



**MMF SAVETNIK ZA UPRAVLJANJE JAVNIM FINANSIJAMA ZA
JUGOISTOČNU EVROPU**

Dirk Jan Kraan
MMF savetnik za
upravljanje javnim
finansijama za
Jugoistočnu
Evropu

Phone: +386 1 369 6186

Fax: +386 1 369 6242

dkraan@imf.org

Budžetiranje u cilju postizanja rezultata

PEMPAL
Zajednica prakse budžeta

Tirana, 26. februar 2013.



Sadržaj prezentacije

- Tri razdoblja reforme javne uprave;
- Problemi u vezi sa budžetiranjem prema učinku;
- Novi trendovi:
 1. Odgovornost resornih ministara;
 2. Transparentnost budžeta;
 3. Nadzor nad troškovima;
 4. Pregled potrošnje.



Tri razdoblja reforme javne uprave

- Nazadna urava (1980 – 1990)
- Nova javna uprava (1990 – 2005)
- Bazična uprava (2005 – do danas)



Nazadna uprava

“Uprava je problem, ne rešenje”

- Privatizacija;
- Deregulacija;
- Decentralizacija;
- Smanjenje poreskog opterećenja;
- Konsolidovanje rashoda.



Nova javna uprava

“Menadžeri treba da upravljaju”

- Razdvajanje funkcija izvršenja politika od kreiranja politika;
- Slabljenje standarda operativnog upravljanja;
- Upravljanje i kontrola izvršnih agencija na temelju izlaznih rezultata;
- Budžetiranje prema izlaznim rezultatima (budžetiranje prema učinku);
- Izlazak na tržište (privatni sektor obavlja intermedijarnu proizvodnju)



Bazična uprava

“Više toplih, a manje hladnih ruku”

- Vertikalna integracija;
- Zajedničke usluge podrške;
- Zajedničke procesne jedinice;
- Integrisanje regulatornih i nadzornih tela;
- Jačanje standarda operativnog upravljanja;
- Koncentracija postavljanja standarda za operativno upravljanje;
- Razdvajanje finansiranja od upravljanja agencijama;
- Razdvajanje budžetiranja od razvoja sektorskih politika;
- Koherentnije razdvajanje dužnosti između različitih nivoa vlasti;
- Pružanje usluga prema stvarnoj potrebi i specifičnostima;
- Supervizija i sprovođenje na temelju rizika.



Problemi u vezi sa budžetiranjem prema učinku

- Uprava nema kontrolu nad izlaznim rezultatima koji su teško merljivi;
- Definicije izlaznih rezultata i krajnjih rezultata (krajnjeg uticaja) su političke i nepostojane;
- Budžetiranje se zasniva na potrebama, umesto na izlaznim rezultatima;
- Sistem motivacije dovodi u pitanje verodostojnost informacija o postignutim rezultatima



Novi trendovi I: Odgovornost resornih ministara

Resorni ministri su odgovorni za:

- Definisiranje i ostvarivanje izlaznih rezultata / krajnjih rezultata (uticaja);
- Evaluaciju politika;
- Redovno ažuriranje polaznih osnova (prema razvoju troškova, razvoju potražnje, novog materijalnog zakonodavstva)
- Usklađenost sa budžetskim ograničenjima, i ako je potrebno, kompenzacija.



Novi trendovi II: Transparentnost budžeta

- Programska klasifikacija;
- Razdvajanje budžeta programa od administracije;
- Ograničen broj stavki (ne preko 200);
- Objašnjenja za programske i administrativne troškove u dokumentima o budžetu;
- Horizontalna i vertikalna objašnjenja za stavke.



Novi trendovi III: Nazor nad troškovima

- Normiranje finansiranja troškova, kada je to moguće;
- Jaka finansijska odeljenja u resornim ministarstvima – direktan pristup ministru;
- Procenjivanje različitih ulaznih podataka;
- Fleksibilnost ulaznih podataka;
- Funkcija podrške u ministarstvu finansija za finansiranje agencija.



Novi trendovi IV: Pregled potrošnje

- Budžetski proces je asimetričan;
- Razvoj dobrih predloga ušteda zahteva poseban postupak;
- Pregled potrošnje treba da podrži postavljanje ograničenja / limita;
- Resorna ministarstva treba da obave najveći deo posla, ali ne da dominiraju procesom pregleda potrošnje.