



IZAZOVI I MOGUĆNOSTI U OBLASTI UPRAVLJANJA JAVNIM RASHODIMA U ECA REGIJI

Adrian Fozzard
voditelj, Upravljanje, ECA regija istok,
Svjetska banka
predsjednik Upravljačkog odbora PEMPAL -a



WORLD BANK GROUP

Usporavanje ekonomije s neizvjesnim izgledima

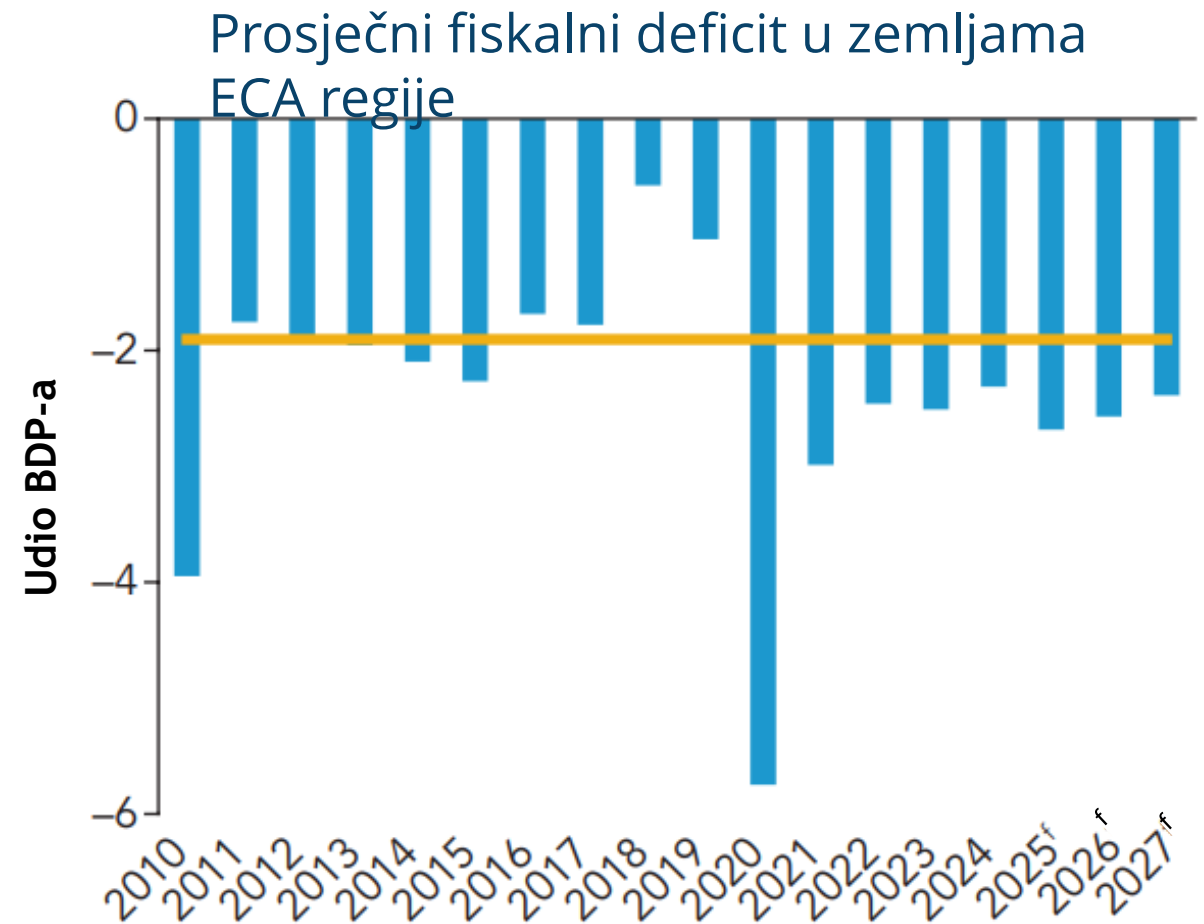
Globalni ekonomski izgledi GSB-a, prosinac/decembar 2025.

	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Europa i centralna Azija	3.3	3.5	3.4	3.3	3.3	3.7
Centralna Azija	4.3	5.6	5.7	5.9	5.0	4.6
Centralna Europa	5.0	1.0	2.4	2.5	2.6	2.7
Istočna Europa	-20.0	4.6	3.1	1.9	1.8	3.4
Južni Kavkaz	7.3	3.8	5.7	3.7	3.3	3.1
Zapadni Balkan	3.5	3.5	3.6	3.0	3.1	3.6

- **Geopolitičke napetosti**
- **Volatilnost trgovine i tržišta**
- **Pritisci na troškove života**
- **Tehnološke promjene**
- **Demografske promjene**
- **Klimatske i okolišne promjene**

... s fiskalnim pritiscima

- Mnoge vlade planiraju fiskalnu konsolidaciju i strukturne promjene u potrošnji kako bi odgovorile na nove izazove
- Deficiti će i dalje biti veći nego prije perioda 2010. – 2019.
- Ključni pokretači: socijalni programi i davanja, sve veći izdaci za obranu, javne investicije i veći troškovi kamata
- Državni dug će i dalje rasti



Najnovije ekonomske informacije o ECA regiji,
jesen 2025., Svjetska banka

Upravljanje fiskalnim pritiscima u nesigurnim vremenima

Kontrola rashoda i ukupna fiskalna disciplina
Alokativna efikasnost i efektivnost u korištenju resursa

Analiza rashoda

Korištenje analize rashoda i savjetovanja sa zainteresiranim stranama radi unapređenja kvalitete odluka o potrošnji, usmjeravanja resursa prema programima i investicijama najvećeg prioriteta, unapređenja efikasnosti i efektivnosti potrošnje.

Planiranje rashoda

Korištenje srednjoročnih okvira fiskalnog planiranja za upravljanje strukturnim promjenama u potrošnji tijekom više godina, unapređenje predvidljivosti u dodjeli sredstava potrošačkim jedinicama i osiguravanje fiskalne održivosti i održivosti duga.

Upravljanje rizicima

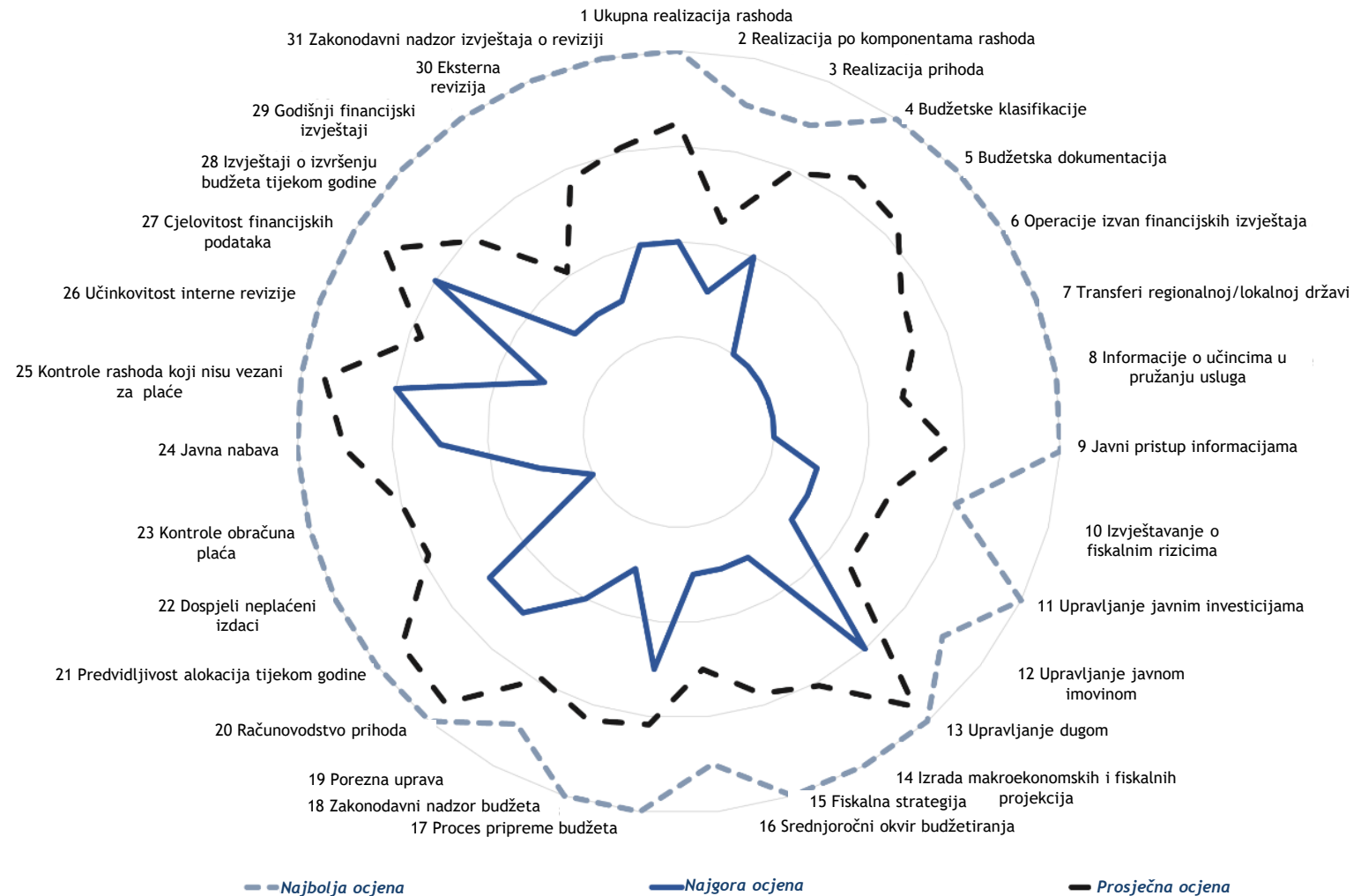
Korištenje procjene rizika i projiciranih scenarija za utvrđivanje fiskalnih rizika i nepredviđenih obveza te korištenje slojevitog pristupa rizicima za upravljanje fiskalnim rizicima i njihovo smanjenje.

Trenutačno stanje u oblasti UJF-a

Oblasti koje je najviše potrebno razviti

- Izvještavanje o fiskalnim rizicima
- Upravljanje javnom imovinom
- Srednjoročno budžetiranje
- Fiskalna strategija
- Upravljanje javnim investicijama
- Učinci u pružanju usluga
- Izrada fiskalnih projekcija
- Fiskalni transferi regionalnoj/lokalnoj državi

INDIKATORI OCJENJIVANJA U SKLOPU PEFA OKVIRA: NAJBOLJE, PROSJEČNE I NAJLOŠIJE OCJENE 12 ZEMALJA ECA REGIJE
(na ljestvici od 1 do 4, pri čemu je 4 najbolja ocjena)



Budžetiranje prema programima i učincima

2016

Stanje implementacije 2016.

3

Bugarska, Hrvatska, Srbija

2023

Stanje implementacije 2023.

11

Albanija, Armenija, Azerbajdžan, Bugarska, Hrvatska, Gruzija, Moldavija, Crna Gora, Srbija, Turska, Ukrajina


2024

U fazi pripreme (ili proširenja pilot-faze) 2024.

8

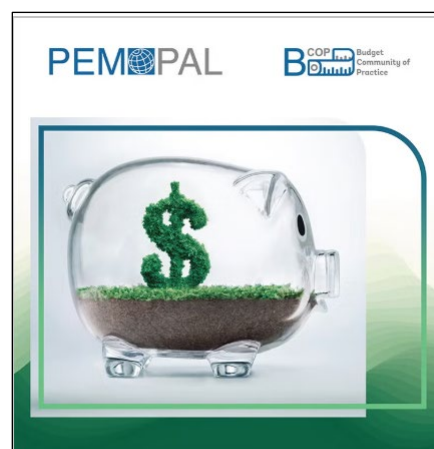
Bosna i Hercegovina, Kazahstan, Kosovo, Kirgiska Republika, Sjeverna Makedonija, Rumunjska, Tadžikistan, Uzbekistan

- Pojednostavnjenje strukture programa i usklađivanje sa strateškim planovima, funkcijama i uslugama
- Izgradnja hijerarhije ključnih indikatora učinka kojom se strateški ciljevi povezuju s operacijama
- Dodjeljivanje odgovornosti za implementaciju i rezultate unutar uprave
- Korištenje horizontalnih / administrativnih programa za obuhvaćanje potpornih funkcija
- Educiranje zainteresiranih strana u zakonodavnom tijelu, političkog vodstva i višeg rukovodstva kao i zaposlenika



PEMPAL BCOP Budget Community of Practice


Use of Performance Information in the Budget for Evidence-Based Decision Making: Learning from International Experience



PEMPAL BCOP Budget Community of Practice

Trends in Program Budgeting, Budget Openness, Climate Change Responsive PFM, and Health Sector PFM

Key Takeaways from the PEMPAL BCOP 2023 Plenary Meeting



PEMPAL SUCCESS STORIES

Budgeting

Program and Performance Budgeting, Spending Reviews, and Links to Strategic Planning

Context

The evolution from traditional line item based budgeting to the more sophisticated program and performance budgeting (PPB) has been a significant leap toward enhancing government spending effectiveness and accountability. PPB is the primary tool for linking budget with strategic objectives. Spending reviews are a tool for expenditure reallocation and/or savings.

PEMPAL Impact

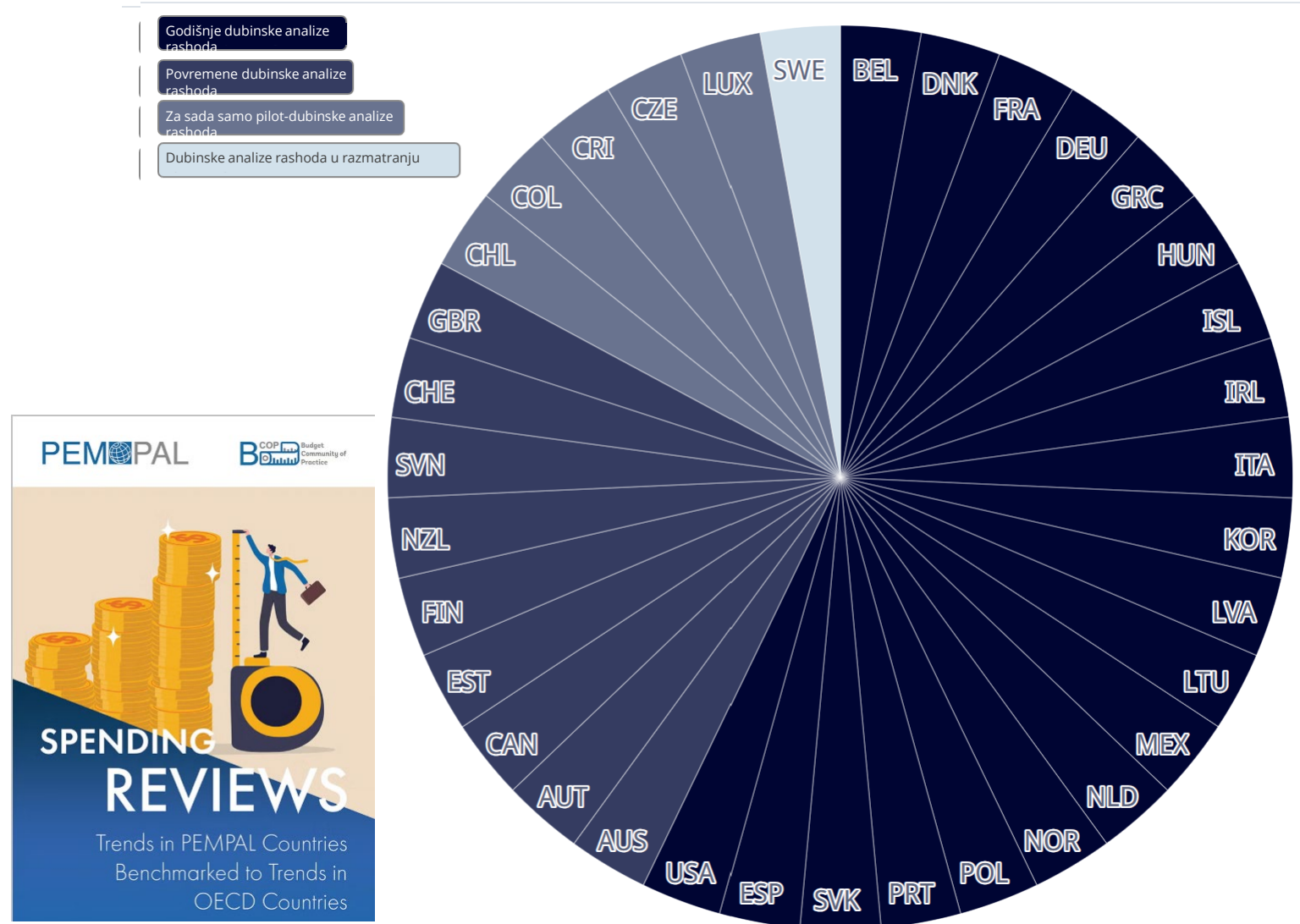
The Budget Community of Practice (BCOP) Program and Performance Budgeting Working Group (PPBWG) has provided extensive advice to member countries on design and implementation of PPB and spending reviews. It has examined numerous country cases and taken regular stock of PPB and spending reviews in member countries, with benchmarking to OECD countries and advice tailored to PEMPAL countries. Additionally, it has examined and advised on performance indicators, program structure, regular and rapid spending reviews, and links with strategic planning. PPBWG partners closely with the OECD.

Since 2016, the working group held 22 learning events (including parts of plenary meetings), in person and via videoconference. Over 120 documents and presentations were developed and shared. PPBWG produced its knowledge products: Performance Indicators in PEMPAL Countries: Trends and Challenges; Performance Budgeting and Spending Reviews in PEMPAL Countries: Practices, Challenges, and Recommendations; Conducting Rapid Spending Reviews to Identify Measures for Budget Efficiency; Spending Reviews: Trends in PEMPAL Countries Benchmarking to Trends in OECD Countries; Spending Review Practices in the Netherlands; and General Guidance on Linking Strategic Planning and Budgeting. These additional products synthesized new advice in PPB and spending reviews, including OECD advice and country cases.

Dubinske analize potrošnje i rashoda

- Provođenje dubinskih analiza rashoda radi procjene usklađenosti, efektivnosti i efikasnosti politika u potrošnji na razini cijele države ili u ključnim sektorima
- Osiguravanje podrške centra vlade i suradnje resornih ministarstava
- Primjena rezultata dubinskih analiza rashoda u budžetskom procesu, usklađivanje vremena njihove provedbe, izrada jednostavnih izvještaja za komuniciranje rezultata zainteresiranim stranama
- Oslanjanje na vanjske stručnjake (dubinske analize rashoda javnog sektora koje provodi Svjetska banka)

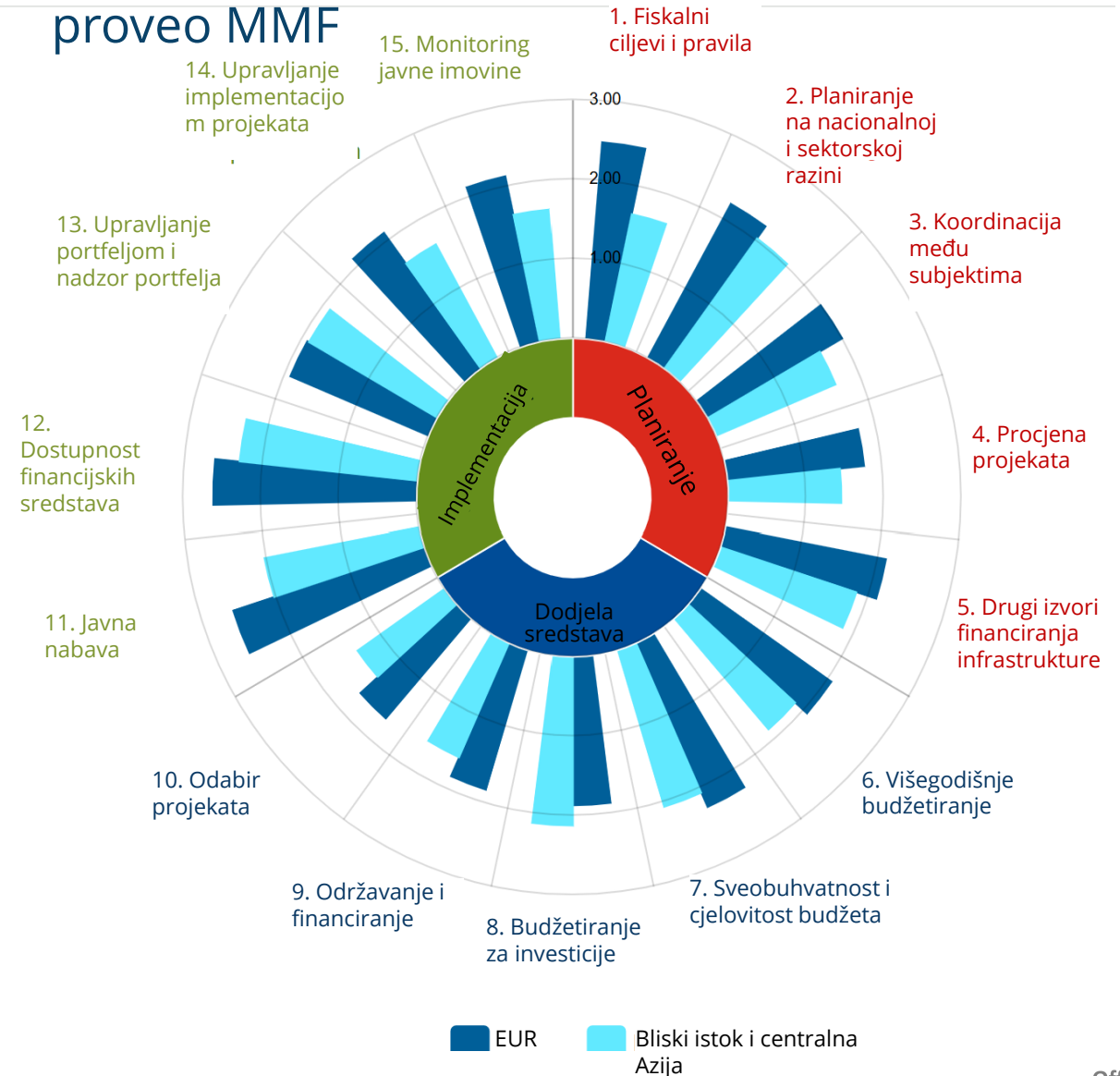
Dubinske analize rashoda u zemljama članicama OECD-a



Upravljanje javnim investicijama (UJI)

- Fokus na ulozi čuvara Ministarstva financija
- Provođenje jedinstvenog portfelja projekata, odobrenog na međuvladinoj razini, radi uvođenja discipline u proces UJI-ja i usklađivanja sa strategijama
- Primjena metodologija probira i procjene proporcionalnih troškovima i rizicima
- Implementacija programa i operativni troškovi u srednjoročnom fiskalnom okviru
- Praćenje i izvještavanje o implementaciji velikih investicija, propitkivanje prekoračenog vremena i troškova

Sažeti prikaz rezultata procjena UJI-a koje je proveo MMF



Digitalna pripravnost u oblasti UJF-a

Istraživanje Svjetske banke za potrebe Indeksa spremnosti vlada za digitalizaciju (GTMI) iz prosinca/decembra 2025.

Ključni indikatori	Bodovi	0	1	2	Ukupno
● Sustav upravljanja javnim investicijama I-14	I-14	10	2	18	30
● Sustav upravljanja dugom I-13	I-13	0	0	30	30
● Portal za e-javnu nabavu I-12	I-12	1	0	29	30
● Sustav obračuna plaća I-10	I-10	4	1	25	30
● Informacijski sustav za upravljanje ljud. I-9	I-9	2	3	25	30
● Informacijski sustav za upravljanje I-8	I-8	0	0	30	30
● Informacijski sustav za upravljanje poreziša I-7	I-7	0	0	30	30
● Jedinostveni račun trezora I-6	I-6	0	1	29	30
● Informacijski sustav za financijsko I-5	I-5	0	1	29	30
● Interoperabilni sustavi (Government Service I-4)	I-4	2	3	25	30
● Okvir interoperabilnosti javne uprave I-3	I-3	2	2	26	30
● Arhitektura državnih poduzeća I-2	I-2	8	7	15	30
● Vladin oblak I-1	I-1	5	4	21	30

- Investiranje u osnovne sustave upravljanja za UJI, obračun plaća i ljudske resurse (HR)
- Nadogradnja naslijeđenog IFMIS-a radi podupiranja analize i automatizacije procesa UJF-a
- Integracija IFMIS-a i osnovnih sustava UJF-a
- Uvođenje analitike i agenata UI-ja (izrada projekcija, automatizacija)
- Investiranje u digitalnu infrastrukturu za interoperabilnost na razini cijele države
- Jačanje upravljanja podacima i kibernetičke sigurnosti
- Investiranje u analitičke i tehničke vještine zaposlenih

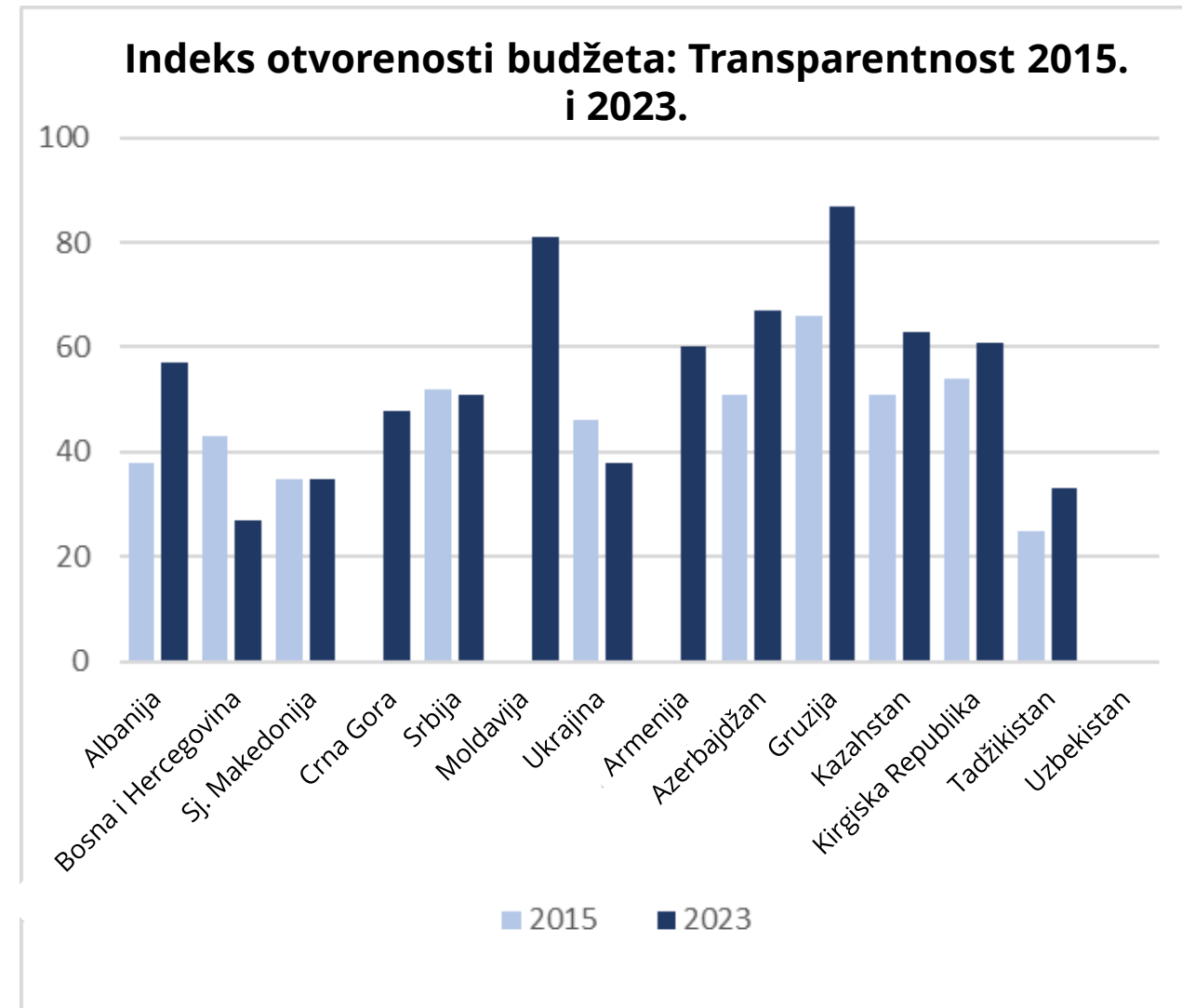
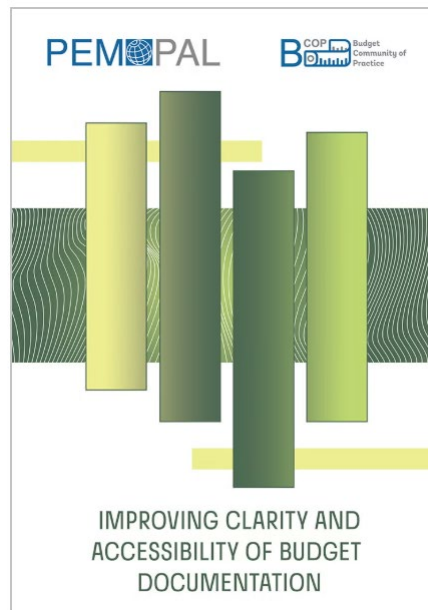
Pripravnost za klimatske promjene i katastrofe



- Provođenje dubinskih analiza rashoda za klimatske promjene radi procjene fiskalnih utjecaja i rizika od klimatskih promjena
- Provođenje procjena sustava UJF-a radi procjene pripravnosti za klimatske promjene i katastrofe
- Priprema integriranih kratkih, srednjoročnih i dugoročnih procjena rizika radi utvrđivanja i kvantifikacije fiskalnih utjecaja
- Integracija razmatranja o klimatskim promjenama u probir i procjenu javnih investicija
- Usklađivanje UJF sustava sa zahtjevima otpornima i pripravnima za katastrofe

Sudjelovanje građana

- Objavljivanje osam ključnih budžetskih dokumenata u cijelom budžetskom ciklusu
- Objavljivanje budžeta za građane
- Uključivanje i educiranje ključnih zainteresiranih strana i medija
- Provođenje povremenih konzultacija o budžetskoj politici, implementaciji budžeta i utjecajima izvršenja budžeta
- Investiranje u monitoring visokorizičnih i raspodijeljenih investicija trećih strana



Podrška Svjetske banke za reforme u oblasti UJF-a

- **Analitika:** sistemska dijagnostika (PEFA, PEFA, DRR-PFM, Pulse, PIM/UJI) i analiza rashoda (PER)
- **Tehnička pomoć:** savjetovanje o osmišljavanju i implementaciji strategija reformi u oblasti UJF-a i tehničkih reformi u cijelom budžetskom ciklusu
- **Investicijski projekti:** financiranje IT infrastrukture i sustava, tehnička pomoć i izgradnja kapaciteta
- **Program za rezultate:** isplata sredstava kada vlada ostvari ključne etape u implementaciji reformi i mjerljiva unapređenja učinaka u pružanju usluga – povezivanje ključnih reformi s pružanjem usluga
- **Operacije razvojne politike:** isplata sredstava kada vlade odobre izmjene regulatornog okvira



Adrian Fozzard

Voditelj sektora
Upravljanje, Svjetska banka



afozzard@worldbank.org



+1 202-569-0697



worldbank.org