

# Praksa dubinskih analiza rashoda: Slovačka

Ján Mykhalchyk Hradický, stručni analitičar

# Vrijednost za uloženi novac (VzUN) u Slovačkoj: dubinske analize rashoda i procjene investicija

## Tko smo mi:

- svojevrsna interna konzultantska organizacija, ne klasični birokrati
- osnovani 2016.
- trenutno 40 zaposlenih (u početku 5)
- služba u Ministarstvu financija s dva ureda – strukturni dio i procjena investicija

## Filozofija:

- promoviranje oblikovanja politika na osnovi dokaza s pomoću analize dokaza
- ne samo „usklađivanje sa zakonom” nego i traženje „najboljih opcija”
- jačanje usmjerenosti na rezultate

## Glavne dužnosti: dubinske analize rashoda i procjena investicija

- informacije kao podloga za donošenje odluka
- analiza zrelosti javnih rashoda putem dubinskih analiza rashoda
- povećanje ekonomske vrijednosti novih investicijskih projekata (>10 m)



# Dubinska analiza rashoda (DAR)...

## ... je proces

utvrđivanja i balansiranja **mogućnosti za uštede** na osnovi sistematične kontrole osnovnih zadanih rashoda.

## ... fokus je na vrijednosti

Rezanje „loših” i poticanje „dobrih” rashoda u svakom sektoru. Fokus na **vrijednosti a ne na konsolidaciji** – vlada dobiva kontrolu nad razinom rashoda i unapređuje **određivanje prioriternih rashoda**.



## ... dolazi u različitim oblicima

Ciljane dubinske analize po sektorima (obrazovanje, zdravstvo) ili **funkcijama** (IT, plaće, javna nabava energenata).

## ... pruža mjere

Mogućnost uštede može se odnositi na **unapređenje efikasnosti** politike ili **preraspodjelu i smanjenje javnih rashoda** – to određuje vrstu mjere (**ušteda troškova, dodana vrijednost ili procesna mjera**)

## ... utemeljena je zakonom

Od 2018. slovačka služba za vrijednost za uloženi novac analizirala je „većinu“ javnih rashoda tijekom izbornog mandata od 2020. (Izmjena Zakona o budžetu).

# Od 5 analitičara do 23 dubinske analize, plana opravka i otpornosti i „zakonskog zahtjeva”

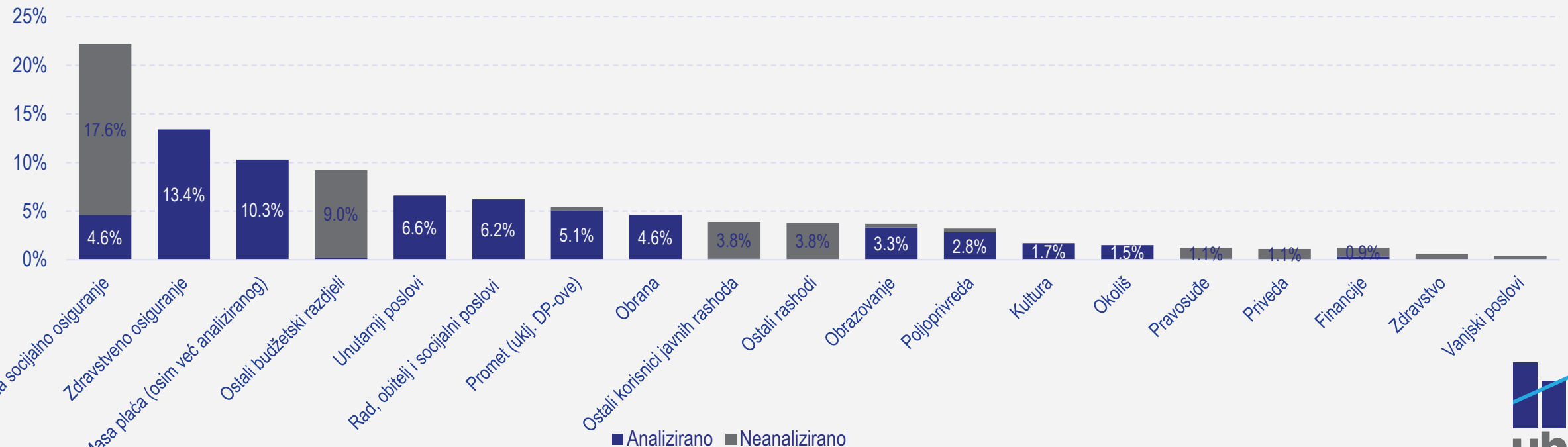
Dubinske analize po temi ili sektoru i revidirane omotnice rashoda (mld. EUR, trenutne cijene)



# 2016. – 2023.: analizirano 27 mld. eura, uštedeno najmanje 369 mil.\* eura

- Analizirano 27 mld. eura, prepoznane uštede od 2,4 mld. eura
- 15 posto uštedenog potencijala
- \*Ključno je budžetiranje i računovodstvo po osnovnim zadanim vrijednostima, ali ovisi o političkom sponzoru
- 516 operativnih mjera dubinske analize (92 mjere štednje)

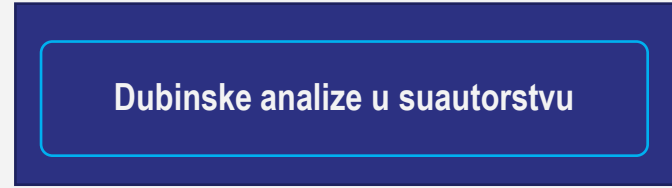
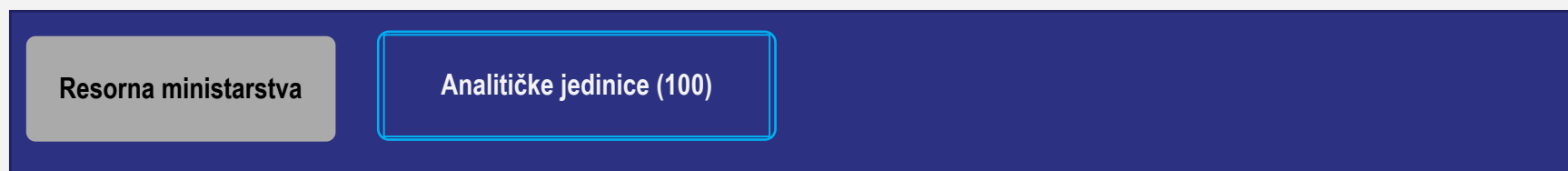
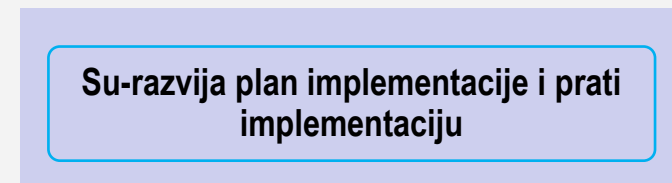
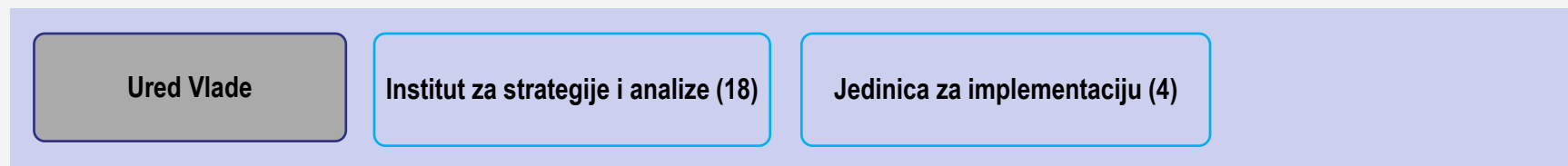
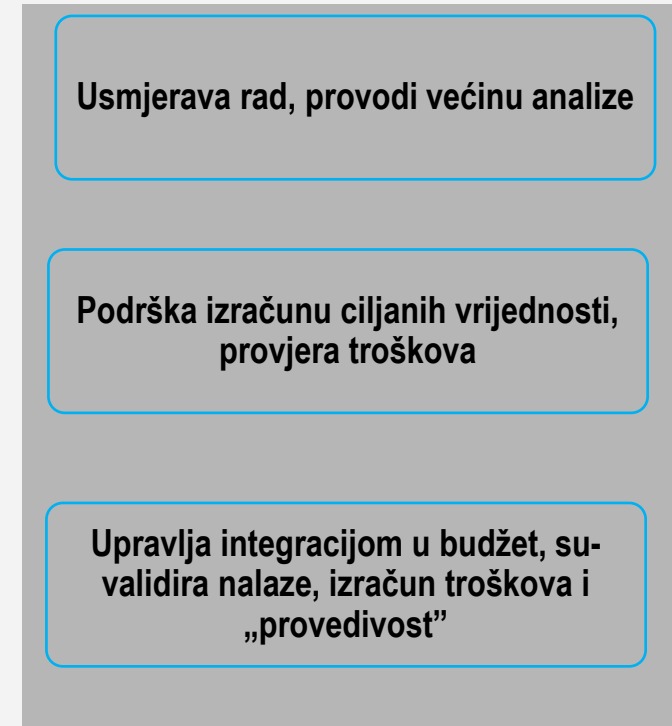
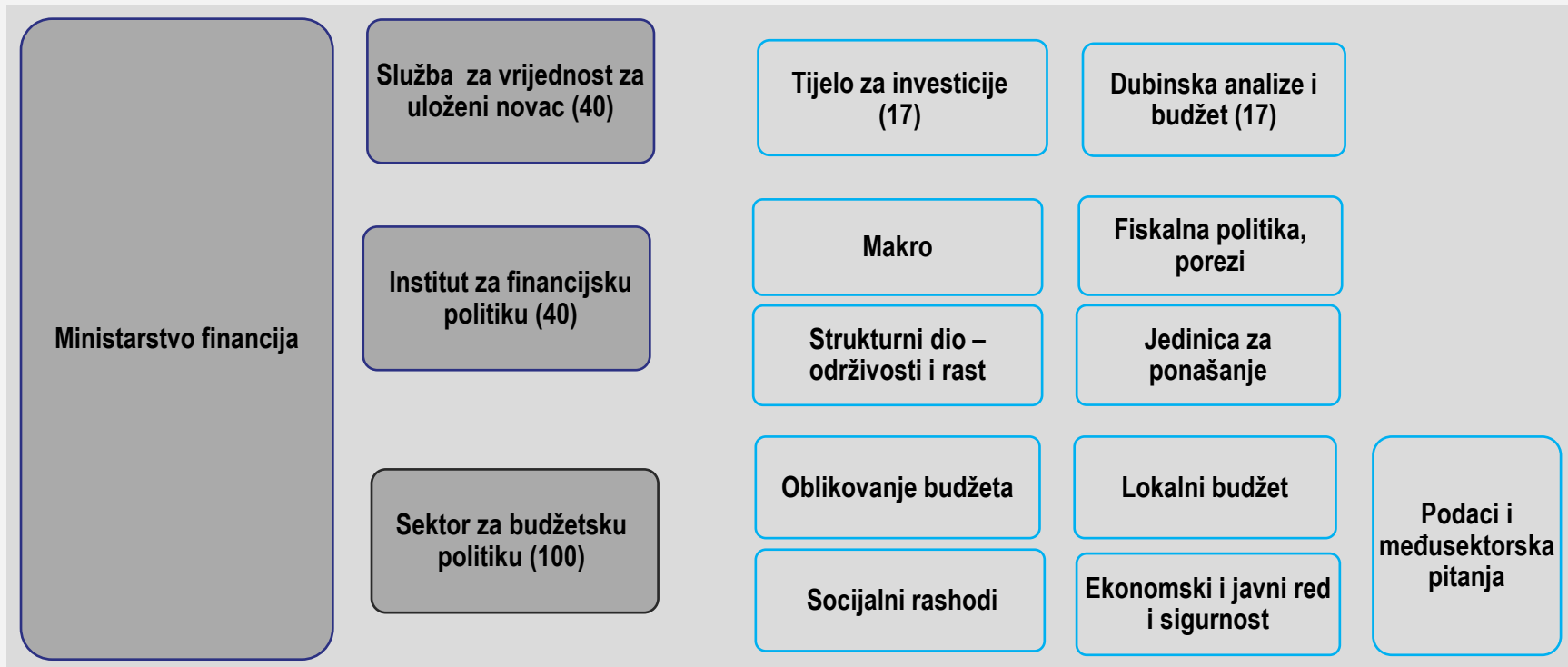
Udio javnih rashoda koje je analizirala Služba za vrijednost za ostvareni novac od 2016. (postotak svih javnih rashoda, po organizaciji)



# Dubinske analize rashoda u Slovačkoj

institucionalne uloge i budžetiranje

# Podjela rada – 2026.



**Služba za vrijednost za ostvareni novac predložila tipičnu dubinsku analizu rashoda u Slovačkoj, u konzultaciji i uz podršku resornog ministarstva. Dubinsku analizu „odobrila” vlada, objavljena i rezultati selektivno uvršteni u budžet.**

<b>Aspekt</b>	<b>Modalitet</b>
Najvažniji politički sponzor	<b>Ministar financija</b> , MFIN + resorna ministarstva, premijer, kabinet
Partnerstvo s resornim ministarstvima	<b>Samo se potvrđuje</b> , zajednički izlazni rezultati, samo MFIN
Projektni zadatak	<b>Objavljuje se (s budžetom)</b> , objavljuje se neovisno o budžetskoj dokumentaciji, interni dokument
eksplicitni fiskalni cilj	da, interval, <b>ne</b>
eksplicitni indikator krajnjeg rezultata	da, interval, <b>ne</b>
upravljanje	<b>Ograničeno rokovima i nekim nadležnostima</b>
Izveštaj o dubinskoj analizi rashoda	<b>Objavljuje se online</b>
Preliminarni izvještaj	Preskače se, <b>obvezno i objavljuje se</b>
Završni izvještaj – odobrenje	<b>MFIN + resorno ministarstvo</b> , samo MFIN, vlada
Integracija u budžet	Pri određivanju fiskalnih ciljeva, određivanju gornjih granica rashoda resornog ministarstva ( <i>CAPEX</i> ), pregovori o budžetu, <b>usklađivanje pojedinačne budžet. stavke</b>
Izveštaj o implementaciji i praćenje postupanja po preporukama	
Plan implementacije	Detaljniji plan implementacije, <b>manje detaljni plan implementacije</b>
Izveštaj o implementaciji	MFIN, <b>Ured vlade</b>

# Integracija DAR-a u budžet

- Dubinske analize rashoda ne moraju biti sastavni dio procesa oblikovanja budžeta, ali iskustvo pokazuje da trebaju biti (Robinson, 2013).
- Cilj je **uvrstiti mjere / uštede** direktno u budžet
- Mjere dubinske analize rashoda također su dio **pregovora o budžetu** – tehničkih i političkih.
- Vrijednost za uloženi novac je dio procesa pripreme budžeta, posebno u oblasti **zdravstva** (scenarij neto sadašnje vrijednosti) i **investicija** (CAPEX).
- **Ključna** je suradnja sa sektorom za budžet.

## *Mogućnosti uključivanja mjera iz DAR-a u budžetski proces*



# Čemu težimo: uvrštavanju mjera iz dubinskih analiza rashoda...

Oblast	Vrsta mjere	Mjera	Godišnje uštede (mil. EUR eura)	Period (godine)
Budžet	Upravljanje	Kvantifikacija rashoda policijskih službi i vatrogasaca u skladu s COFOG metodologijom, uključujući smanjenje rashoda koji nisu drugdje klasificirani na najviše 0,1 posto BDP-a.	-	-
Budžet	Upravljanje	Usklađivanje strukture rashoda programskog budžeta s funkcijama koje obavljaju.	-	-
Policija	Uštede	Smanjenje broja policijskih službenika po stanovniku na razinu V3 na osnovi prethodne detaljne dubinske analize rashoda i donošenja potrebnih mjera.	6 – 73	7

# ...u dȓavnom bud̑etu (tablica s promjenama politike)

limity a zmeny RVS 2021-2023 pre rok 2023						
(v eurách)						
(v euro)		zmeny 2023				
	výdavky celkc	610	620	630	640	
X MO SR - nový limit do návrhu RVS 2021-2023 zdroj 11	1 252 580 699	390 989 466	130 516 755	550 647 507	180 426 971	
X MO SR - nový limit do návrhu RVS 2021-2023 zdroj 11 a §17 ods.4	1 252 627 319	390 989 466	130 518 505	550 687 377	180 431 971	
X Ministerstvo vnútra SR	-110 985 103	-47 981 082	-17 184 760	-12 482 514	-5 336 747	
X	0					
X §17 ods. 4	2 020 520	5 207	2 520	2 012 793		
X	0					
X	0					
X zníženie nedaňových príjmov	0					
X Voľby do VÚC a OSO v roku 2022	-14 299 200	-1 600 000	-559 200	-1 690 000	-10 450 000	
X Nové voľby do VÚC a OSO v roku 2023	51 580	38 000	13 280		300	
X Novela školského zákona - predškol. dochádzka	22 815 303			22 815 303		
X zmena piatov ústavnych a iných verejných činiteľov napojených na priemernú mzdu	25 238	18 777	6 461			
X Novela školského zákona - predškol. dochádzka - presun do VPS	0			0		
X	0					
X viazanie OV 10%	-19 512 968	-13 216 339	-4 619 111		-1 677 518	
X viazanie 10% tovarov a služieb RO+PO	-26 342 258			-25 667 579	-674 679	
X Postupné zníženie počtu policajtov na priemer EÚ (do roku 2027 90 mil. eur)	-45 247 710	-33 221 520	-12 026 190			
X na náhrady za škody spôsobené chránenými živočíchmi	7 465 150				7 465 150	
X národná stratégia integrovaného riadenia hraníc - uznesenia vlády SR č. 27/2019	0					
X Novela zákona o strelných zbraniach a strelive	0					

# Dubinske analize rashoda u Slovačkoj stečena iskustva

# Od sektora do boljeg fokusa dubinskih analiza rashoda

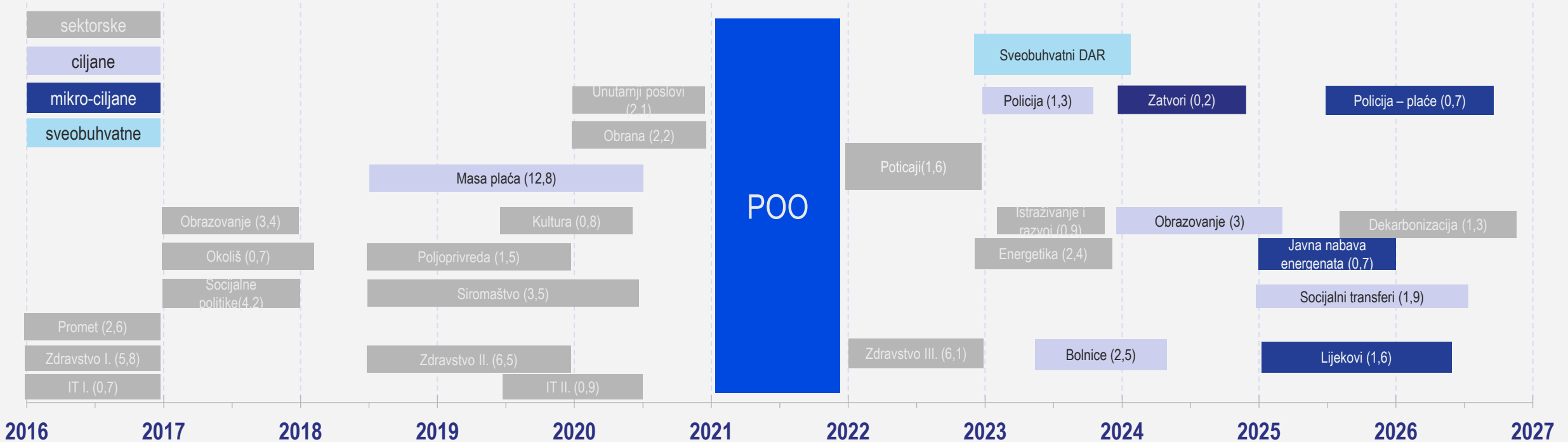
2016. – 2023.

- sektorske dubinske analize rashoda (obrazovanje, zdravstvo, ...)
- dosta pažnje u medijima, bolja javna debata
- ali spora implementacija

od 2024.

- bolji fokus, po temama (bolnice, lijekovi, ...)
- s katalogom/popisom mjera za donositelje politika
- motivacija: konkretnije preporuke, fokus na implementaciji
- na osnovi: [IMF. FAD "Next Phase of Spending Reviews", Technical Assistance Reports 2025, 011 \(2025\)](#)

# Dinamika moći, odgovornost i utjecaj na vrstu izlaznog rezultata:



# Što dubinske analize rashoda čini uspješnim?

Politička odgovornost



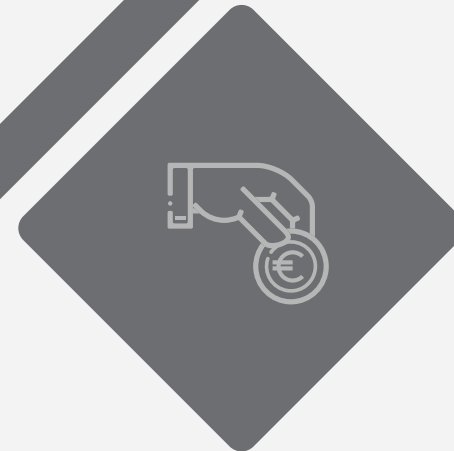
Razvoj kapaciteta



Transparentnost i  
komunikacija



Implementacija



# Odgovornost definira pola uspjeha

- **Odgovornost na visokoj političkoj razini**
  - Trajna podrška premijera i MFIN-a ključna je za uspjeh dubinske analize rashoda i njezinu implementaciju
- **Sudjelovanje resornih ministarstava**
  - Ako dubinske analize rashoda provodi samo MFIN vjerojatno će naići na pasivni otpor analiziranog resornog ministarstva
- **Dobro imati**
  - ovlasti vlade za dubinske analize rashoda (projektni zadatak)
  - dubinske analize rashoda i procjene ugrađene u zakonodavstvo

**Terms of Reference for Informational Spending Review**

The review of informational expenditures (0.8% of GDP annually) will propose measures for creating additional fiscal space preliminarily estimated at 0.3% (0.17% of GDP in 2019) from the planned investment and operation expenditures in a sustainable way. Savings will be achieved by optimizing operations and increasing the value of investments in the Operational Programme Integrated Infrastructure (OPI). The objective is to improve the share of pre-completed forms at the websites of state institutions and life situations that can be handled on-line.

**Performance objectives**

The performance objectives in the operation of State IT support services is to reach service level comparable to the objectives to be specified after mapping individual services.

The performance objective for the investments is to reduce the lag of Slovakia in the Digital Economy and Society commercial sphere. The indicators will be specified after mapping individual services.

The proposed indicators include the score in pre-completed forms at State websites and the score of share of the life situations that can be handled on-line.

**Fiscal objectives**

The information expenditures will achieve EUR 2.22 bn. in the period from 2017 to 2020 according to the baseline scenario (BS). The estimated assumed savings that will come into existence implementing the project amounts to EUR 205 mil.

Investment expenditures largely depend on the actual EU funds spending in the programme period 2014 to 2020 amounting to EUR 865 mil. (EUR 847 mil with co-financing) is earmarked from EU funds within the Operational Programme Integrated Infrastructure (OPI) for informatization.

**Mandate for spending review of public wage bill**

The spending review of public wage bill will assess employment and wages in general government sector, including employees working in two sectors: healthcare and education - or employed under special acts (police officers, etc.). Such review encompasses approx. 234 thousand employees and amounts to 1.1 bn of GDP, 2.6% of total general government expenditure. The main objective of the review is to identify possibilities of efficiency increase in human resources utilization.

**Objectives, tasks and results**

The main purpose of public wage bill assessment is to ensure proper composition of public institutions and appropriate effective allocation of human resource. Public employment and wages should be managed in a way that guarantees effective allocation of human resource and provides public employees with competitive conditions compared to the private sector.

The review will be focused on three main issues: adequacy of number of employees, level and structure of percentage of total employment in Slovakia is lower than both the European and also EU28 average. Similarly, the remuneration sectors as a percentage of GDP, when looking at the composition of employees in general government sector in a detailed way.

**1 - Estimated employment and compensation indicators**

Indicator	EU	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Number of employees in general government sector, % of GDP (%)	8.7	8.7	8.8	8.9	9.0	9.0	9.0	9.0	9.1
Public administration, % of GDP (%)	10.7	10.9	10.9	10.9	10.9	10.9	10.9	10.9	10.9
Health and social work, % of GDP (%)	19.9	19.9	19.9	19.9	19.9	19.9	19.9	19.9	19.9
EU (28)	23.6	23.6	23.6	23.6	23.6	23.6	23.6	23.6	23.6
EU (28)	23.6	23.6	23.6	23.6	23.6	23.6	23.6	23.6	23.6
EU (28)	23.6	23.6	23.6	23.6	23.6	23.6	23.6	23.6	23.6

Year 411 thousand employees working in the general government sector. Sum of the wages employed under the Civil Service Act, Labor Code and Act on Service in Public Administration (including the health and education sectors) and employees under special acts (police officers, etc.). Total number of employees included in the scope of review is approx. 234 thousand.

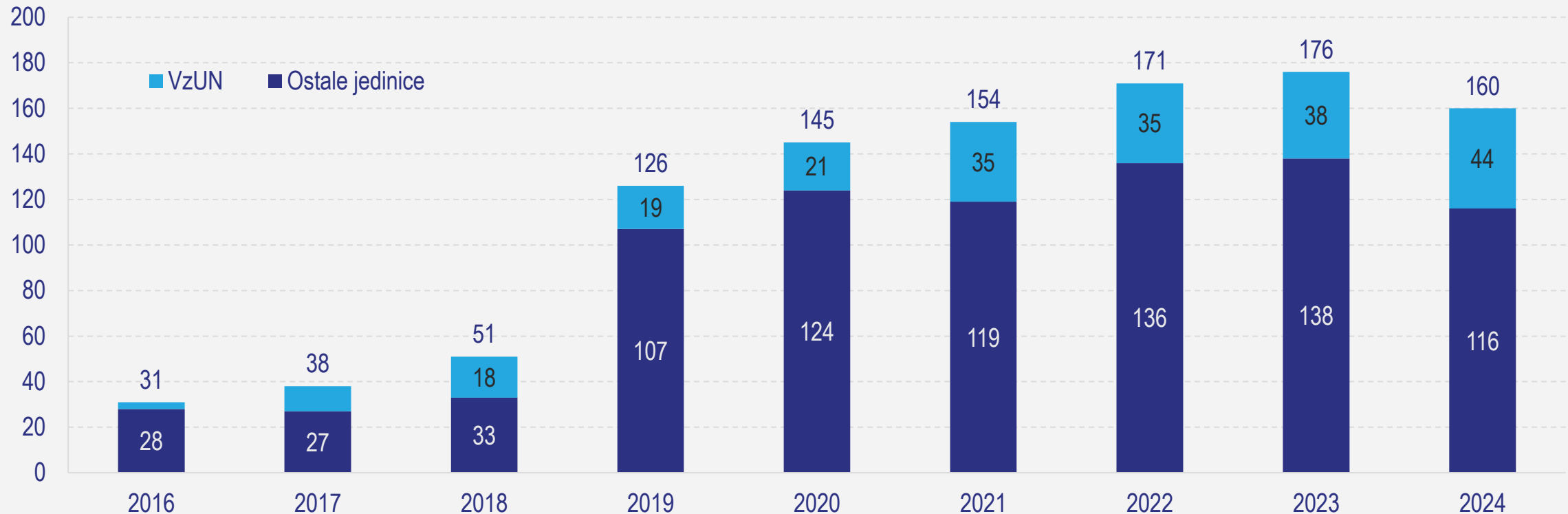
**Indicators (2016)**

Indicator	Number of emp. (th)	Wages (€ bn)	Personal expenses (€ bn)
Police	84.0	38.8	240.4
Health	83.5	0.5	0.7
Education	1.1	1.1	1.5

# Interni kapaciteti su vrijednost za uloženi novac

- Izgrađeni kapaciteti analitičkih jedinica u specijaliziranim edukacijama
- I u bliskoj suradnji s MMF-om i OECD-om

## Broj zaposlenih na puno radno vrijeme u analitičkim jedinicama



# Sve objavljujte i razgovarajte o tome

- Sve dubinske analize rashoda i većina analiza su javne – pomaže u stvaranju pritiska javnosti
- U 2023.: gotovo 3000 spominjanja vrijednosti za ostvareni novac u medijima, 57 objavljenih izvještaja

Blog 6. oktobra 2022 16:31 1626

Hľadanie zdrojov pre zdravotníctvo



ÚTVAR HODNOTY ZA PENIAZE + Zapnúť články e-mailom

**Kam smeruje najviac dotácií?  
ÚHP a Inštitút finančnej politiky  
sa pozreli na výdavky štátu za  
takmer 1,5 miliardy eur**

01. 03. 2023 | 15:09 | Slovensko | Ekonomik

**ÚHP: Slo...**  
výsledky s... zaravotníctvo sú ako priemer v EÚ,  
výsledky s... noršie

24.10.2023 Európske zdravotníctvo

Pravda > Ekonomika > Krajina > Najväčšia schéma štátnej pomoci pre poľnohospodárov je v o...

**Najväčšia schéma štátnej pomoci pre  
poľnohospodárov je v ohrození, štátni  
analytici ju ž...**

21.10.2023 Financie

**Štátni analytici: Slovenské vojen  
jednotky pre NATO sú mizerné**

sily Slovenskej republiky (OS SR) poskytujú Severoatlantickej  
TO) 80 percent požar...  
nej kvalite (39 -  
ru hod-  
ých jednotiek, aj to v  
idza sa to v revízií výdavk...

**Namiesto plošného zvyšovania výdavkov je  
potrebné sústrediť sa na priority, tvrdí Útvar  
hodnoty za peniaze**

1. marca 2023 - Ostatné



od Energia.sk - SITA

**Útvar hodnoty za peniaze odporúča  
zastaviť alebo zrušiť dotácie za 370 mil.  
eur**

# Komunicirajte i sa zainteresiranim stranama

- Dubinska analiza rashoda ne može se provoditi u izolaciji – mnogo je direktno zahvaćenih aktera.
  - Treba uključiti zainteresirane strane od samog početka.
  - Ako se zainteresirane strane osjećaju isključenima, otpor je gotovo zagarantiran, bez obzira na to koliko su mjere tehnički pouzdane.
- Studija slučaja: DAR obrazovanja
  - Svaka tri mjeseca prezentacija za zainteresirane strane, diskusija o nalazima i mjerama
  - Pomaže fokusirati se na jednu do dvije teme koje su im važne (u našem slučaju – privatne škole).



# Stroga implementacija ključna je za postizanje rezultata

- Implementacija može biti je najteži dio procesa
- Koristite budžetski proces što više možete (limiti rashoda, mjere, ciljani učinci, itd.)
- Centralna implementacijska jedinica u uredu potpredsjednika vlade
  - prati napredak i pomaže u implementaciji mjera
  - objavljuje izvještaj o stanju jednom godišnje



Metodologija izvještaja o stanju	
Stanje	Boja
Ispunjeno (više od 100 posto)	Green
Ispunjeno	Light Green
Djelomično ispunjeno	Yellow
Nije ispunjeno	Red
Prekomjerna potrošnja ili nisu dostavljeni podaci	Dark Red
Predviđena je kasnija implementacija mjere	Grey

**Súhrnná implementačná správa za rok 2022**  
(zdravotníctvo, obrana, informatizácia, kultúra pôdohospodárstvo a vnútro)

Inštitút pre stratégie a analýzy  
Úrad vlády Slovenskej republiky

Autori: Daniel Bobovnik, Kamil Hančík, Jozef Kotlík, Barbara Sietel, Barbara Barišáková, Roman Kolár a Daniel Kolesár

Drak opatrenia	Opis opatrenia	Podopatrenie	Zodpovednosť	Prievodný termín plnenia	III 2021	IV 2021	2022
13	Riaduce	Ktorá posilí výskoky a nerýchly možných prívratov finančnou kultúrou inovácie					
	Zaviesť						
	Riaduce	Prerokovanie prívratov projektov na MK SR v čase formulovania konceptov	SKD, SEJK, SMAAP	30. 6. 2021			
	Riaduce	Príprava a predloženie SR dlhodobý investičný plán pre národnú kultúrnu pamiatku a investičný plán pre viaceré nehmotný majetok vo vlastníctve MK SR a jeho podčiarkových organizácií	IKP, SKD, SEJK, SMAAP	31. 12. 2021			
	Riaduce	Dopracovať metodiku na prípravu študijných uskutočňovať a ekonomická analýza v kultúre	IKP	30. 6. 2021			
	Riaduce	Zhodnotiť náklady efektívnu zriadenia projektov kancelarie	IKP	30. 6. 2021			
	Riaduce	Implementovať príspevkových organizácií MK SR	SE	30. 6. 2021			
	Do MeasDS prívratov náhradať štátne o nákladov a		SPPS	31. 12. 2021			

**„Bolje je jednom vidjeti nešto nego  
čuti o tome tisuću puta.”**

**„Bolje je jednom vidjeti učiniti  
nešto nego čuti o tome tisuću  
puta.”**