



# Budžetiranje zasnovano na učinku

Ivor Beazley, PEMPAL radionica, 27. mart 2012.

# Cilj sesije

- Predstavljanje osnovnih koncepata i ideja o kojima će se diskutovati u narednih nekoliko dana
- Identifikovanje ključnih pitanja za diskusiju

# Ciljevi budžetiranja

- Makro fiskalna disciplina – dugoročna održivost
- Adekvatna raspodjela troškova u skladu sa ciljevima politike
- Efikasna i delotvorna potrošnja

# Budžetiranje zasnovano na učinku – osnovne karakteristike

- Cilj – poboljšanje efikasnosti i delotvornosti javne potrošnje
  - Prezentovanje budžeta na način koji dovodi u vezu raspodelu resursa sa ciljevima politike
  - Usmerenost na učinak i rezultate javne potrošnje
  - Informisanost o alternativama potrošnje
  - Veća transparentnost i odgovornost vlade

# Slični koncepti

- Terminologija je ponekad zbunjujuća - slični pristupi – različiti nazivi
  - Programsko budžetiranje
  - Budžetiranje na osnovu rezultata
  - Informativno budžetiranje zasnovano na učinku

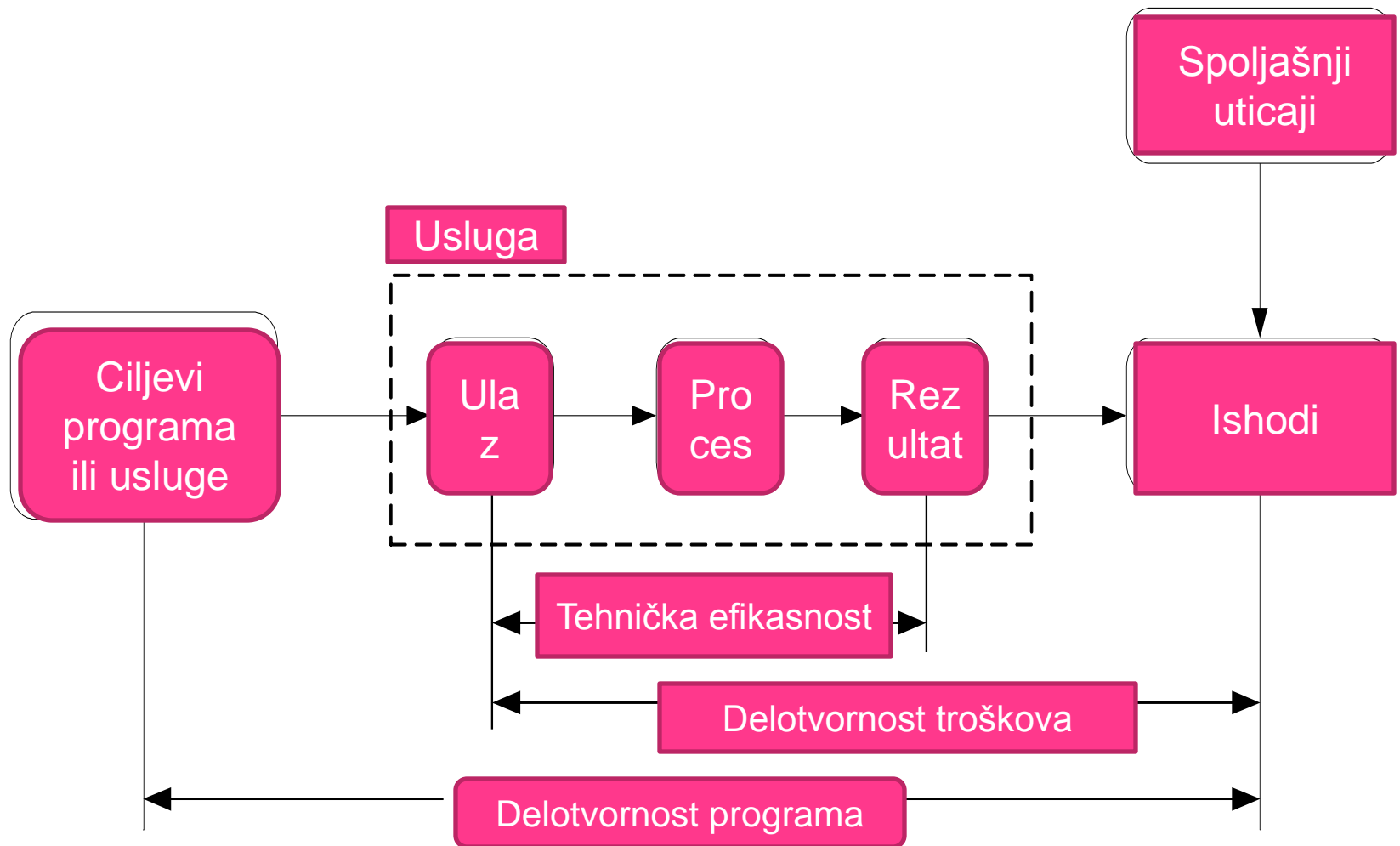
# Različiti nivoi budžetiranja zasnovanog na učinku?

- Blaža forma
  - Prezentativno budžetiranje zasnovano na učinku
    - Ciljevi programa i učinaka
    - Instrument transparentnosti
- Umerena forma
  - Informativno budžetiranje zasnovano na učinku
    - Instrument odgovornosti
    - Pomaže postizanje efikasnosti
- Jača forma
  - Dirktno budžetiranje zasnovano na učinku
    - Osnova za budžetska izdvajanja
    - Ugovorni mehanizmi (ugovori prema učinku)

# Merenje učinka

- Učinak može izgledati različito u zavisnosti od pozicije na kojoj se nalazite
  - Vaša perspektiva kao korisnika usluge najčešće se razlikuje od perspektive pružaoca usluge
    - Kvalitet usluge u odnosu na troškove pružanja usluge
  - Vaši interesi kao nekoga ko postavlja pravila, najčešće se razlikuju od interesa onih za koje se pravila postavljaju
    - Usklađeno ponašanje u odnosu na težinu tereta
- Učinak vlade se može teško izmeriti zbog brojnosti zainteresovanih strana i složenosti usluga
  - Tipični problemi rada vlade

# Logički okvir za sistem indikatora učinka





# Upravljanje učinkom

- Budžetiranje zasnovano na učinku je deo šireg skupa inicijativa koje sve zajedno mogu daju bolje rezultate
  - Strateško planiranje i donošenje politike
  - Upravljanje ljudskim resursima
  - Upravljanje informacijama
  - Transparentnost i odgovornost (evaluacija, nadzor)

# Upravljanje učinkom – osnovni zahtevi

- Rukovodioci na svim nivoima znaju kakvi rezultati se očekuju od njih
- Oni razumeju na koji način će njihovi rezultati doprineti postizanju ciljeva višeg nivoa
- Imaju odgovarajuća sredstva i druge resurse neophodne za postizanje rezultata
- Imaju potrebnu fleksibilnost upravljanja koja je neophodna za postizanje rezultata
- Svi aspekti upravljanja moraju podržavati pristup zasnovan na učinku, počev od planiranja, preko budžetiranja i finansijskog upravljanja, do upravljanja ljudskim resursima, itd.
- Obzirom da je učinak srednjoročni koncept sistema upravljanja, uključujući i budžet, neophodno je da i perspektiva bude srednjoročna.

# Kulturna tranzicija

- Kontrola i poštovanje propisa
  - Pravila
  - Ograničena fleksibilnost
  - Ne-preventivna uloga
  - Negativan fokus
  - Kontrola pojedinaca
- Učinak i odgovornost
  - Vođenje misijom
  - Vođenje klijentima
  - Reaktivnost u odnosu na zaposlene
  - Fleksibilnost
  - Preventiva
  - Tim usmeren na pozitivne aspekte

# Standardna pitanja

- Integrisanje kapitala i rekurentnih budžeta
- Razjašnjavanje odnosa između ciljeva učinka budžeta i ciljeva nacionalnih/sektorskih planova?
- Kako se odnositi prema programima vade koji prožimaju sve sektore?
- U kojoj meri se ciljevi učinka mogu preslikati u ugovorni odnos?
- U kojoj meri je potrebno relaksirati kontrolu budžeta i dati slobodu rukovodstvu?
- Zavisnost od drugih reformi upravljanja učinkom