

**Sprovođenje budžeta prema učinku**  
**Postavljanje nekih detalja na pravo mesto**

Victor Zafra  
Bohinj, Slovenija  
Mart, 2012

**Sprovođenje budžeta prema učinku**  
**Postavljanje nekih detalja na pravo mesto**  
**Svrha prezentacije**

Svrha ove prezentacije:

- prepreke
- “pristupi kako da”
- prezentacije budžeta
- neki primeri

# **Sprovođenje budžeta prema učinku**

## **Postavljanje nekih detalja na pravo mesto**

### **Neke prepreke**

Prepreke u sprovođenju delotvornog budžetiranja prema učinku :

--- nedostatak programske i aproprijacijske strukture za budžetiranje prema učinku

--- konfuzija/preklapanje između strateških planova i budžeta prema učinku

--- neuspeh u identifikaciji aktivnosti u vezi sa upravljačkom odgovornošću

--- Usložnjavanje materijala vezanih za programske budžete

# Sprovođenje budžeta prema učinku

## Postavljanje nekih detalja na pravo mesto

### Strukturiranje programa i aproprijacija budžetiranja prema učinku

#### MINISTARSTVO FINANSIJA - PROGRAMSKA I ORGANIZACIONA MATRICA

Budžet za 2008. (IDR u milionima)

Bappenas Programi Srednjoročni plan razvoja 2005-2009	Generalni sekretar	Generalni inspektorat	GD Budžet	GD Dug	GD Fiskalna politika	GD Porezi	GD Fiskalni bilans	GD Upravljanje imovinom	Odbor za tržišta kapitala	GD Trezor	Obuka i profesionalno usavršavanje	GD Carina	Broj GD/Direktori	
<b>Glavni programi</b>														
1. Povećanje prihoda i zaštita finansiranja	12.626	---	---	---	24.912	1.630.626	---	269.186	---	---	---	830.888	5	2.768.237
2. Efektivnost državne potrošnje	--	--	4.284	--	13.594	---	63.164	---	---	207.301	---	---	4	288.343
3. Državno finansijsko računovodstvo	---	---	---	---	---	---	---	---	---	5.819	---	---	1	5.819
4. Razvoj finansijskih institucija	9.236	--	--	---	---	---	---	---	65.219	---	---	---	2	74.455
5. Finansijska i ekonomska stabilizacija	---	---	---	---	31.548	---	---	---	12.388	---	---	---	2	43.936
6. Finansiranje i upravljanje dugom	---	---	---	46.801	---	---	---	---	---	---	---	---	1	46.801
7. Implementacija i unapređenje budžetskih sistema	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---
8. Upravljanje državnom imovinom	---	---	---	---	---	---	---	79.954	---	---	---	---	1	79.954
<b>Programi podrške</b>														
1. Upravljanje radnom snagom	1.730	1.500	---	1.272	---	---	22.670	11.282	---	6.563	92.164	---	7	137.180
2. OGDovornost državnog aparata	---	39.012	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	1	39.012
3. Državno rukovodstvo i vlada	281.163	32.178	72.969	24.367	59.152	2.492.016	36.220	248.476	38.350	776.886	56.296	1.312.236	12	5.430.308
4. Usavršavanje u službi	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	12.522	---	1	12.522
5. Infrastruktura i nepokretnosti državnog aparata	320.184	---	---	9.466	4.080	663.567	---	634	---	258.205	67.478	98.030	8	1.421.645
<b>Ukupno</b>	624.939	72.690	77.254	81.907	133.285	4.786.209	122.054	609.531	115.957	1.254.773	228.461	2.241.153		10.348.212
<b>Broj programa</b>	<b>5</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>5</b>	<b>3</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>3</b>		

# Sprovođenje budžeta prema učinku

## Postavljanje nekih detalja na pravo mesto

### Strateški planovi i budžeti prema učinku

#### Strateški planovi i budžeti prema učinku

	Strateški plan	Budžet prema učinku
<b>Horizont planiranja</b>	5 do 10 godina; ponekad 20 godina	budžetska godina + srednji rok
<b>Ciljevi (opšti i posebni)</b>	posebni ciljevi, ali dugoročni u realizaciji	---
<b>Ažuriranje</b>	3 do 5 godina	godišnje
<b>Ciljevi (opšti i posebni)</b>	---	Ciljevi koji treba da se ostvare u srednjem roku kao podrška ciljevima strateškog plana i opisuju ono što program i njegove aktivnosti pokušavaju da postignu
<b>Raspodela sredstava</b>	ne	da
<b>Pokazatelji učinka</b>	ne	identifikovani kao oni koji unapređuju strateški plan, kao i oni na nižem nivou

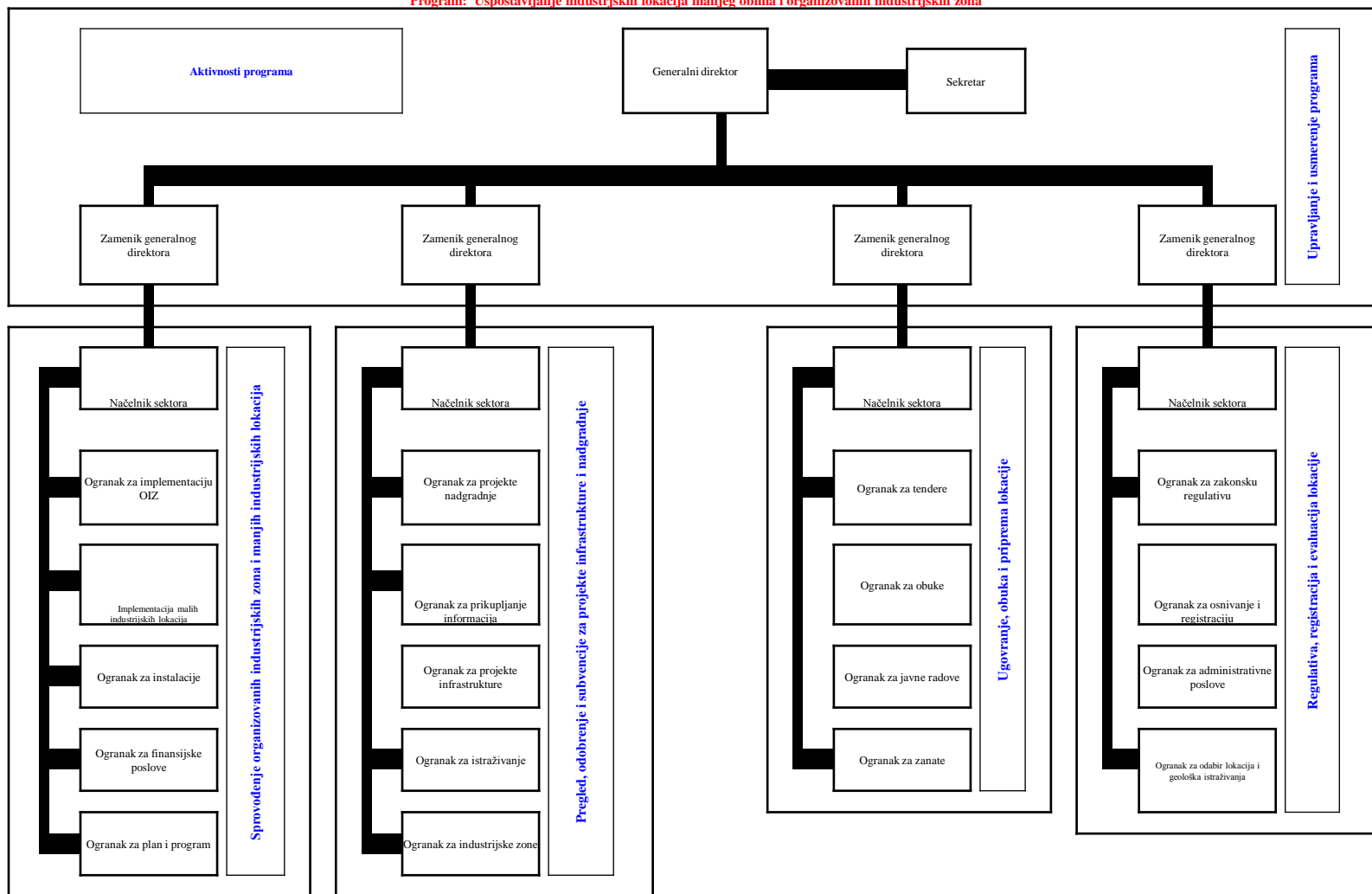
# Sprovođenje budžeta prema učinku

## Postavljanje nekih detalja na pravo mesto

### Derivacija programa i aktivnosti iz organizacijske sheme

Generalni direktorat za razvoj male i srednje industrije -- Organizaciona shema

Program: Uspostavljanje industrijskih lokacija manjeg obima i organizovanih industrijskih zona



# Sprovođenje budžeta prema učinku

## Postavljanje nekih detalja na pravo mesto

### KISS i osnovne komponente programskog budžetiranja

-- **KISS** princip (**k**ee**p** **i**t **s**imple, **s**tupid – neka bude kratko, jednostavno) i suštinske komponente:

--- narativna opravdanost programa:

----- opravdava zahtev za potrošnju, u odnosu na:

(i) nacionalnu politiku i strateške planove: i

(ii) ključne rezultate i targete, tj. – pokazatelje učinka.

--- izdaci tokom SRPOP;

--- nivoi zaposlenosti (ukupni vs. pojedinačne kategorije?);

--- ekonomska klasifikacija (?); i

--- pokazatelji učinka, po aktivnostima.

-- različiti zahtevi za informacijom:

--- budžetski zahtev resornog ministarstva Ministarstvu finansija

--- budžetske odluke Kabinetske komisije (samo KPI ili SPI)

--- podnošenje budžeta parlamentu (samo KPI ili SPI)





# Sprovođenje budžeta prema učinku

## Postavljanje nekih detalja na pravo mesto

### Jednostavan primer zahteva budžeta prema učinku (nastavak)

Budžetski zahtev za 2011.

Ministarstvo industrije i trgovine

Naziv programa: Uspostavljanje industrijskih imanja manjeg obima i organizovanih industrijskih zona (nastavak)

Pokazatelji učinka, po programskim aktivnostima	Ostvareno 2008.	Procena 2009.	Budžet 2010.	Srednjoročna potrošnja			
				Budžetski zahtev 2011.	Projekcije		
					2012		2013
<b>1. Implementacija organizovanih industrijskih zona i malih industrijskih lokacija</b>							
PI: 1 Broj odobrenih malih industrijskih lokacija							
PI: 2 Broj odobrenih organizovanih industrijskih zona							
PI: 3 Broj malih industrijskih lokacija koje su postale potpuno operativne tokom godine							
PI: 4 Broj potpuno funkcionalnih organizovanih industrijskih zona u toku godine							
<b>2. Pregled, odobrenje i subvencije za projekte infrastrukture i nadgradnje</b>							
PI: 1 Ukupan broj subvencija za projekte infrastrukture i nadgradnje							
PI: 2 Broj odobrenih projekata infrastrukture							
PI: 3 Broj infrastrukturnih projekata završenih u toku godine							
PI: 4 Broj odobrenih projekata nadgradnje							
PI: 5 Broj projekata nadgradnje završenih u toku godine							
PI: 6 Prosečna subvencija po novom odobrenom projektu infrastrukture							
PI: 7 Prosečna subvencija po novom odobrenom projektu nadgradnje							
<b>3. Ugovaranje, obuka i priprema lokacije</b>							
PI: 1 Broj pregovaranih i odobrenih novih projekata							
PI: 2 Broj pojedinaca koji su prošli obuku							
PI: 3 Broj odobrenih projekata javnih radova							
PI: 4 Broj praćenih ugovora po zaposlenom							
<b>4. Regulisanje, registrovanje i evaluacija lokacije</b>							
PI 1: Broj lokacija za koje je izvršena geološka evaluacija							
PI 2: Broj izdatih novih propisa							
PI 3: Broj registrovanih lokacija manjeg obima							
PI 4: Broj registrovanih organizovanih industrijskih zona							
<b>5. Upravljanje i usmerenje programa</b>							
PI: Procenat ostvarenih PU programa							

# Sprovođenje budžeta prema učinku

## Postavljanje nekih detalja na pravo mesto

### Sažetak

--- Programsko budžetiranje je u upotrebi od 1960-ih:

- \* različiti nazivi i oblici
- \* različiti elementi

--- Neke lekcije iz iskustava mnogih zemalja :

- \* strukture programskih budžeta
- \* upravljačka odgovornost
- \* targeti i rezultati odozdo na gore – pokazatelji učinka

--- funkcija izazova

--- donošenje odluka na osnovu dokaza

- \* KISS princip

# **Sprovođenje budžeta prema učinku**

**Postavljanje nekih detalja na pravo mesto**

**Hvala vam!**