

# Mehanizmi za koordinacijo između MF i resornih ministarstava – primer Slovenije

**Saša Jazbec, CEF EAG**



# SADRŽAJ

- „Hijerarhija“ resornih ministarstava (horizontalni i vertikalni odnosi)
- Redovna koordinacija (dokumenti resornih ministarstava i redovni godišnji sastanci)
- Konkretni slučajevi koordinacije (Nacionalni program reformi, priprema državnog budžeta)
- Zaključci i dalji koraci

# Koraci i alati za strateško planiranje razvoja

Mapiranje strategija,  
prioriteta, ciljeva i  
ishoda

Njihovo povezivanje sa  
fiskalnim prostorom:  
određivanje maksimalnih iznosa  
na nivou javnih politika

Definisanje hijerarhije  
dokumenata i jasniih  
odgovornosti

## Alati:

- Fiskalna pravila
- Srednjoročna fiskalna strategija
- Srednjoročni okvir budžeta
- Analize javne potrošnje
- **Programski budžet**
- **Budžet zasnovan na rezultatima**

Kapacitet za  
sprovođenje i  
merenje  
rezultata

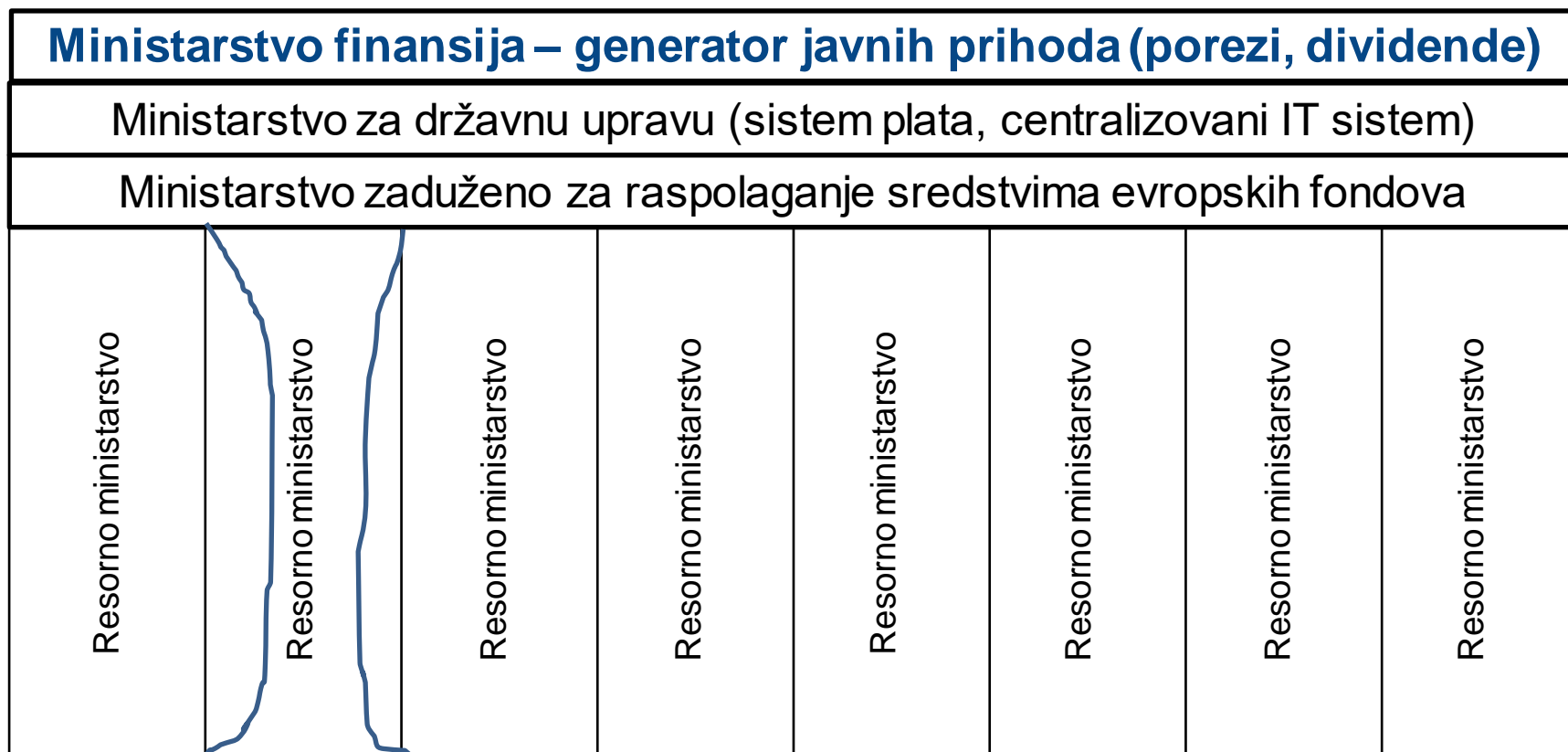
Pravni okvir

Informacioni  
sistem za  
podršku  
budžetu



# „Hijerarhija“ resornih ministarstava

## „Horizontalni“ i „vertikalni“ odnosi resornih ministarstva



# REDOVNA KOORDINACIJA

- Za sva dokumenta koja izrađuju resorna ministarstva (odluke, rešenja, pravilnike itd) potrebno je pismeno mišljenje MF (najčešće Sektora za budžet, ali i drugih sektora MF)
- Ako je mišljenje negativno, stručni timovi resornih ministarstava i MF sastaju se da nađu rešenje ili postignu kompromis
- Ako je mišljenje pozitivno, dokument ulazi u proceduru Vlade:
- Redovni nedeljni sastanci dva odbora Vlade (na nivou državnih sekretara) na kojima se razmatraju dokumenti
- Redovna nedeljna sednica Vlade: usvajanje dokumenata na nivou Vlade; usvajanje dokumenata na nivou Skupštine i njihovo prosleđivanje parlamentu

# REDOVNA KOORDINACIJA

- MF je 2015. uvelo novu sistem redovne koordinacije
- Dva do tri puta godišnje, svi načelnici sektora za finansije resornih ministarstava sastaju se u Sektoru budžeta MF gde razmatraju zajednička otvorena pitanja o izvršenju državnog budžeta, procedurama u okviru Evropskog semestra i moguće novine
- Dnevni red priprema MF, a resorna ministarstva imaju priliku da predlože njegove stavke
- Ova praksa je dobro prihvaćena jer se resorna ministarstva suočavaju sa sličnim izazovima i dilemama
- Korisna je ne samo sa tačke gledišta stručnjaka, već i iz „ljudske“ perspektive

# Dnevni red sastanka između Sektora budžeta i načelnika sektora za finansije

- Trenutno stanje izvršenja budžeta
- Priprema finansijskih planova resornih ministarstava – često postavljana pitanja
- Procena godišnjeg izvršenja u šestomesečnom izveštaju
- Priprema projektne dokumentacije za investicije koje se finansiraju iz državnog budžeta
- Programski budžet – kako definisati ciljeve i ključne pokazatelje rezultata
- Kako živeti sa fiskalnim pravilom i šta ono znači za nas?
- Namenski prihodi/rashodi i prenos u narednu godinu u kontekstu maksimalnih iznosa rashoda

# REDOVNA KOORDINACIJA

- MF je 2018. uvelo novi format redovne koordinacije
- Državni sekretari okupljaju se na svaka dva meseca, svaki put u drugom resornom ministarstvu, i razgovaraju o otvorenim zajedničkim pitanjima vezanim za izvršenje državnog budžeta, prepreke za trošenje sredstava iz fondova EU, procedurama Evropskog semestra i mogućim novinama
- Dnevni red priprema resorno ministarstvo zaduženo za organizaciju, a druga resorna ministarstva predlažu dodatna aktuelna pitanja
- Ova praksa je dobro prihvaćena jer se resorna ministarstva suočavaju sa sličnim izazovima i dilemama
- Korisna je ne samo sa tačke gledišta stručnjaka, već i iz „ljudske“ perspektive
- Izuzetan katalizator za različite prilike (naročito ako se komunikacija odvija neposredno)



# REDOVNA KOORDINACIJA

- Ne treba zaboraviti dve bitne ciljne grupe:
  - Novinari
  - Šira javnost
- Oni nisu deo procesa koordinacije ali moraju da budu svesni njegove sadržine i ishoda, naročito u oblasti strukturnih reformi i promena ekonomske politike.

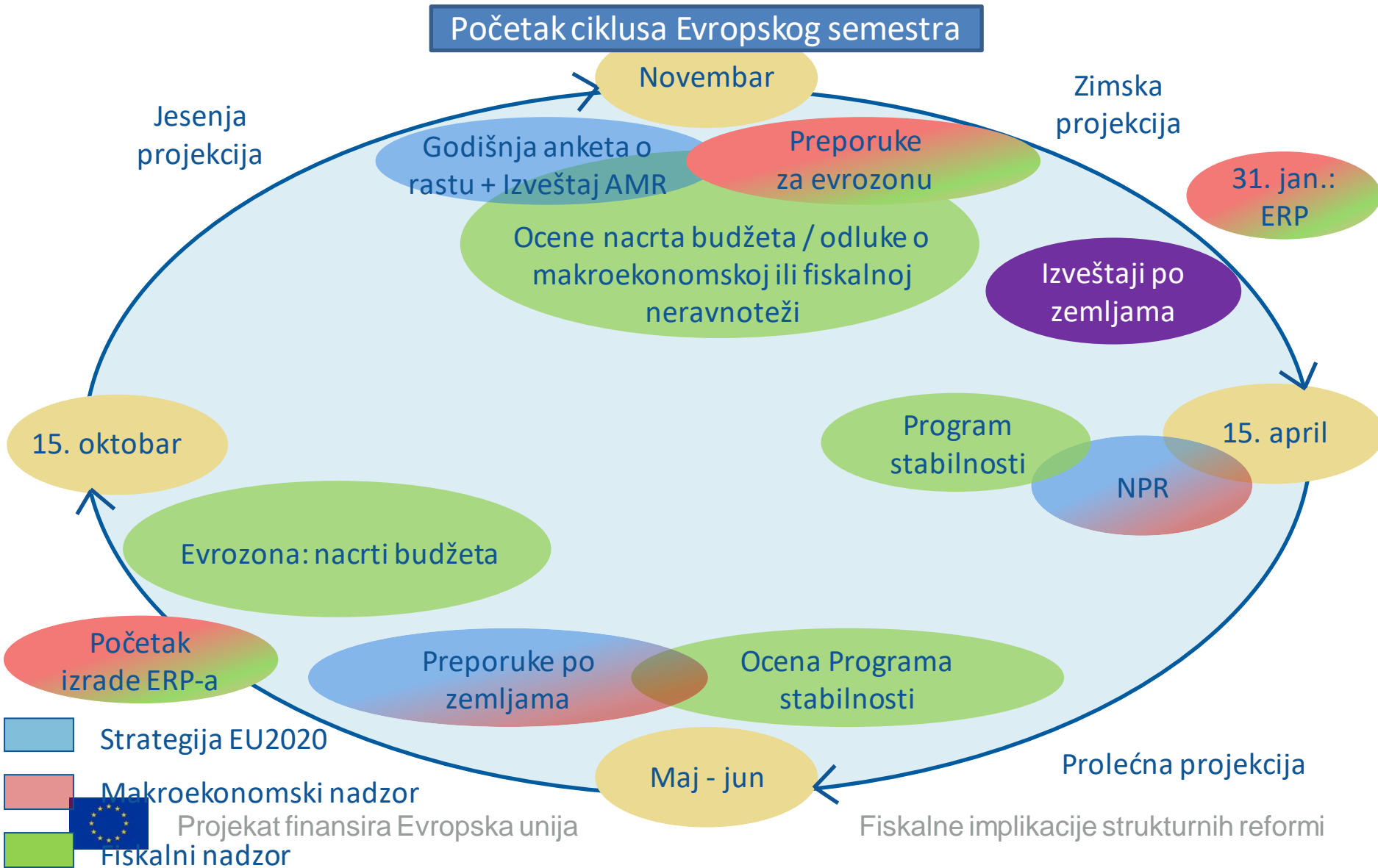
# POSEBNA KOORDINACIJA

- Za posebne dokumente ili prilike formiraju se stručne radne grupe
- Strategija razvoja Slovenije 2030. i Državni program razvojnih politika: bliska saradnja između svih resornih ministarstava
- Bilateralni sastanci
- Nacrt dokumenta prosleđen resornim ministarstvima, više iteracija
- Usvojila Vlada

# POSEBNA KOORDINACIJA

- Za posebne dokumente ili prilike formiraju se stručne radne grupe
- Nacionalni program reformi (u vašem slučaju ERP): pismeni predlozi resornih ministarstava Ministarstvu finansija – usaglašavanje
- Bilateralni sastanci prema potrebi
- Nacrt dokumenta vraća se resornim ministarstvima (onoliko iteracija koliko je potrebno)
- Uloga socijalnih partnera i parlamenta
- Usvaja Vlada i dostavlja Evropskoj komisiji
- Za Program stabilnosti koriste se podaci izvedeni iz Nacionalnog programa reformi, makroekonomski pokazatelji i fiskalni ciljevi/potrebe (ovde nema toliko prostora za koordinaciju pošto o podacima teško može da se pregovara!)

# Postupak izrade i koordinacija ekonomske i fiskalne politike na nivou EU



# POSEBNA KOORDINACIJA

- Fiskalni okvir izveden iz Nacionalnog plana reformi i Programa stabilnosti služi kao osnova za okvir državnog budžeta
- Maksimalne iznose za resorna ministarstva predlaže MF na osnovu poznatih zakonskih obaveza (zarade, isplate kamate, uplate EU, socijalni transferi, transferi penzijskom fondu) i prioritetima države
- Bilateralni pregovori na ministarskom nivou između MF i resornih ministarstava

# Bilateralni pregovori (koordinacija)

- Pregovori između MF i ministarstava: upravljanje koordinacijom i donošenje odluka uz međusobne konsultacije
- Odluke o budžetu donose se tako što se bira između međusobno konkurentskih namena sredstava
- Koordinacija unutar ministarstva: različiti sektori konkurišu za sredstva
- Utvrđivanje ciljeva: relevantnost ciljeva sa protokom vremena?
- Evaluacija rezultata – posledice?



# Konačna koordinacija i usvajanje budžeta

- Vlada je zadužena za konačnu koordinaciju i donošenje odluka
- Resorna ministarstva i MF upućuju predlog budžeta odgovarajućim skupštinskim telima
- Usvajanje budžeta



# Izvršenje budžeta – preraspodele

- **Fleksibilnost u izvršenju budžeta omogućavaju mehanizmi u skladu sa kojima izvršna vlast može da koriguje potrošnju u toku godine bez potrebe da se ponovno obraća parlamentu**
- **Resorna ministarstva i MF mogu da preraspodele budžetske aproprijacije između programa**
- **Vlada ih može preraspodeliti između različitih javnih politika**
- **Da li je se ovo i dalje smatra koordinacijom?**





# Zaključci (koordinacija i saradnja)

- Glavni izazov: „budžetska ravnoteža“ je problem MF-a, resorna ministarstva nemaju osećaj da se to tiče i njih
- Nedostaje: svest da ako otkrijemo neracionalne namene javnih sredstava biće više novca za trošenje
- Tekući proces
- Ključ uspeha
- Nikada je nema previše



# Dalji koraci: kako rešiti identifikovane izazove sa nedostavkom osećaja pripadnosti, svesti i kapaciteta?

- Organizujte radionicu!
- Pozovite ključne aktere: ministre, koordinateure za ERP, predstavnike resornih ministarstava
- Predstavite najnovije preporuke za svoju zemlju
- Zatražite od ministara da predlože relevantne mere za primenu preporuka
- Zatražite od predstavnika resornih ministarstava da izrade strukturu tih mera i utvrde njihove troškove
- Predstavite fiskalni prostor za narednu godinu
- Simulirajte sednicu vlade na kojoj se ministri bore za sredstva za predložene mere →
- Tako ćete rešiti sve identifikovane izazove.



# Dalji koraci

## KOORDINACIJA



- Neka ta radionica postane redovna godišnja praksa
- Neka bude obavezna za svaku novu vladu kojoj počinje mandat kako bi se otklonio rizik diskontinuiteta i na minimum sveo rizik od neaktivnosti pre i posle izbora.

„Razuman čovek se prilagođava svetu; nerazuman čovek prilagođava svet sebi. Stoga, sav napredak zavisi od nerazumnog čoveka.“

(Džordž Bernard Šo)



# Dalji koraci

- Koordinacija i saradnja su ključni sastojci uspeha... i to ne samo u ekonomskim i fiskalnim procesima, već manje-više na svim poljima u životu.

