

# Strateško planiranje

"Strateško planiranje je kao asfalt na makadamskoj cesti – neravnine nastaju zbog brzih i nepromišljenih odluka. Posebno u nesigurnim vremenima nepromišljene odluke teško da mogu dovesti do cilja. Strateškim planiranjem postićemo stalni rast i jasnu konkurentnu prednost. Dodatan pozitivan efekat: harmonizacija konceptualnih svjetova pojedinaca unutar rukovodstva, stvaranje složnog djelovanja, širi pogled na situaciju, trening projektnog menadžmenta i konačno i mir u nemirnim vremenima."

*Dr. Othmar HILL, ustanovitelj i predsjednik HILL International*



# Vladina kancelarija za razvoj i “evropska pitanja”

- Centralna kancelarija za koordinaciju razvoja, strukturalne reforme i strateško planiranje u Sloveniji.
- Odgovorna za organizovanje i pripremu strategije razvoja Slovenije, državnog razvojnog plana i državnog programa reforme (EU 2020).
- Tekući monitoring razvoja, različitih strategija,... predlozi reformi, strukturalnih i institucionalnih promjena – i davanje prijedloga za promjene.

Zakon o razvojnem načrtovanju\*

Zakon o javnih financah\*

Strategija Razvoja Slovenije 2013 -2020\*\*

Izhodna strategija (do 2013) in potrebne strukturne spremembe

Program državnih razvojnih prioritet in investicij (SVREZ)

Nacionalni reformni program (SVREZ)

Program stabilnosti (MF)

Proračuni RS, Občine in ZZS in ZPIZ blagajni (MF)

Poročilo o učinkovitosti razvojnih politik (dvoletno)\*

Poročilo o konkurenčnosti (letno)\*

Napoved gospodarskih gibanj - UMAR

Poročilo o razvoju (letno) - UMAR

1.7.2011

\*uveljavitev v letu v 2012; \*\*uveljavitve v letu 2014

3

# Uredba o dokumentima razvojnog planiranja i postupcima za pripremu prijedloga državnog proračuna i koordinacija politika

- Uredba / zakon uvodi novo i efikasnije razvojno planiranje
- Glavni ciljevi su:
  - Urediti i povezati razvojno planiranje, oblikovati politike i odrediti prioritete razvoja načinom pripreme proračunskog memoranduma;
  - za pripremu i praćenje dokumenata razvojnog planiranja, Vlada formira radne grupe na nivou politika. Radnu grupu vodi ministarstvo koje ima ciljeve cjelokupne politike. Radna grupa priprema matrice logičkih okvira gdje se definiraju i usklađuju mjere odnosno projekti, određuju prioritete i postavljaju rezultati i ciljevi koji se mjere definisanim indikatorima.

## Sadržaj uredbe/zakona:

- način pripreme razvojnih dokumenata,
- oblikovanje politika i određivanje državnih prioriteta razvoja,
- priprema proračunskog memoranduma i određivanje fiskalnog pravila,
- postupci i dokumenti za pripremu državnog proračuna, njegovih izmjena i rebalansa te drugi dokumenti u vezi s ovim aktima.
  
- **VAŽNO** – definira osnovne pojmove razvojnog planiranja (korištenje iste metodologije je vrlo važno)

# Aktivnosti u vezi sa razvojnim politikama Vlade uključuju:

- razvojno planiranje;
- međusobno usklađivanje i zajedničko djelovanje razvojnih politika;
- sprovođenje usvojenih razvojnih politika;
- praćenje i vrednovanje razvojnih politika kao osnov za odlučivanje o izmjenama u sprovođenju razvojnih politika Vlade te izvještavanje o nalazima;
- promjene politika razvoja u slučaju značajnih promjena okolnosti, ili ako postojeće mjere ne daju predviđene rezultate;
- oblikovanje podrške i evidencija za praćenje sprovođenja i mjerenje efikasnosti razvojnih politika.

# Strategija razvoja Slovenije:

- Određuje viziju i ciljeve razvoja, strateška usmjerenja, razvojne politike, prioritetna područja razvojnih politika i prioritete među prioritetnim usmjerenjima utvrđenim na osnovu razvojnih dostignuća i izazova u državi kao i svjetskih trendova.
- Sadrži i ciljni razvojni scenarij, koji prikazuje vrijednosti ključnih pokazatelja razvoja koje bi postigli u slučaju optimalnog ostvarenja strateških usmjerenja i efikasnog sprovođenja prioriteta razvojne politike.
- Uzima u obzir ekonomske, socijalne, kulturne, ekološke, regionalne, sektorske i druge razvojne mogućnosti i ograničenja za period od najmanje sedam godina.
- Osnov za dugoročno planiranje koje prevazilazi period Strategije razvoja Slovenije; radi se o dugoročnim projekcijama koje se ažuriraju svakih pet godina.

# Program državnih razvojnih prioriteta i investicija:

- definiše i finansijski vrednuje prioritete razvoja na nivou svih razvojnih politika i pojedine razvojne politike,
- priprema se prema razvojnim politikama za četvorogodišnji period,
- određuje prioriteta područja razvojnih politika,
- napravljen je na osnovu matrice logičkih okvira,
- set mjera i projekata je vezan za resurse, definisane rokove i nositelja politike,
- također je osnova za pripremu srednjoročnog fiskalnog scenarija, proračunskog memoranduma i proračuna.

Razvojne politike obuhvaćaju procijenjene prioritete u obliku mjera/ projekata, predviđene strukturne i institucionalne promjene kao i definisane pokazatelje i predstavljaju osnov za pripremu proračuna.



## STRATEŠKI CILJEVI Slovenačke razvojne strategije



Ekonomski  
razvojni cilj

- Dostići prosjek ravoja EU

Socijalni razvojni  
cilj

- Poboljšati životne uslove i standard svakog pojedinca

Održiv  
razvojni cilj

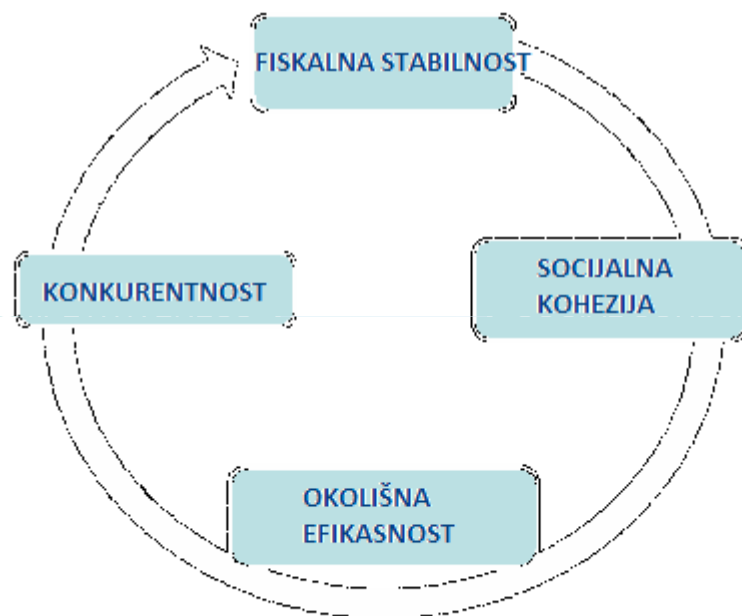
- Podsticati načela održivosti u svim oblastima razvoja

Razvojni cilj i  
međunarodno  
okruženje

- Postati prepoznatljiv i ugledan u međunarodnom okruženju

# KONCEPT SLOVENAČKE IZLAZNE STRATEGIJE 2010 -2013

➤ ODRŽIV EKONOMSKI RAST



➤ MJERE EKONOMSKE POLITIKE

➤ STRUKTURALNE MJERE

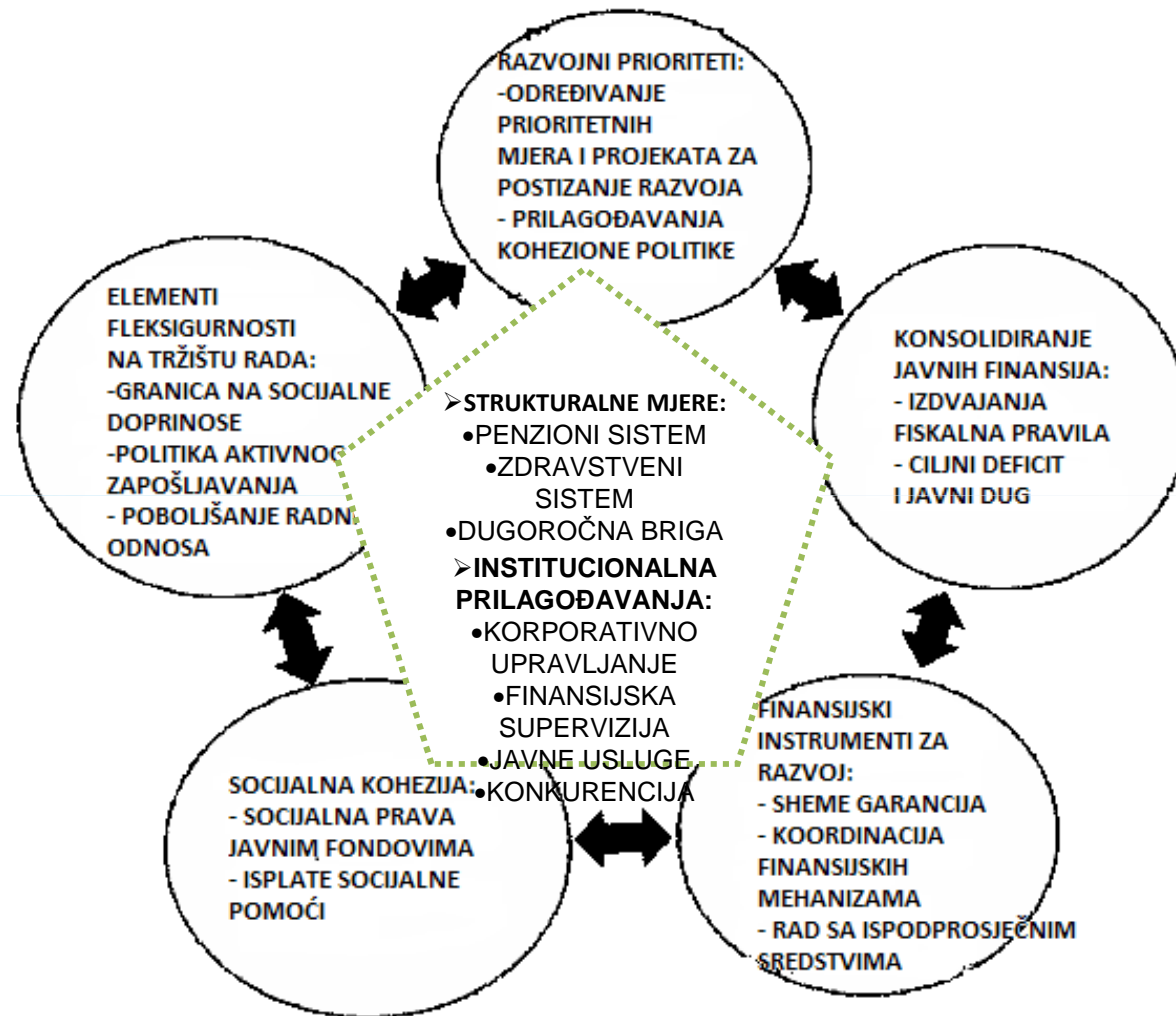
➤ INSTITUCIONALNA PRILAGOĐAVANJA

➤ IZLAZNA STRATEGIJA

1.7.2011

10

# KOMBINACIJA POLITIKA IZLAZNE STRATEGIJE



# Tehnike strateškog planiranja

## - Prikupljanje podataka

- Studije slučaja
- Delfi tehnike
- Panel stručnjaka
- Fokusirane grupe
- Individualni intervjui
- Tehnike promatranja
- Ankete
- SWOT
- Korištenje administrativnih podataka
- Korištenje sekundarnih podataka

## - Studije uticaja

- Preliminarna studija uticaja
- Studija uticaja na okoliš
- Studija uticaja na spolove
- Strateška analiza uticaja na okoliš

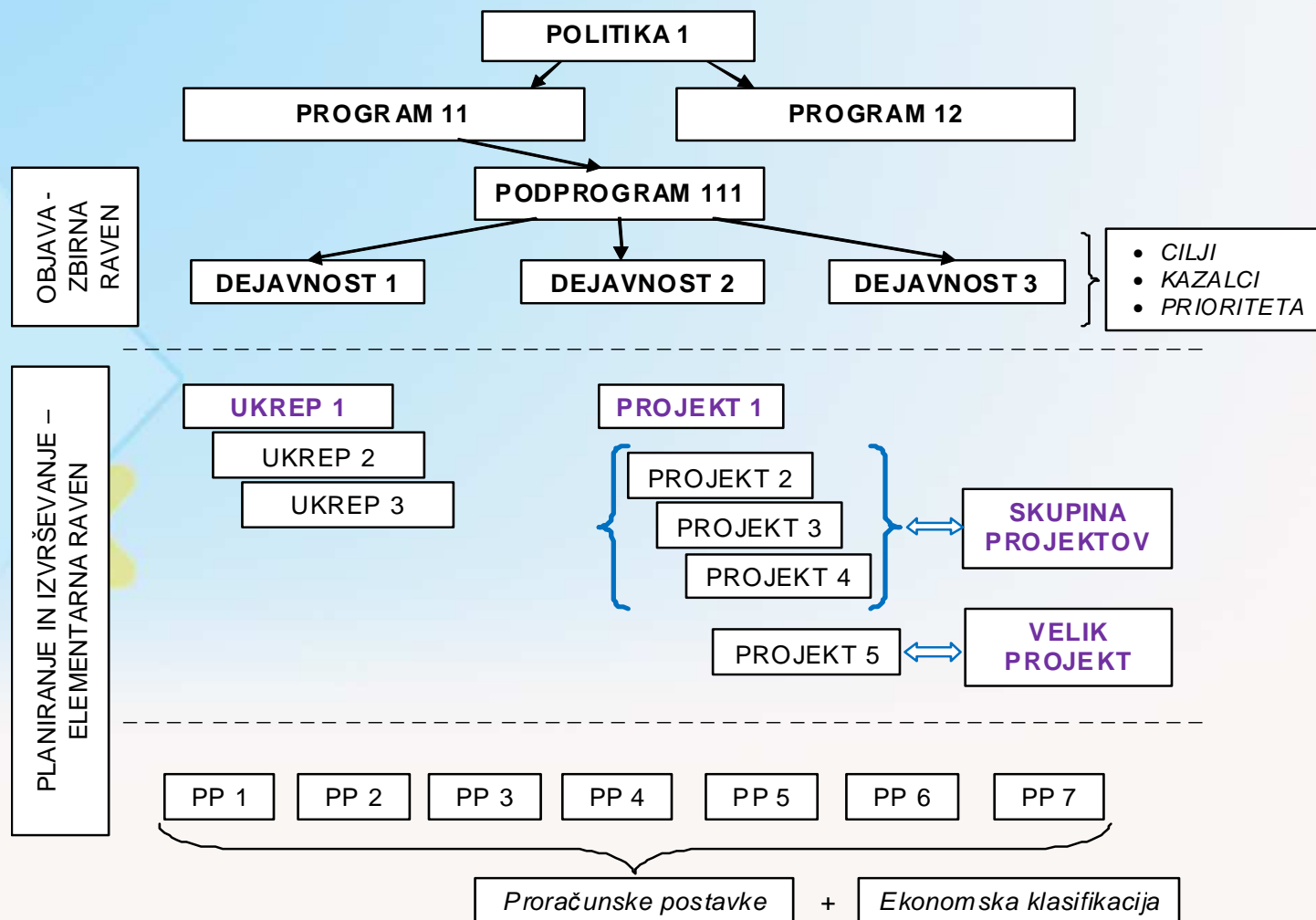
## - Evaluacija alternativa

- Analiza uslova
- Studija troškova i koristi  
(*Cost-benefit analysis- CBA*)
- Analiza ekonomičnosti
- Multivarijantna analiza

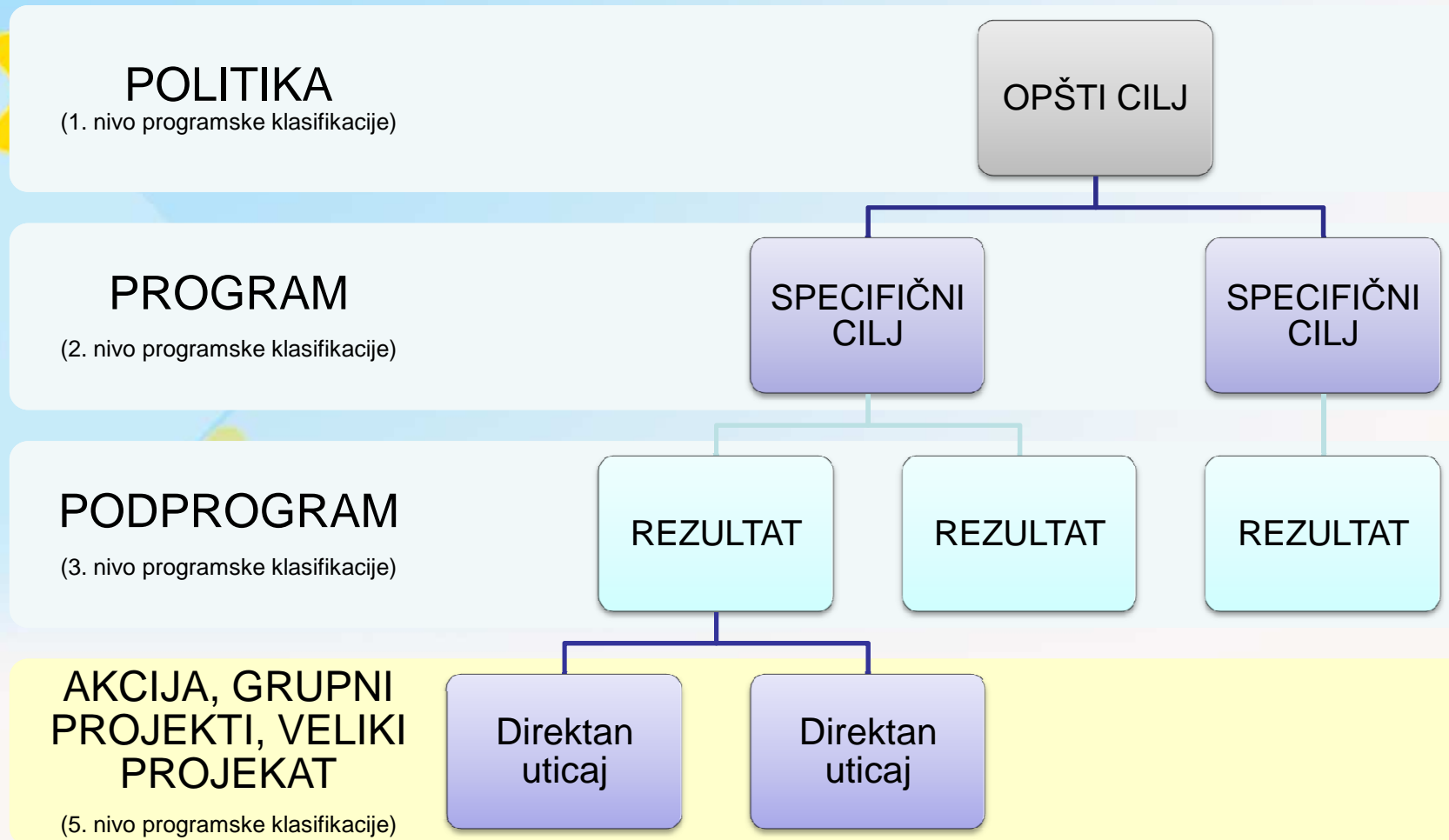
## - Modeliranje

- Input/output analiza
- Makroekonomski modeli
- Matrica socijalnih računa

# Novi način priprave strateških dokumenta i budžeta

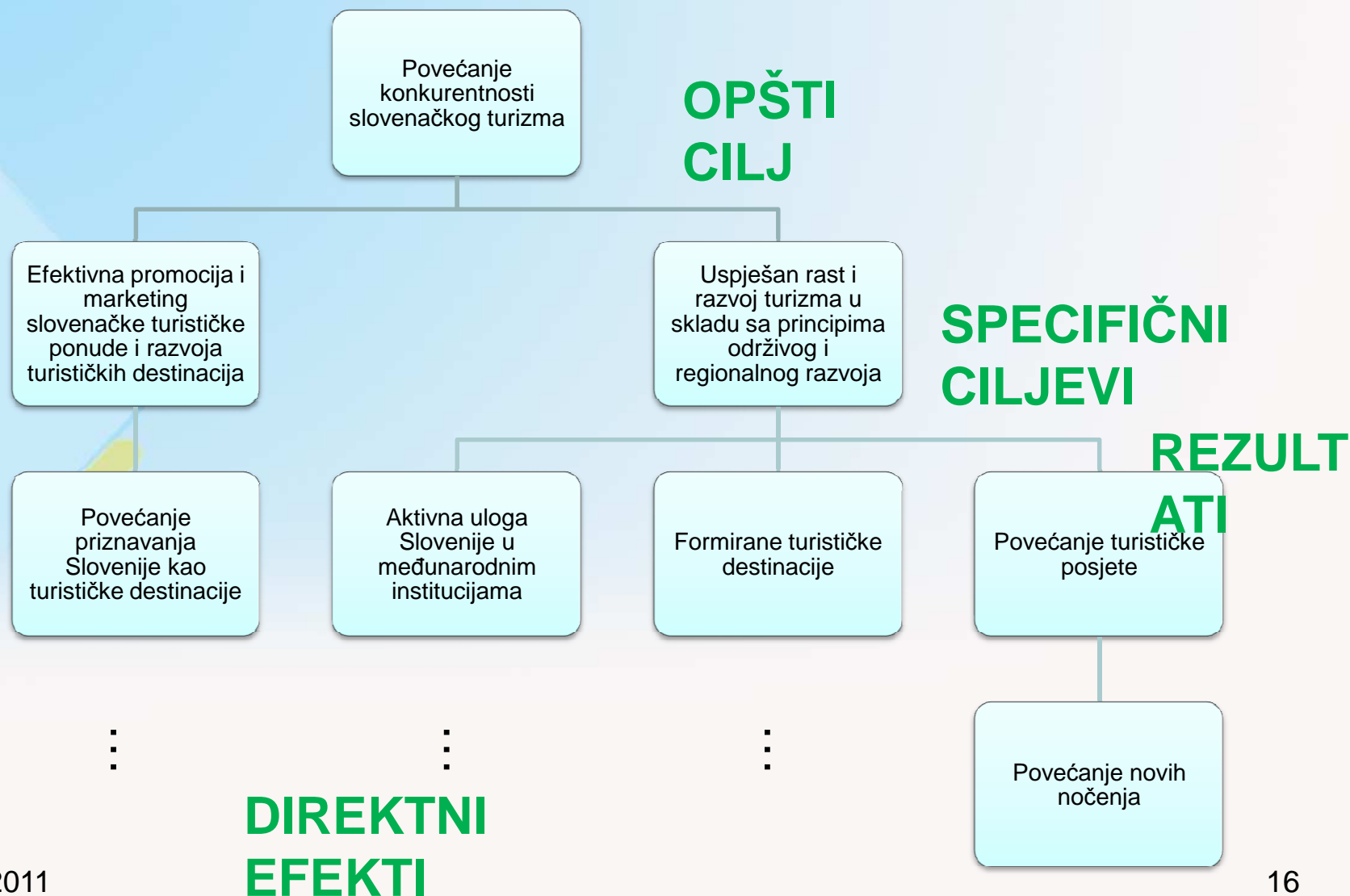


# Hierarhija ciljeva – nova struktura





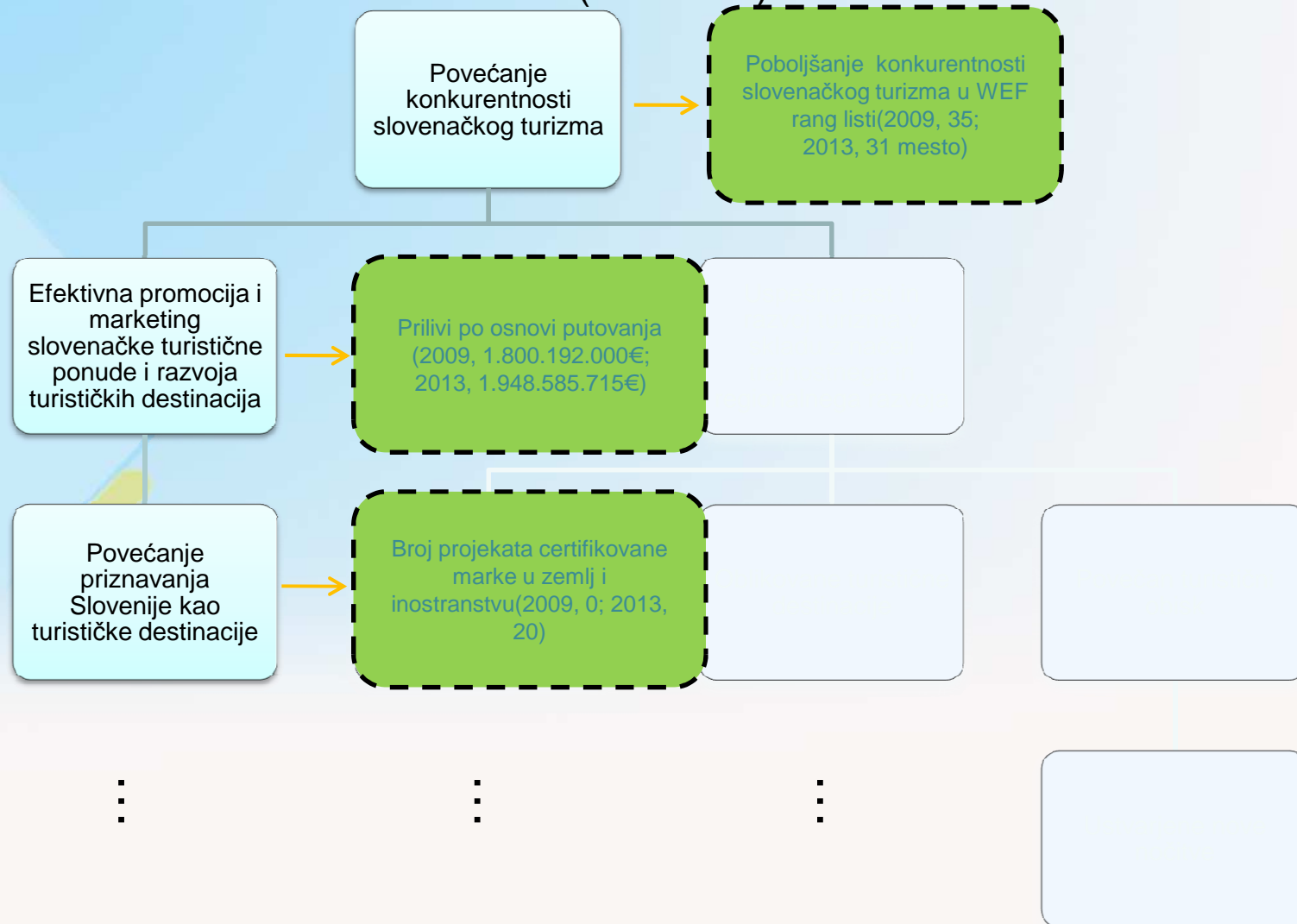
# Praktički primjer cilja i indikatora





# Praktičan primer cilja i indikatora

(nastavak)



# IT podrška – nova polja za unos

**Cilji**

Shrani Poročila

Išči

- KPO - 01 (SP2011-12)
  - 01 - PODJETNIŠTVO IN KONKURENČNOST
    - Programi
      - 0104 - Urejanje sistema, podporne dejavnosti in administracija na področju spodbujanja podjetništva in konkurenčnosti
      - 0103 - Spodbujanje konkurenčnosti na regionalni ravni
      - 0102 - Spodbujanje rasti in razvoja podjetij
      - 0101 - Poslovno okolje za podjetništvo in konkurenčnost
    - Splošni cilji
      - C1359 - Večja internacionalizacija slovenskih podjetij in več tujih neposrednih investicij v Sloveniji
      - C1360 - Zagotavljanje konkurenčno poslovno okolje ter hitrejšo rast in razvoj podjetij
      - C1351 - Dvig konkurenčnosti slovenskega turizma**
        - I002619 - Izboljšanje konkurenčnosti slovenskega turizma na lestvici WEF
      - C1352 - Izboljšanje dostopa do ugodnih virov financiranja za podporo razvoju in rasti podjetij v vseh fazah razvoja
      - C1354 - Povečanje obsega turistične dejavnosti
      - C1355 - Povečati gospodarski, okoljski in družbeni kapital ter povečati njegovo učinkovitost
      - C1356 - Pozitiven vpliv na trajnostni gospodarski, regionalni in družbeni razvoj
      - C1357 - Spodbuditi rast podjetij

**PROGRAMSKA KLASIFIKACIJA**

**CILJEVI**

| Opis cilja | Druge lastnosti cilja                   | Dodajanje kazalcev |
|------------|---|--------------------|
| Šifra      | Naziv splošnega cilja                   |                    |
| C1351      | Dvig konkurenčnosti slovenskega turizma |                    |
| Opis       |   |                    |

# IT podrška – nova polja za unos

(nastavak)

The screenshot shows a web application interface for goal management. The interface is divided into several sections:

- Left Panel (Tree View):** A hierarchical tree structure showing goals. The selected goal is "C1405 - Povečan turistični obisk".
- Center Panel (List View):** A list of goals with columns for ID, Name, and Parent Goal. The selected goal is highlighted.
- Right Panel (Detailed View):** A form for editing a goal. It includes fields for:
  - Šifra (ID):** C1405
  - Naziv rezultata (Result Name):** Povečan turistični obisk
  - Nadrejeni specifični cilj (Parent Goal):** C1383 - Uspesna rast in razvoj turizma v skladu z načeli trajnostnega in regionalnega razvoja
  - Začetni datum (Start Date):** 1.1.2011
  - Končni datum (End Date):** 1.1.2014
  - Sortiranje (Sorting):** 1405

## Svaki cilj:

- Kod cilja
- Naslov
- Period (početni, krajnji datum)
- Opis cilja (opciono)
- Pretpostavljeni cilj

# IT podrška – nova polja za unos

(nastavak)

**Svaki indikator:**

- Kod indikatora
- Cilj, kome pripada
- Vrednosti (početna godina, ciljne godine)
- Merska jedinica
- Izvor podataka(opcionalno)
- Opis (opcionalno)

# NACIONALNI PROGRAM REFORM (3,31 mrd EUR)

33%

## PROGRAM STABILNOSTI I RASTA (10,02 mrd EUR)

### PAMETNA RAST:

3 % BDP će biti uloženo u R&D. Udeo studenata, koji napuštaju školovanje prije završetka, neće preći 5 %, 40 % mlađe generacije imat će diplomu visokog obrazovanja.

**01 Promovisanje preduzetništva i konkurentnosti**  
(269 mio EUR)

**02 Visoko obrazovanje, nauka, tehnologija i informatičko društvo**  
(695 mio EUR)

**04 Obrazovanje i sport**  
(373 mio EUR)

**05 Kultura**  
(18 mio EUR)

### INKLUZIVNI RAST:

Zaposlenih će biti 75 % stanovništva starosti od 20 do 64 godina; broj siromašnih će opasti za 40.000.

**03 Tržište rada**  
(330 mio EUR)

**10 Socialna varnost**  
(565 mio EUR)

**11 Zaštita zdravlja**  
(30,5 mio EUR)

### ODRŽIVI RAST:

Ispunjeni će biti klimatski /energetski ciljevi »20/20/20«.

**06 Transport in transportna infrastruktura**  
(345 mio EUR)

**07 Energetika**  
(52 mio EUR)

**09 Okoljska in prostorska politika**  
(148 mio EUR)

Procenjene vrednosti za 2011:

**Rast BDP : 2,2%**

**Rast zaposlenosti: -1,2**

**Inflacija: 3%**

Scenario za godinu 2011 sa vladinim merama :

**Deficit: -5,5%**

**Javni dug: 43,4%**

1.7.2011

21

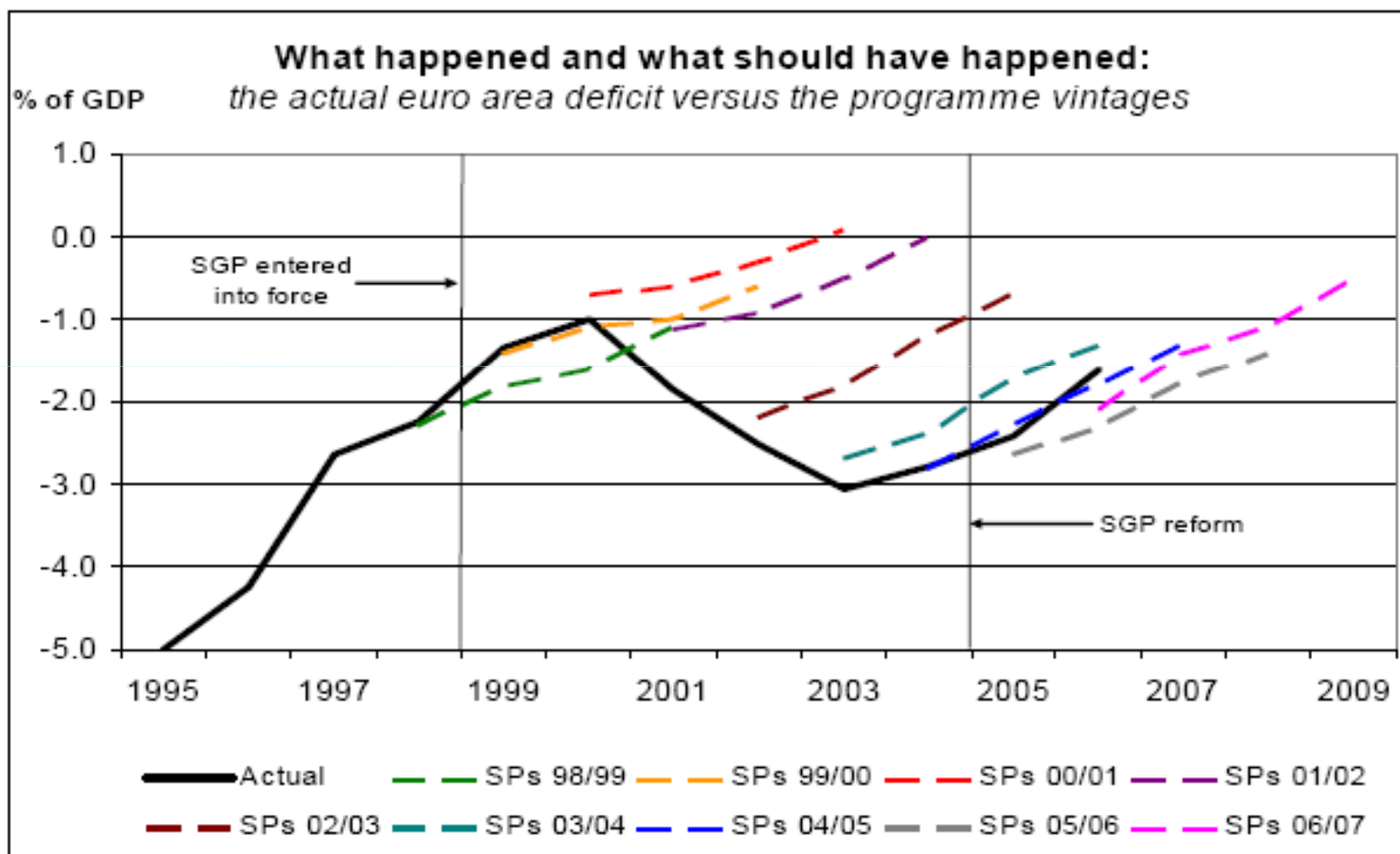
# Srednjoročni budžetski okvir – alat za razvojno planiranje

## Uloga države:

- Efikasnost: javna dobra, regulacija, ispravlja tržišne nepravilnosti
- Redistribucija: sprečavanje i ograničavanje siromaštva, međugeneracijska preraspodjela prihoda
- Makroekonomska: stabilnost, izgladivanje poslovnih ciklusa, institucije, infrastruktura

## **ULOGA FISKALNE POLITIKE**

# Pokretni ciljevi → Kriza ojačala značaj budžetskog planiranja



# Začarani krug deficita i duga





# Srednjoročni programski okvir

Strukturiran, uređen proces: kombinacija aspekta politika i tehničkog aspekta

## Tehnički aspekt

Kvalitetne procjene

Prihodi, dug, izdaci

Trend izdataka, pregled potrošnje, ocjena politika

Procjena i vrednovanje politika i programa, investiciono planiranje

Makroekonomske procjene



Fiskalne procjene/koverat



Limiti izdataka na nivou politika



Zahtjevi sektora

## Aspekt politika

Prognoze vs. ciljevi

Poreska politika, upravljanje dugom, politika javnih izdataka

Ključne promjene politika

Sektorske strategije, investiciona politika

# Uloge i odgovornosti

## Vlada/SVREZ

- Određuje ciljeve fiskalne politike
- Određuje strateške prioritete
- Određuje gornje limite izdataka/ plafone (po politikama)

1.7.2011

## Ministarstvo finansija

- Priprema procjene i kalkulacije
- Priprema moguće scenarije
- Predlaže mjere
- Upravlja procesom pripreme budžeta

## Resorna ministarstva

- Priprema sektorske strategije i ciljeve
- Oblikuje politike
- Priprema investicione programe i mjere

26

# Kako do fiskalne konsolidacije

## DA


- Korišćenje fiskalnog pravila
- Programski budžet
- Strukturne reforme
- Veća efikasnost javnog sektora

## NE

- Ravnomjerno smanjenje svih stavki
- Paušalno smanjenje tekućih troškova
- Finansiranje prodajom imovine
- Dodatna oporezivanja (na izvoz, uvoz, na transakcije...)

# Prednosti srednjoročnog budžetskog i razvojnog planiranja

- Alat za povezivanje politika, planiranja i budžeta;
- Pregledan finansijski menadžment budžeta
- Veza između finansiranja i efikasnosti te troškova pojedinih programa
- Utvrđeno institucionalno uređenje: ministarstva, Vlada
- Fokusiranje na ciljeve
- Laže mjerenje postignutih ciljeva
- Političko obavezivanje
- Laže komuniciranje s javnošću o tome kako Vlada troši budžetska sredstva



There are no limits to growth,  
because there are no limits to  
human  
intelligence, imagination and wonder

Ronald Reagan (1911-2004)

**HVALA NA PAŽNJI!**

[katja.lautar@gov.si](mailto:katja.lautar@gov.si)

[irena.rostan@gov.si](mailto:irena.rostan@gov.si)

[franci.kluzer@gov.si](mailto:franci.kluzer@gov.si)