

# Útvar hodnoty za peniaze

## Ministerstvo financií Slovenskej republiky

### Hodnota za peniaze v slovenskej verejnej politike

December 2020

# Obsah

## 1. Ciele a výzvy (3 výzvy Slovenska)

## 2. Útvar hodnoty za peniaze (UHP)

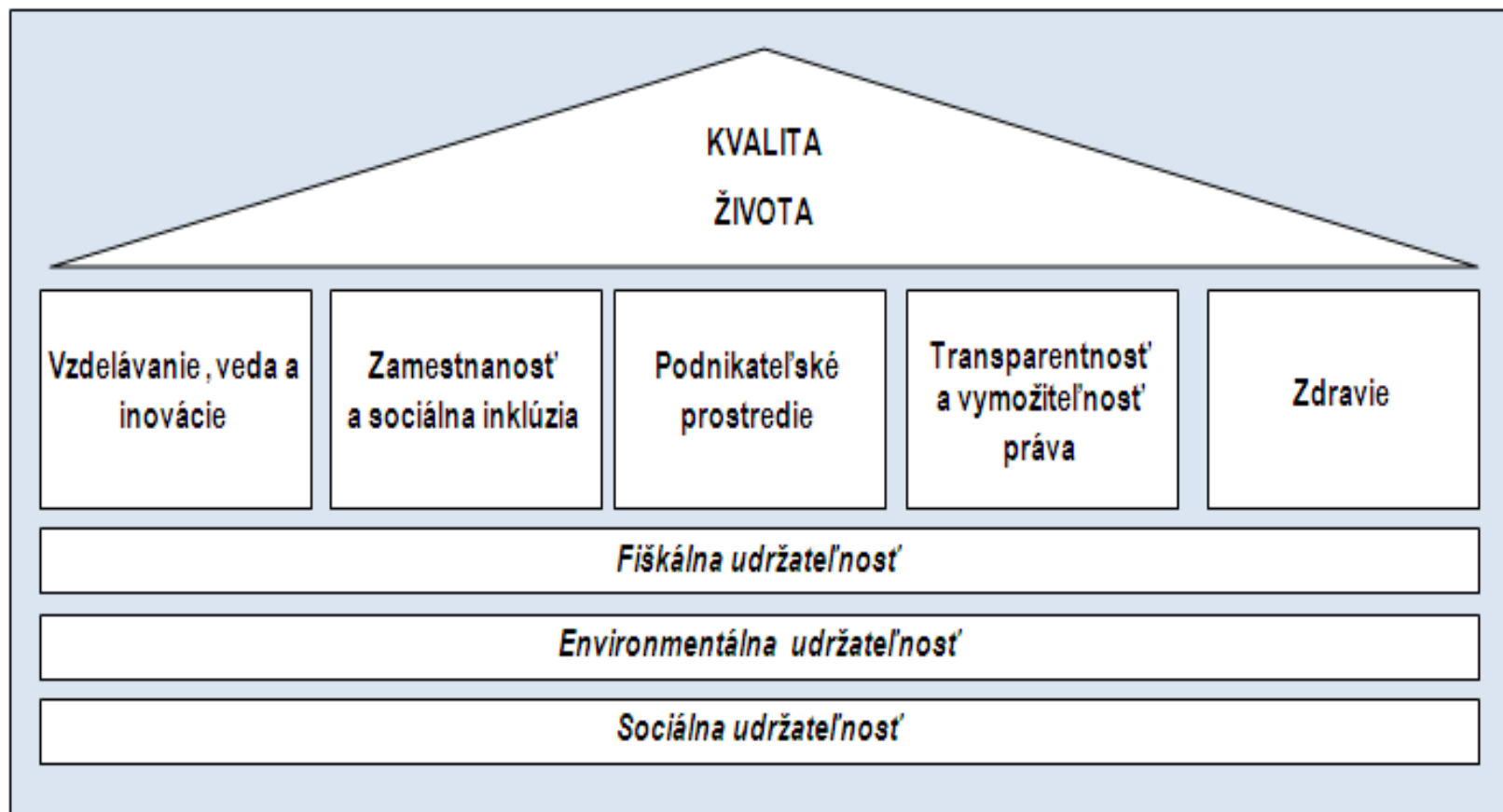
- Kto sme (inštitucionálne)
- Rozpočet 2.0 (čo chceme zmeniť)
- Plnenie Rozpočtu 2.0 (čo sa nám za pomerne krátku dobu podarilo)
- Ako hodnotíme verejné rozhodnutia (nástroje)  
(revízie výdavkov, audity, hodnotenie investícií, napojenie na rozpočet)
- Výsledky revízií výdavkov

## 3. Prípadové štúdie

- a) Programové rozpočtovanie
- b) Zdravotníctvo
- c) Bežné výdavky (OPEX)
- d) Zamestnanosti a odmeňovania vo verejnej správe (Wage Bill)

## 5. Záver

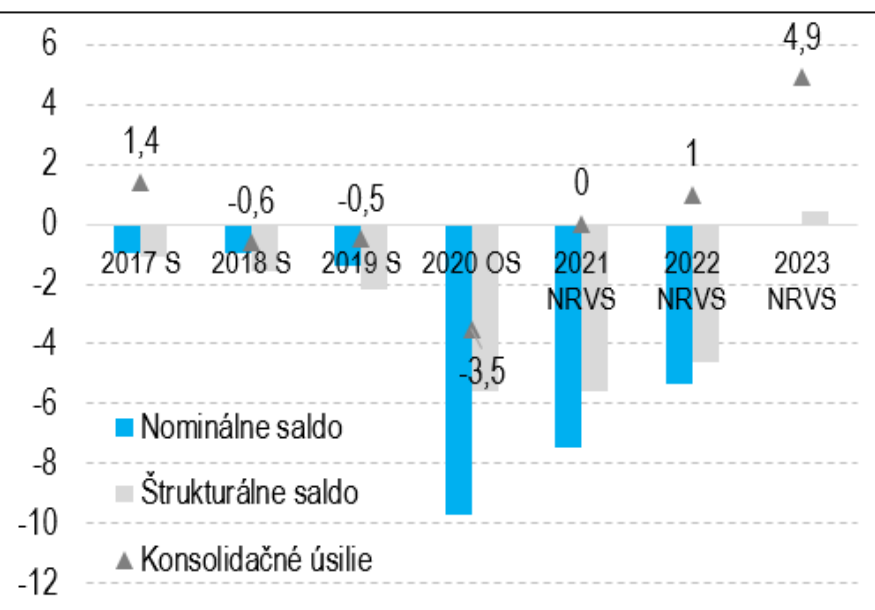
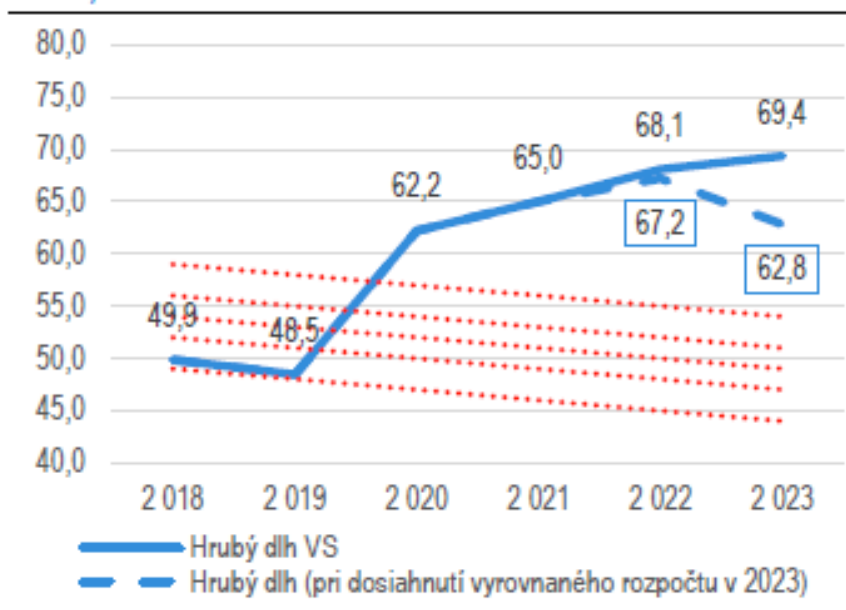
# Cieľ: lepšia kvalita života a udržateľné verejné financie



- Kvalita života? [Better life index \(OECD\)](#)

# Snaha o vyrovnaný rozpočet a znižovanie dlhu ovplyvnená pandémiou

- **Cieľom fiškálnej politiky je dlhodobá udržateľnosť**, prostredníctvom vyrovnaného (prebytkového) hospodárenia a znižovania dlhu
- Hrubé zadĺženie verejnej správy už v tomto roku na historickom maxime, bez konsolidácie porastie až k 70 % HDP v roku 2023.
- **Pri dosiahnutí vyrovnaného rozpočtu v 2023 by dlh klesol k 63 % HDP.**



Pozn. v grafe sú zobrazené 3 najvyššie sankčné pásma „dlhovej brzdy“

# Tri výzvy slovenskej ekonomiky

- **Kvalitu napredovania krajín nestačí merať len cez optiku HDP**

Rast HDP napriek viacerým nedostatkom naďalej ostáva kľúčový pre materiálne a nemateriálne napredovanie krajín. Nie je však postačujúcim predpokladom zvýšenia kvality života, ktorej meranie si vyžaduje omnoho komplexnejší pohľad.

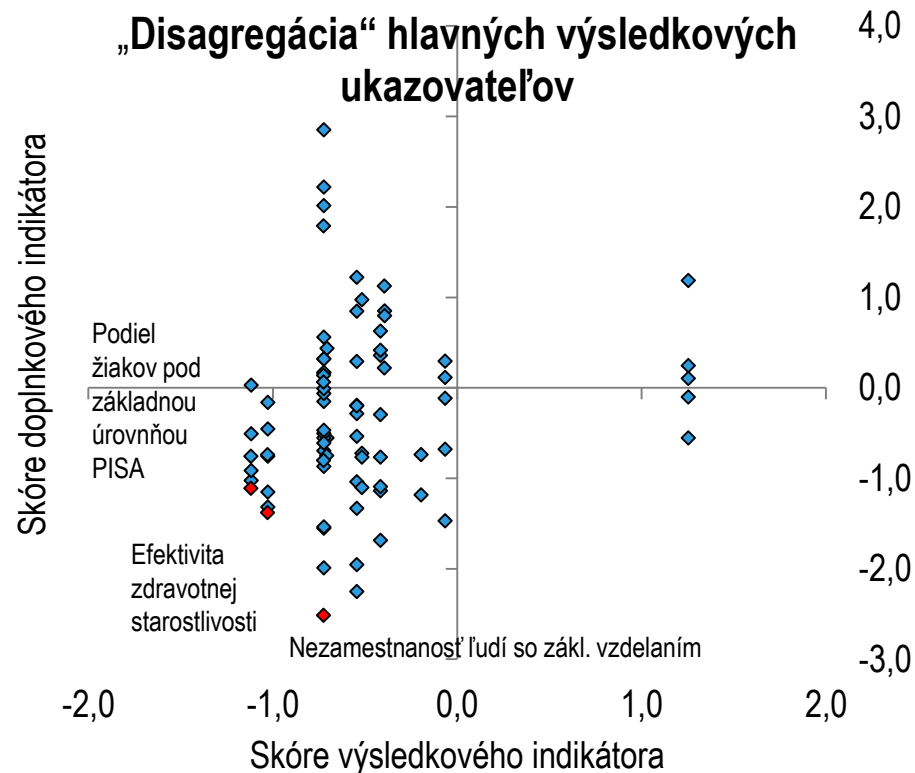
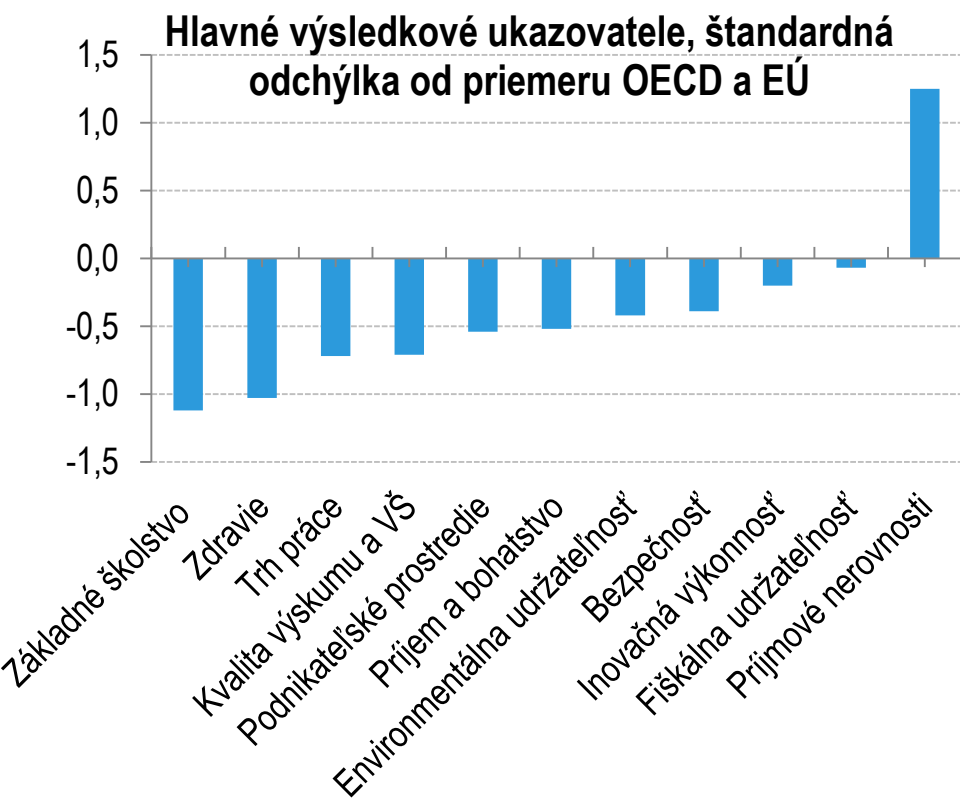
- **Manuál IFP: [Tri výzvy slovenskej ekonomiky](#)**

Sleduje postavenie Slovenska v medzinárodnom porovnaní cez skupiny indikátorov v kľúčových oblastiach. Na tieto priority by sa mali zamerať opatrenia Národného programu reforiem každoročne schvaľovaného vládou SR v apríli.

- **Medzi tri výzvy aktuálne patrí základné školstvo, zdravotníctvo a trh práce**

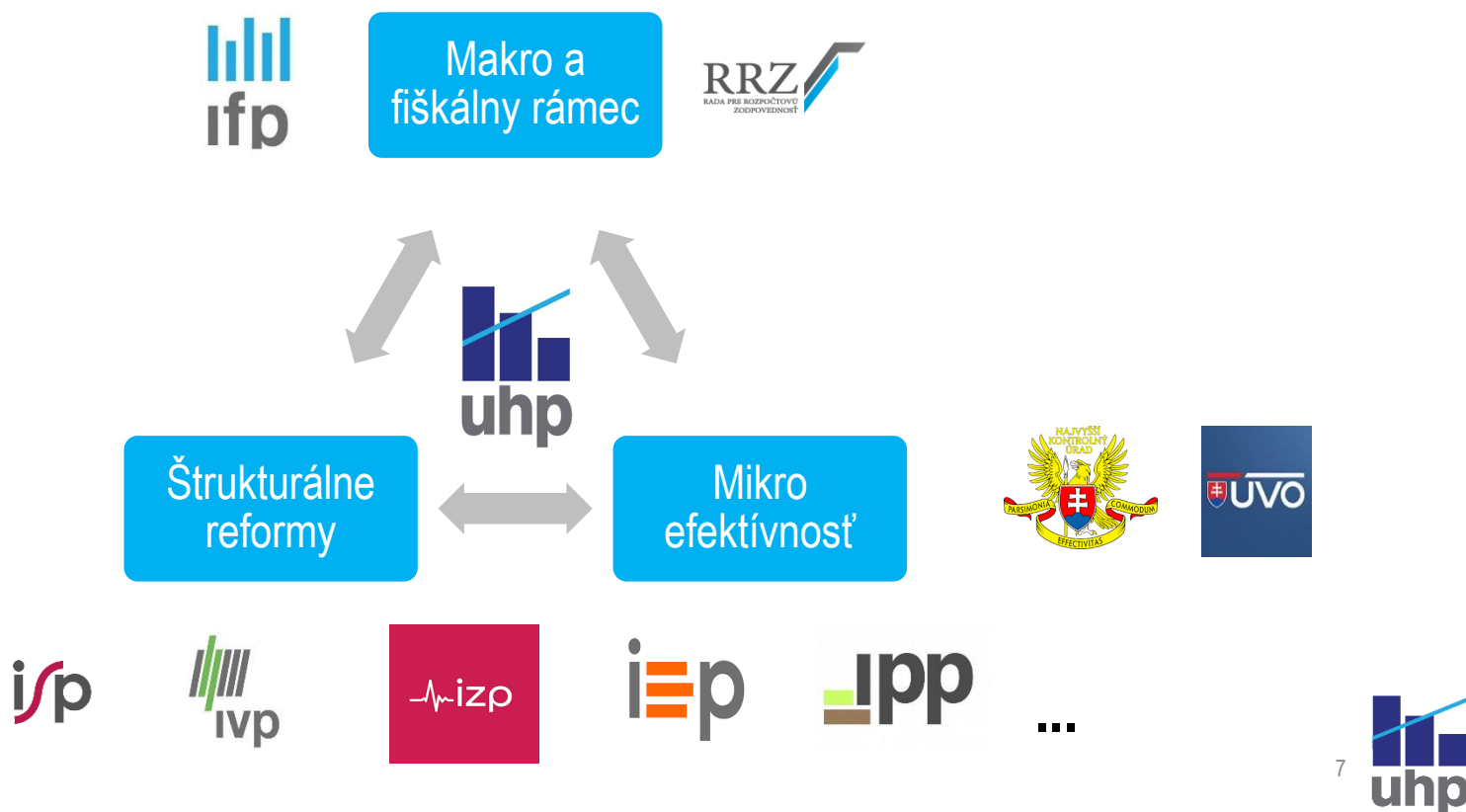
Celkovo sa sleduje 19 výsledkových indikátorov a 77 doplnkových indikátoroch pre 11 oblastí v troch hlavných tematických okruhoch: moderná ekonomika, udržateľné hospodárstvo a kvalita života.

# Výzvy Slovenska: základné školstvo, zdravotníctvo a trh práce



# Fiškálna udržateľnosť vs. Kvalita života

- Verejné financie je možné chápať ako širší pojem než fiškálna udržateľnosť
- Nielen ukazovatele dlhu a deficitu, ale aj výsledky ktoré dosahujeme
- Verejné financie ako nástroj na dosahovanie cieľov – zvyšovanie kvality života



# ÚHP jednou z hlavných fiškálnych inštitúcií na Slovensku

## Inštitúcia

- Inštitút finančnej politiky (IFP MF SR)
  - Najmä makroekonomické a daňové prognózy
  - Hodnotenie súladu s fiškálnymi pravidlami
  - Tvorba strategických dokumentov (Program stability, Návrh rozpočtového plánu, Národný program reforiem)
- Rada pre rozpočtovú zodpovednosť (RRZ)
  - Nezávislá fiškálna inštitúcia
  - Monitorovanie a hodnotenie hospodárenia SR
  - Hodnotenie pravidiel rozpočtovej zodpovednosti
- Útvar hodnoty za peniaze (ÚHP MF SR)
  - Efektívnosť verejných výdavkov a politik



## Hlavné indikátory

Štrukturálne saldo,  
výdavkové pravidlo



S2, GAP  
(indikátory fiškálnej  
udržateľnosti)



Sektorové ukazovatele  
(kvalita života)



# Rozpočet 2.0

- (2016) Najlepší z možných svetov

„Žiadna krajina nedokáže mať naraz anglosaské dane, škandinávske výdavky a balkánsku korupciu.“

„Úspešné krajiny 21. storočia s najvyššou kvalitou života sa líšia veľkosťou štátu, no jedno majú spoločné: efektívnu verejnú správu zameranú na dosahovanie výsledkov.“

- (2019) Rozpočet 2.0

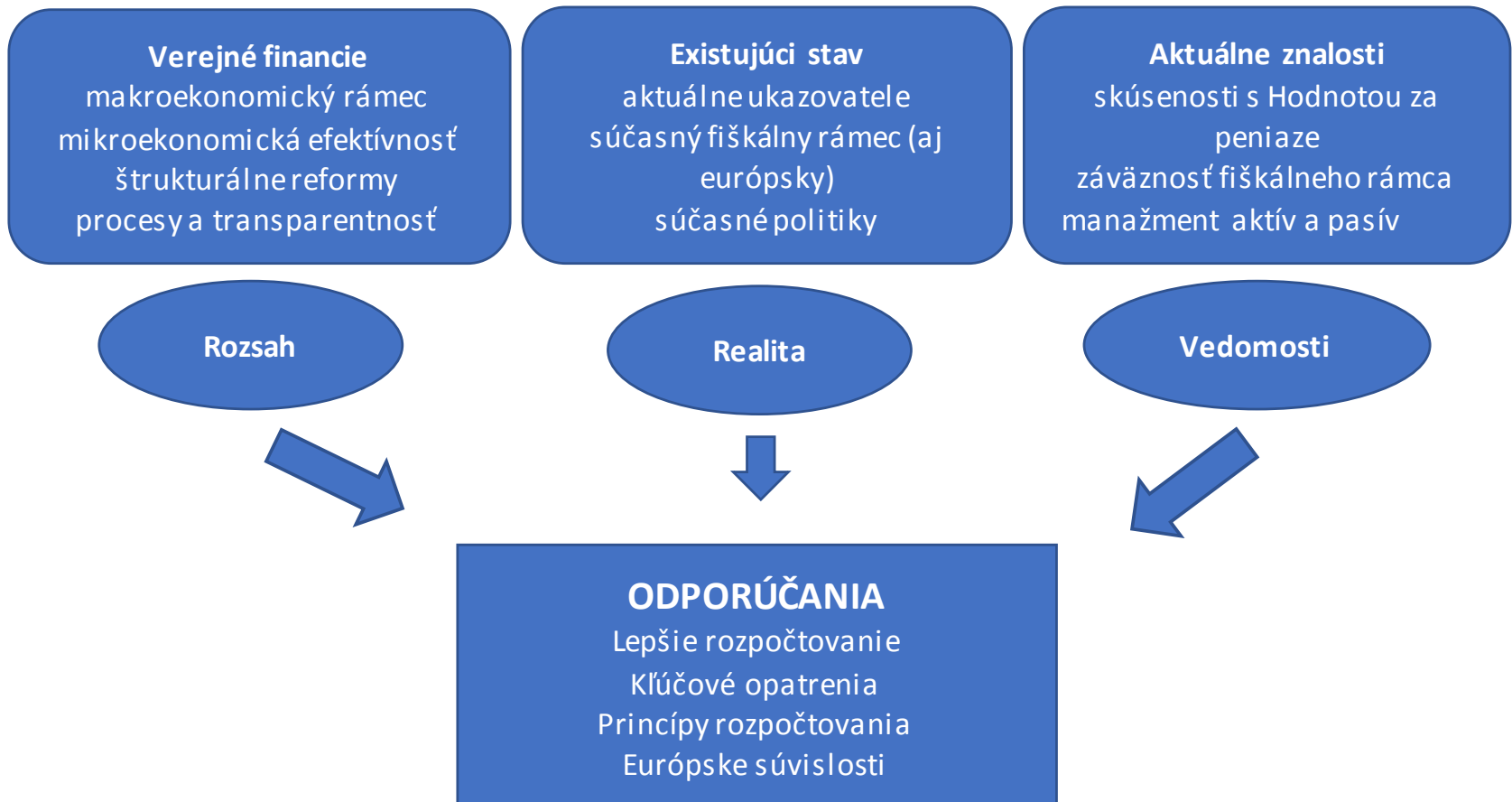


„Okolo roku 2000 sme ešte stále poriadne nevedeli, aký máme deficit. Postupnými reformami (štrukturálnymi aj inštitucionálnymi) sa Slovensko dostalo na dobré pozície v druhej lige krajín. **V tejto diskusnej štúdii ukazujeme, ako sa dostať v oblasti verejných financií do užšej svetovej špičky.**“

1. Lepšie rozpočtovanie (limity)
2. Prepojenie rozpočtového procesu s hodnotou za peniaze
3. Dôraz na čisté bohatstvo
4. Skutočné riadenie verejných investícií
5. Prorastový daňový mix
6. Reforma dôchodkového systému
7. Efektívnejšie zdravotníctvo
8. Kvalitnejšie ľudské zdroje
9. Vyššia transparentnosť
10. Reforma európskeho fiškálneho rámca

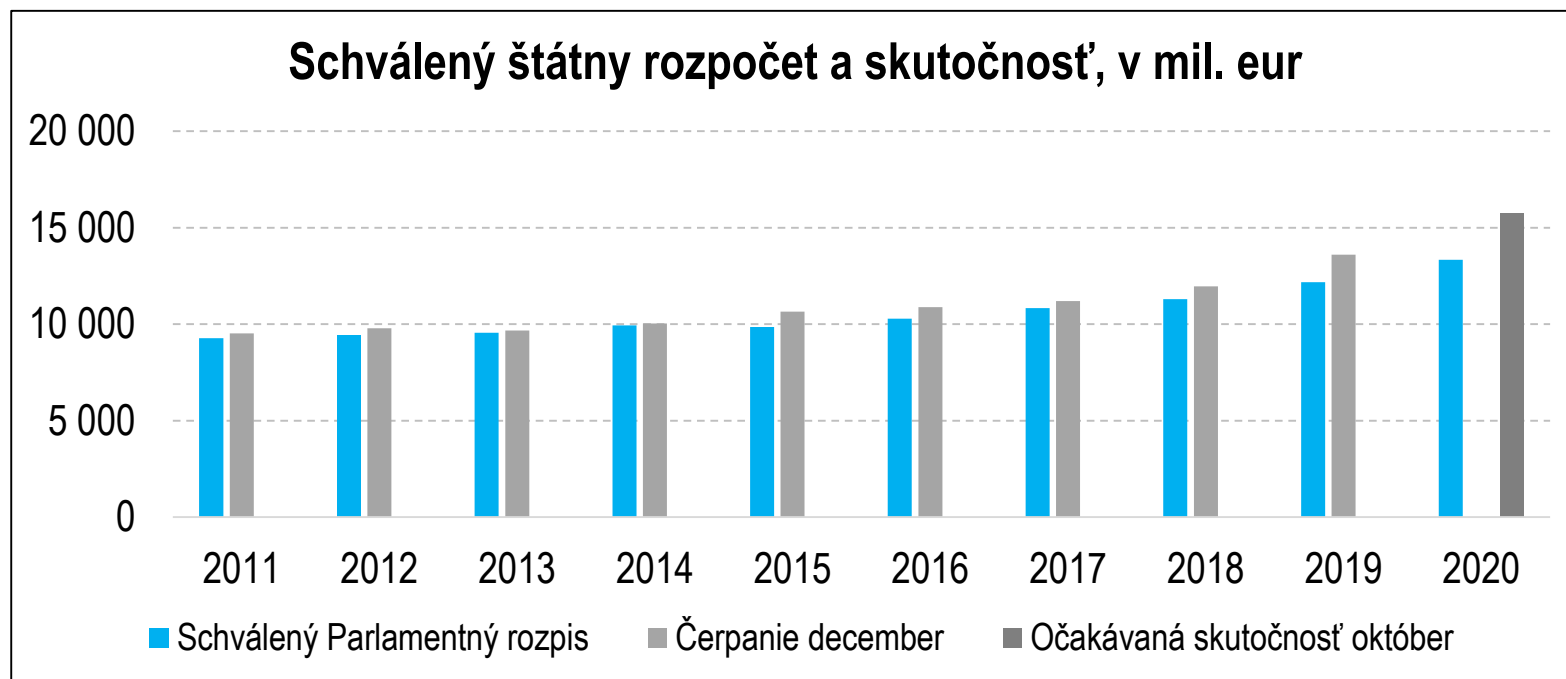
# Rozpočet 2.0

- Odborný pohľad pred voľbami: príručka pre ministrov financií, „jedálny lístok
- Pozeráme sa dopredu, hľadáme prieniky



# 1. Lepšie rozpočtovanie (limity)

- Pravidlami tvrdíme, že rozpočtujeme na tri roky, ale trojročné rozpočtovanie je len formálne cvičenie
- Slovensko potrebuje zaviesť tvrdšie rozpočtové obmedzenia na strednodobom horizonte. Vhodným nástrojom sú výdavkové limity (sklon k deficitom - „deficit bias“ - je zrejмый)

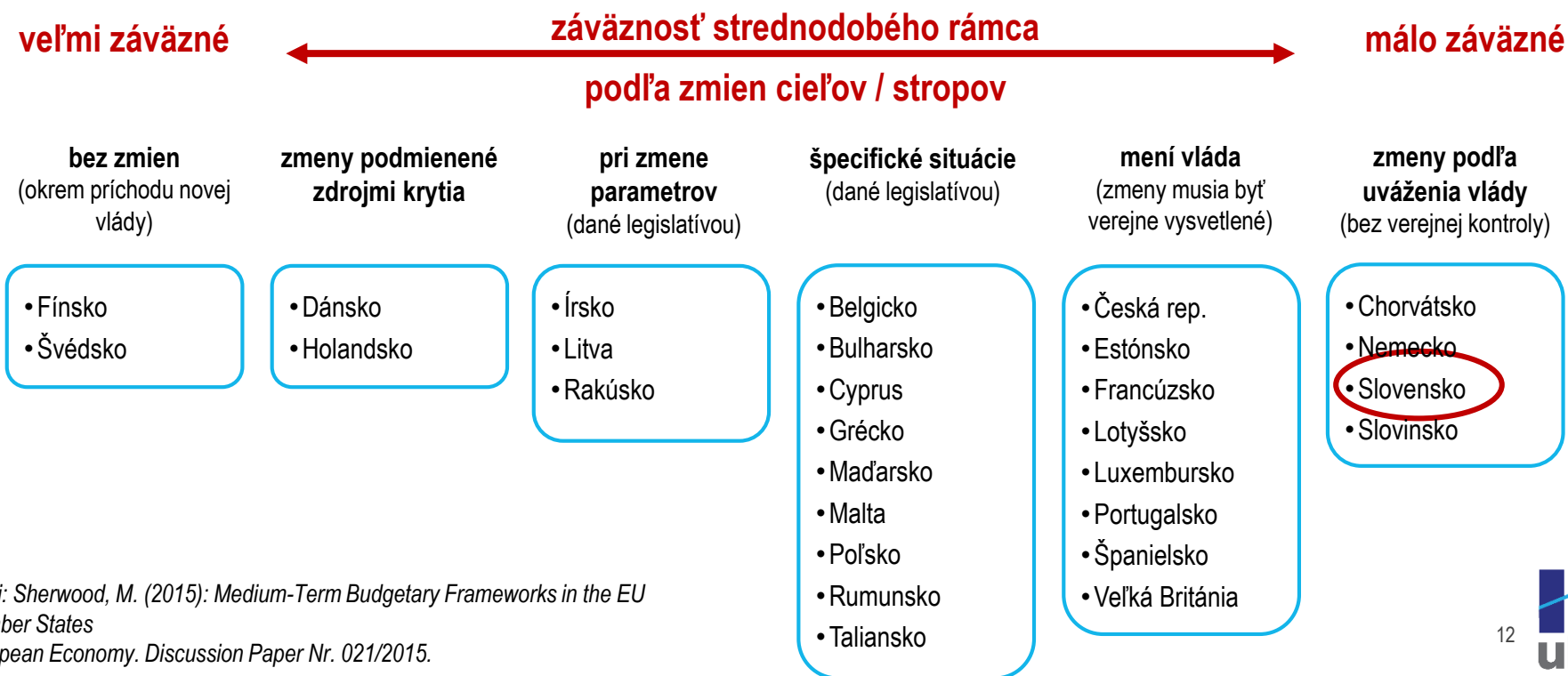


→ Za ostatných 10 rokov vždy platilo, že skutočné výdavky kapitol v štátnom rozpočte boli vyššie v porovnaní s rozpočtom (od 100 mil. eur až po 1,4 mld. eur v roku 2019) (bez VPS, EÚ zdrojov a spolufinancovania)

# 1. Závaznosť strednodobých rozpočtových rámcov

Slovensko:

- Vláda môže limity výdavkov schválené v rámci strednodobých cieľov meniť podľa uváženia bez verejného zdôvodnenia a kontroly parlamentu
- Takéto nastavenie rozpočtového rámca patrí medzi najmenej záväzné v EÚ

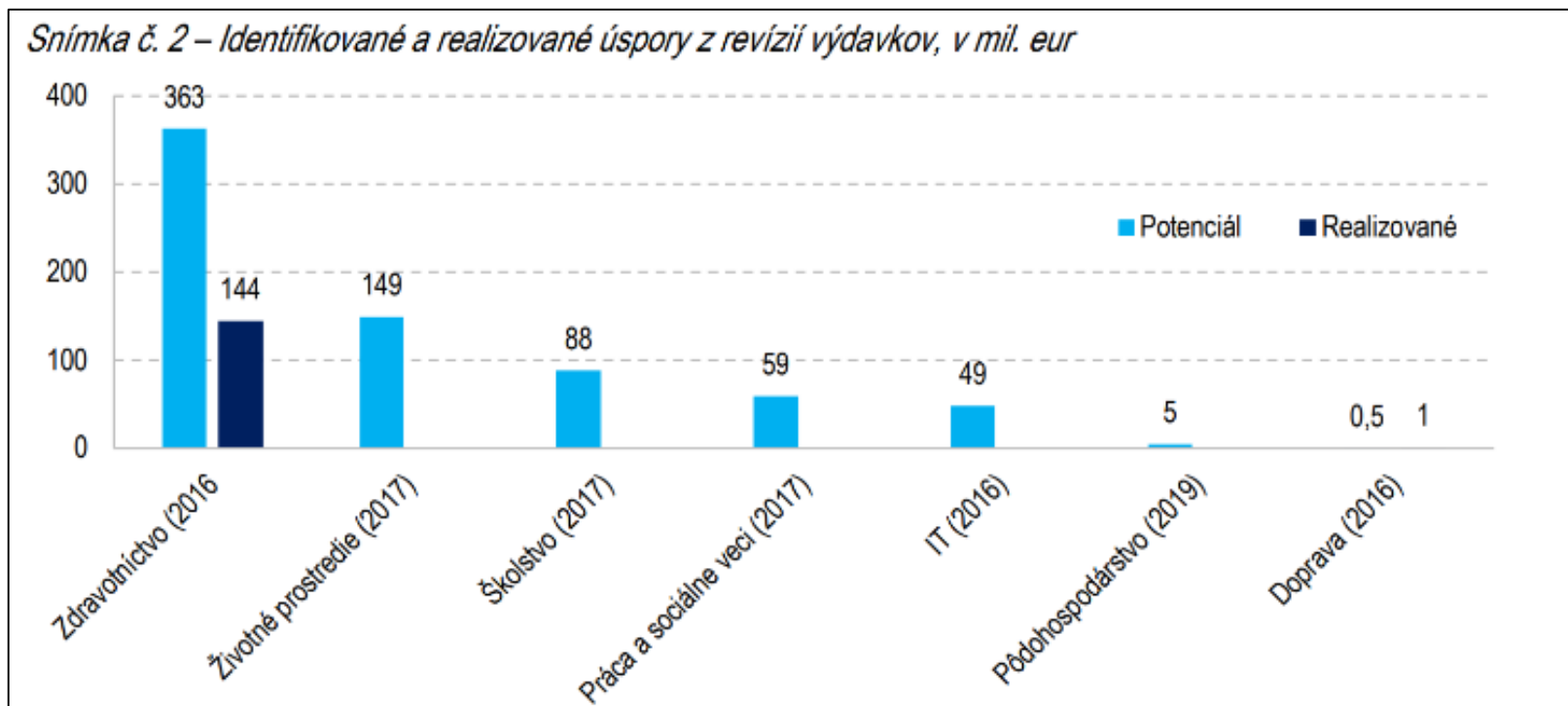


# 1. Výdavkové limity, ak sú dobre zadané:

1. nedovoľujú zvýšiť výdavky v dobrých časoch a na druhej strane ich ani neobmedzujú v zlých časoch (plnia teda stabilizačnú úlohu)
2. sú ľahko kontrolovateľné (nie ako štrukturálne deficity), najmä ak sú vyjadrené nominálne v eurách
3. zvyšujú motiváciu jednotlivých rozpočtových kapitol hľadať lepšie riešenia v rámci existujúcich stropov
4. **umožňujú jednoducho prepájať revízie výdavkov s rozpočtovaním**
5. zlepšujú plánovanie, keďže jednotliví ministri napríklad pri dlhodobých investíciách vedia presne, koľko prostriedkov budú mať k dispozícii
6. znižujú tlak na kreatívne účtovníctvo a na ministra financií, aby niekde „zohnal“ zdroje.

## 2. Prepojenie rozpočtového procesu s hodnotou za peniaze

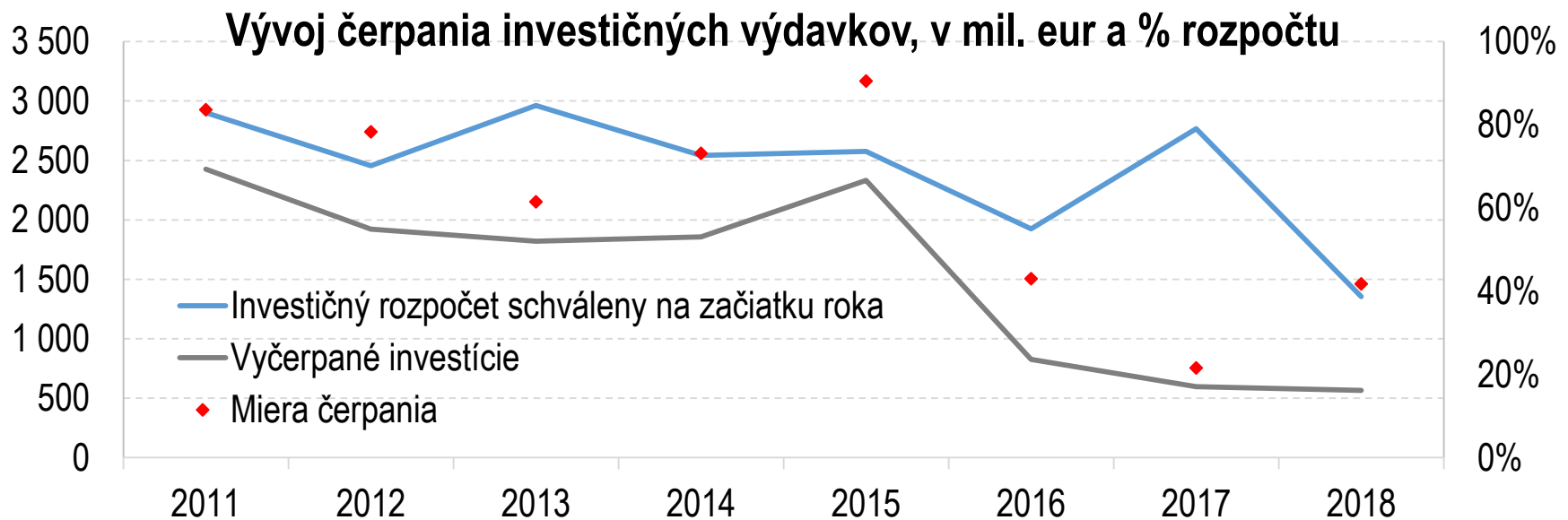
- Automatické zohľadnenie schválených opatrení vo výdavkových stropoch – aby opatrenia nezostali len na papieri
- Financovanie viac podmieňovať výsledkami – programové rozpočtovanie
- Dôsledné hodnotenie vplyvov pre všetky väčšie rozhodnutia vlády aj parlamentu: náklady prínosy, širšie vplyvy, doložky, atď.



→ **Opatrenia revízie výdavkov sa neplnia.** S malou výnimkou v prípade zdravotníctva. Napríklad v prvej revízií výdavkov na zdravotníctvo boli identifikované opatrenia za 363 mil. eur, avšak realizovali sa len v objeme 144 mil. eur. Navyše boli vynulované inými výdavkami, ktoré neprinášajú hodnotu za peniaze.

## 4. Slabé čerpanie investícií, s rozpačtými výsledkami

- Čerpáme menej investícií ako rozpočtujeme, veľa prenášame medzi rokmi
- Priemerný pomer prínosov a nákladov doteraz hodnotených investičných projektov je na Slovensku na úrovni 1,4
- V UK sú dobré projekty s pomerom prínosov a nákladov vyšším ako 2 (len 30 % projektov hodnotených ÚHP)



## 4. Chceme najlepšie investičné projekty

**Príklad z dopravy:** prioritizáciou výmeny zabezpečovacích zariadení na našich železniciach za 300 mil. eur sa dá zvýšiť priemerná finančná návratnosť (BCR) na 1,89 (o 180 mil. eur viac na prínosoch)

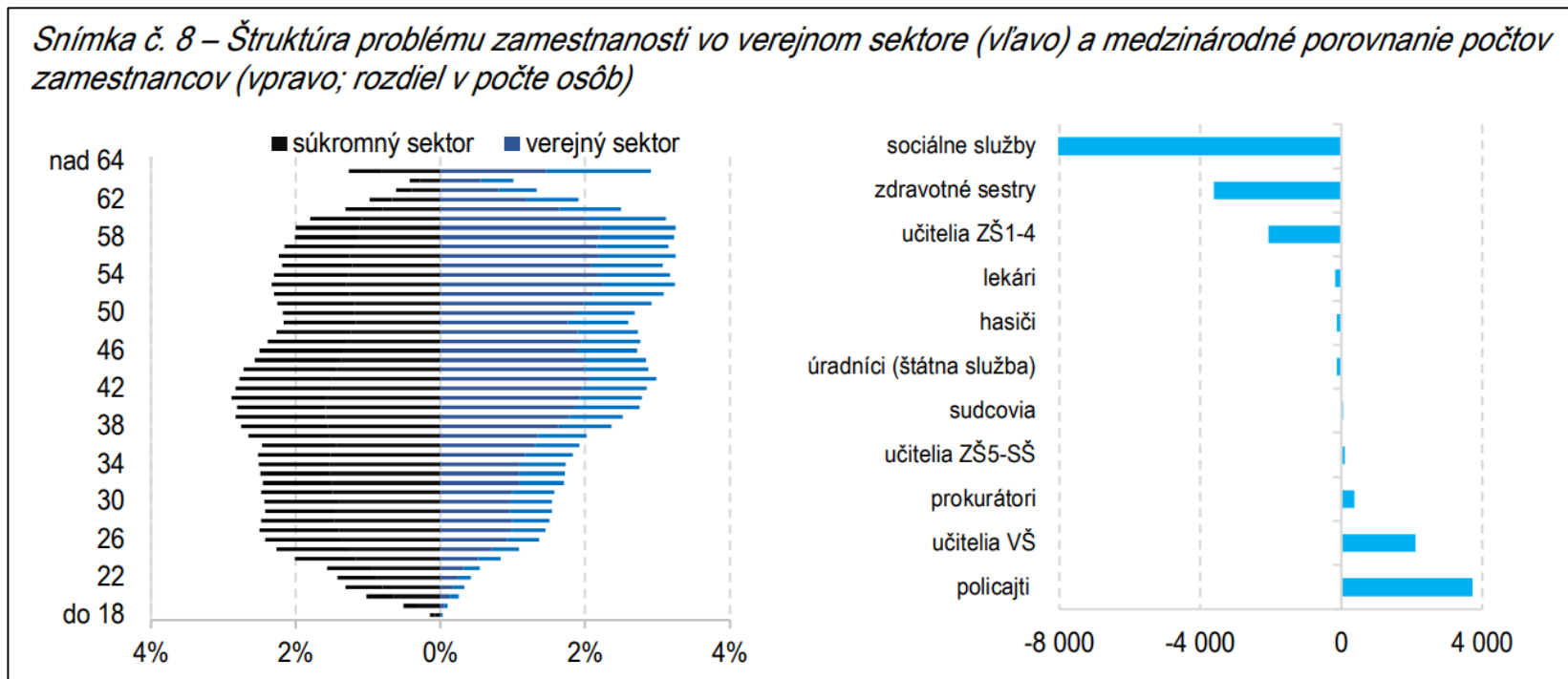
### ***Odporúčania:***

- *Analyticky podložená prioritizácia projektov*
- *Pripravovať a financovať najprínosnejšie projekty*
- *Lepšie kapacity na prípravu projektov u predkladateľov a na MF SR (po vzore UK)*



## 8. Problém nie je veľkosť, ale štruktúra zamestnanosti

- Mýtus s vysokým množstvom úradníkov sa nepotvrďuje. Máme však málo zdravotných sestier a sociálnych pracovníkov, nevieme zaplatiť učiteľov
- Starnúci a finančne neatraktívny verejný sektor. Ale poskytuje viac istoty a nefinančných benefitov
- Štát neodmeňuje trhovu, ale ani nežiada zodpovednosť za výsledky (obzvlášť v štátnych podnikoch)



→ Na grafe vľavo: **verejný sektor starne**

→ Na grafe napravo: **problém nie je veľkosť ale štruktúra zamestnanosti. Celkový počet úradníkov je primeraný, chýbajú však zdravotné sestry a sociálni pracovníci a nevieme zaplatiť učiteľov**

## 8. Kapacity štátu – kľúč do prvej ligy

- Pomalé budovanie analytických jednotiek – outsourcing analýz a projektovej dokumentácie. Veľkú časť z nich by si štát mohol urobiť sám lacnejšie a udržať know-how doma

**Odporúčanie:** *Dobudovanie silných analytických, implementačných a projektových tímov*

- Štát odmeňuje rovnostársky a bez previazania na skutočné výsledky

**Odporúčanie:** *Vyberať otvoreným procesom, odmeňovať trhovo, ale so zodpovednosťou za výsledky (najmä manažérov)*

- Štát míňa na prevádzku (mzdy a tovary a služby) 5,6 mld. eur, skúsenosti ukazujú potenciál zníženia výdavkov o 10 %

**Odporúčanie:** *rozsiahle personálne audity v štátnych úradoch aj podnikoch*

# Plnenie cieľov Rozpočtu 2.0 - Lepšie rozpočtovanie (limity)

## Výdavkové stropy

dajú štátnu kasu do laty!



**Výdavkové stropy** stanovujú limit výdavkov, ktoré môže vláda minúť.



Pre nové priority musí **znižiť iné výdavky** alebo nájsť **nový zdroj krytia**.

Čo nám  
výdavkové  
stropy  
prinesú?



Šetria v dobrých časoch,  
podporujú ekonomiku v kríze



Upevňujú kontrolu nad  
riadením výdavkov štátu



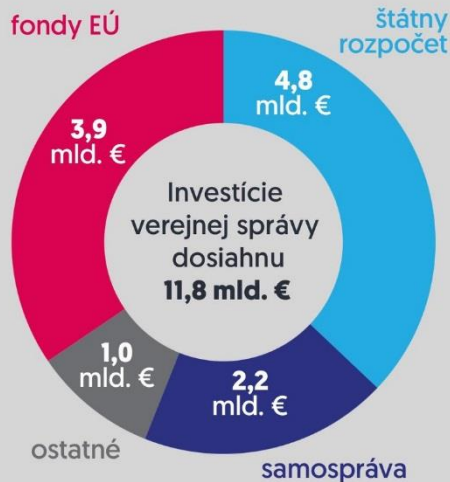
Motivujú k hľadaniu  
efektívnejších výdavkov

- V súčasnosti predložený návrh, ako určovať viacročné stropy na verejné výdavky, a tiež ako ich zaviesť v súčasnom rozpočtovom procese.
- Po legislatívnom ukotvení by tak mohli výdavkové stropy platiť už v roku 2022.
- Details v komentári [Štátna kasa na uzde](#)

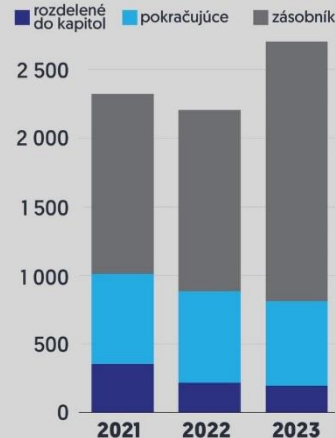
# Plnenie cieľov Rozpočtu 2.0 - Riadenie verejných investícií

## INVESTÍCIE S ROZUMOM

ROZPOČET VEREJNEJ SPRÁVY 2021 - 2023



Kapitálové výdavky štátneho rozpočtu (mil. €)



- 1** pri rozpočtovaní investícií platí pravidlo „nulového štartovacieho rozpočtu“
- 2** investície nad 1 mil. eur prechádzajú ekonomickým hodnotením Útvary hodnoty za peniaze
- 3** do rozpočtu sú zaradené po zohľadnení možností a preukázaní pripravenosti a **ekonomickkej návratnosti**
- 4** súčasťou hodnotenia je preukázanie súladu s rezortnou stratégiou, príspevku k naplneniu cieľov a overenie nákladov

- Pri rozpočtovaní investícií sa po prvý raz uplatňuje princíp takzvaného nulového štartovacieho rozpočtu. Znamená to, že sa bude posudzovať opodstatnenosť všetkých kapitálových výdavkov. V rámci každej verejnej investície sa zhodnotí jej súlad s rezortnou stratégiou, príspevok k napĺňaniu cieľov a overí sa výška jej nákladov.
- **Všetky investície prevyšujúce jeden milión eur budú prechádzať hodnotením UHP.** Do rozpočtu budú zaradené len tie investičné projekty, ktoré budú dobre pripravené a ekonomicky návratné. Vyhneme sa tak situácii, keď nepripravené projekty dlhodobo blokovali veľký balík peňazí na úkor užitočnejších a lepších investícií.

# Plnenie cieľov Rozpočtu 2.0

- **Prepojenie rozpočtového procesu s hodnotou za peniaze**
  - Revízie výdavkov ako podklad pre tvorbu rozpočtu
  - Nulový štartovací variant pre investície
  - Chystané vylepšenie programového rozpočtovania
  
- **Kvalitnejšie ľudské zdroje**
  - Analytické jednotky na všetkých rezortoch s jasnou metodikou fungovania a zabezpečeným financovaním

# Hodnotenia verejných rozhodnutí

# Vypočítat' hodnotu za peniaze znamená

Ekonomicky, nielen formálne, účtovnícky a čiastkovo (príklady na doprave)  
(na verejné financie, podnikanie, obyvateľov apod.)

## 1. Pomenovať ciele

- rýchla, kvalitná, bezpečná, DOPRAVA za primeranú cenu, so zohľadnením externalít
- cieľom napríklad nie je len postaviť čo najviac diaľnic

## 2. Rôzne možnosti a ako ich dosiahnuť

- napríklad: postaviť viac ciest, opraviť a rozšíriť existujúce cesty, posilniť verejnú dopravu, prímestská politika (parkovacia politika, spoplatnenie vstupu do mesta)

## 3. Kvantifikovať všetky náklady a prínosy pre celú spoločnosť

- Finančné aj nefinančné, viditeľné aj neviditeľné, isté aj neisté, súkromné aj verejné

## 4. Kvantifikovať v súčasnej hodnote

## 5. Kvantifikovať neistotu

# Príklad: Prečo chceme stavať obchvat BA?

## 1. Aký problém riešime?

- Vysokú intenzitu dopravy a dopravné zápchy v okolí BA

## 2. Čím je spôsobený?

- Ak tranzit => Postavme obchvat
- Ak dochádzanie =>

## 3. Alternatívne/efektívnejšie riešenie

- Realizácia dôležitých úsekov R7 + posilnenie kapacít verejnej dopravy, bicykle v meste, (čiastočne) financovaná poplatkom za vstup do mesta



# Postaviť celý obchvat BA?

- Analýza neuvažovala o iných alternatívach riešenia dopravy a nerozumieme výpočtom socio-ekonomických prínosov
- Obchvat nerieši zápchy v meste
  - Tranzitná doprava v BA tvorí len 7-11% dopravy a dôležitú úlohu hrá dochádzanie do práce
  - D4R7 odkloní len časť tranzitnej dopravy (9,3% podľa modelu VUD)
- Realizácia iba cesty R7 predstavuje 60% socioekonomických benefitov a stojí len 30% z ceny celého projektu, otázna je užitočnosť D4
- Výstavba nových ciest neznižuje intenzitu prepravy
  - Podľa zahraničnej skúsenosti + 1 % ciest zvýši intenzitu dopravy 1 % (Viac ciest = viac áut)
- Poplatok za vjazd do centra by mohol ročne priniesť 5-48 mil. EUR a znížiť dopravu o 15% - 30%
- Otázka štát vs. PPP je druhoradá

# Nemáme čarovný prútik, poctivá analytická robota

## 2. Posilnenie inštitúcií

- Princíp „štyroch očí“
- Analytické kapacity vo verejnom sektore
- Implementačná jednotka
- Silný a sebavedomý NKÚ

## 4. Transparentnosť

- Všetko na internete v prehľadnej forme (už aj v anglickom jazyku)
- Len máločo je po úpravách naozaj „štátne“ tajomstvo alebo osobný údaj

Nielen "dodržiavať zákon", ale hľadať "najlepšiu možnosť"

## 1. Filozofická zmena

Ciel': postaviť diaľnicu ✗  
Ciel': rýchlejšia doprava do centra mesta s ohľadom na životné prostredie ✓

Ciel': postaviť nemocnicu ✗  
Ciel': zlepšiť zdravie obyvateľstva (znižiť odvrátiteľnú úmrtnosť) ✓

- Spojené údaje rôznych inštitúcií
- Povinne zbierať nové dáta, zmena legislatívy
- CBA, benchmarking, ...

## 3. Údaje a analytické nástroje

# Potrebujeme zvýšiť hodnotu za peniaze

- Ekonomicky hodnotiť všetky rozhodnutia verejného sektora - **prevádzku, investície, politiky a reguláciu**
- Na úrovni jednotlivých väčších projektov/rozhodnutí, ale pravidelne aj celej výdavkovej obálky (revízie výdavkov)
- Predbežne (ex ante) vládnu agentúrou aj následne (ex post) nezávislou agentúrou
- Dôraz na výsledky vo verejnej diskusii (programové rozpočtovanie)
- Porovnávať sa voči najlepším doma aj v zahraničí, verejne, transparentne a s dobrými údajmi
- Lebo dosahujeme slabé výsledky a často ani nevieme, ktoré rozhodnutia zvyšujú blahobyť

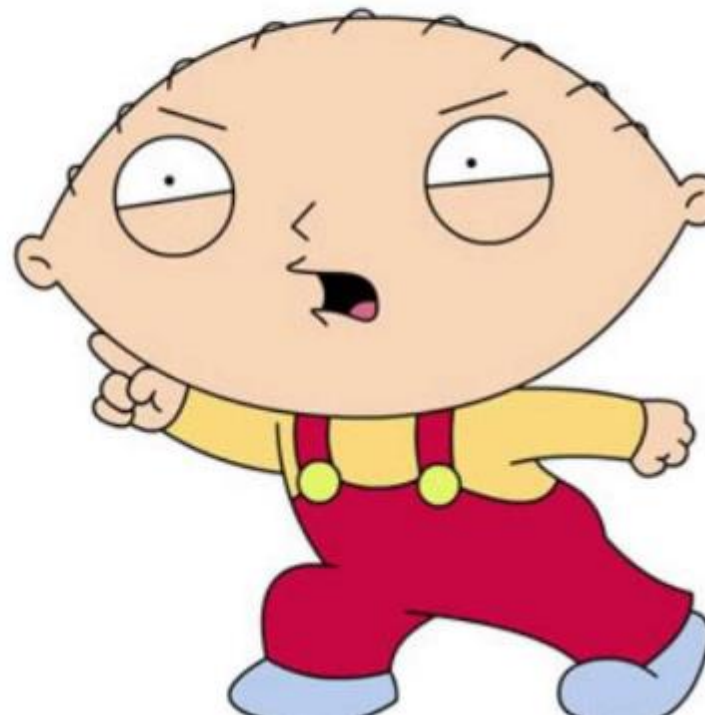
# Najdôležitejšie prístupy a nástroje

- **Analýza nákladov a prínosov (Cost-benefit analysis (CBA))** - dopravné a IT projekty
  - Ideálna, ale v praxi často ťažko realizovateľná, meria všetko v peniazoch
  - napr. výstavba diaľnice, nemocnice, letiska
- **Analýza efektívnosti nákladov (Cost-effectiveness analysis (CEA))**
  - Finančná náklady vs výsledkový indikátor nap. vek dožitia, zamestnanosť, emisie skleníkových vplyvov
  - napr. porovnanie alternatívnych typov zdravotníckych alebo ekologických intervencií,
- **Analýza užitočnosti nákladov (Cost-utility analysis (CUA))** – revízia zdravotníctva
  - finančné náklady vs užitočnosť,
  - napr. v zdravotníctve je užitočnosť meraná dĺžkou života (kvantita) aj jeho životnou úrovňou (kvalita). Náklady na jeden zdravý život (QALY)
- **Minimalizácia nákladov (Cost-minimizing analysis (CMA))** – prestavba kaštieľa Rusovce
  - Ovplyvňujú sa len náklady
  - napr. nová nemocnica vs. rekonštrukcia starej
- **Benchmarking** – revízie výdavkov
  - vnútorný (*porovnáva pozorované jednotky medzi sebou*), vonkajší (*napr. medzinárodné porovnanie*), najlepšia je kombinácia oboch
  - napr. porovnanie prevádzkových nákladov
- **Sofistikovanejšie analýzy efektívnosti** – analýza efektívnosti úradov práce
  - Data Envelope Analysis, Stochastic Frontier Analysis, dynamické modelovanie, atď.

# Vo výsledkoch zaostávame takmer v každom sektore, niekde však míňame aj viac

	Výsledky	Peniaze	Zistenia
<b>Zdravotníctvo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>priveľa odvrátiteľných úmrtí,</li> <li>nízka očakávaná dĺžka života,</li> <li>vysoká novorodenecká úmrtnosť</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>druhá najväčšia výdavková položka verejných financií</li> <li>výdavky rastú a zodpovedajú možnostiam ekonomiky</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>neefektívna alokácia zdrojov (465 mil. eur ročne), hlavne návštevy u špecialistov a lieky</li> <li>naopak nízke výdavky najmä v primárnej starostlivosti, dlhodobá starostlivosť, prevencia a podpora duševného zdravia</li> <li>nedostatok personálu, najmä sestier a všeobecných lekárov, hoci ich platy sú po navýšení porovnateľné s európskymi krajinami</li> </ul>
<b>Školstvo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>zlé výsledky v PISA,</li> <li>nízka zaškolenosť v predprimárnom vzdelávaní,</li> <li>predčasné ukončovanie vzdelávania</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Výdavky medzi najnižšími v EÚ,</li> <li>dlhodobo menej než V3</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>slovenskí učitelia skončili v rebríčku zárobkov medzi krajinami EÚ v OECD štvrtí od konca.</li> <li>napriek uspokojivej zamestnanosti absolventov stredných škôl pretrváva relatívne vysoký odborový nesúlad</li> <li>jeden z najväčších podielov magistrov v OECD</li> </ul>
<b>Doprava</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>nízky podiel železničnej dopravy</li> <li>menej km diaľnic</li> <li>slabé plánovanie, dlhá príprava, slabá údržba</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nadpriemerné oproti iným krajinám</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>cesty: vysoká hodnota za peniaze v údržbe a opravách ciest I. triedy</li> <li>železnice: kľúčový nástroj zmluva štátu so ŽSR a ZSSK</li> <li>plánovanie: prioritizácia v cestnej doprave</li> </ul>

**WHERE IS MY MONEY MAN?!!  
WHERE IS MY MONEY?!**



Thank you for your attention

---

ARE YOU  
AWESOME?

WE'RE HIRING!

- Pridaj si nás na [Facebooku](#)
- Prečítaj si štúdie „[Najlepší z možných svetov](#)“ a „[Rozpočet 2.0](#)“
- Pozri web: [UHP](#) a [IFP](#)

**Štefan Kišš**

Director

[Value for Money Division](#)

Ministry of Finance of the Slovak Republic

E-mail: [stefan.kiss@mfsr.sk](mailto:stefan.kiss@mfsr.sk)

Tel.: +421 2 5958 2429

# Prípadové štúdie

- a) Programové rozpočtovanie
- b) Zdravotníctvo
- c) Bežné výdavky (OPEX)
- d) Zamestnanosť a odmeňovanie vo verejnej správe (Wage Bill)
- e) Investície (obchvat BA)



# Útvar hodnoty za peniaze

## Ministerstvo financií Slovenskej republiky

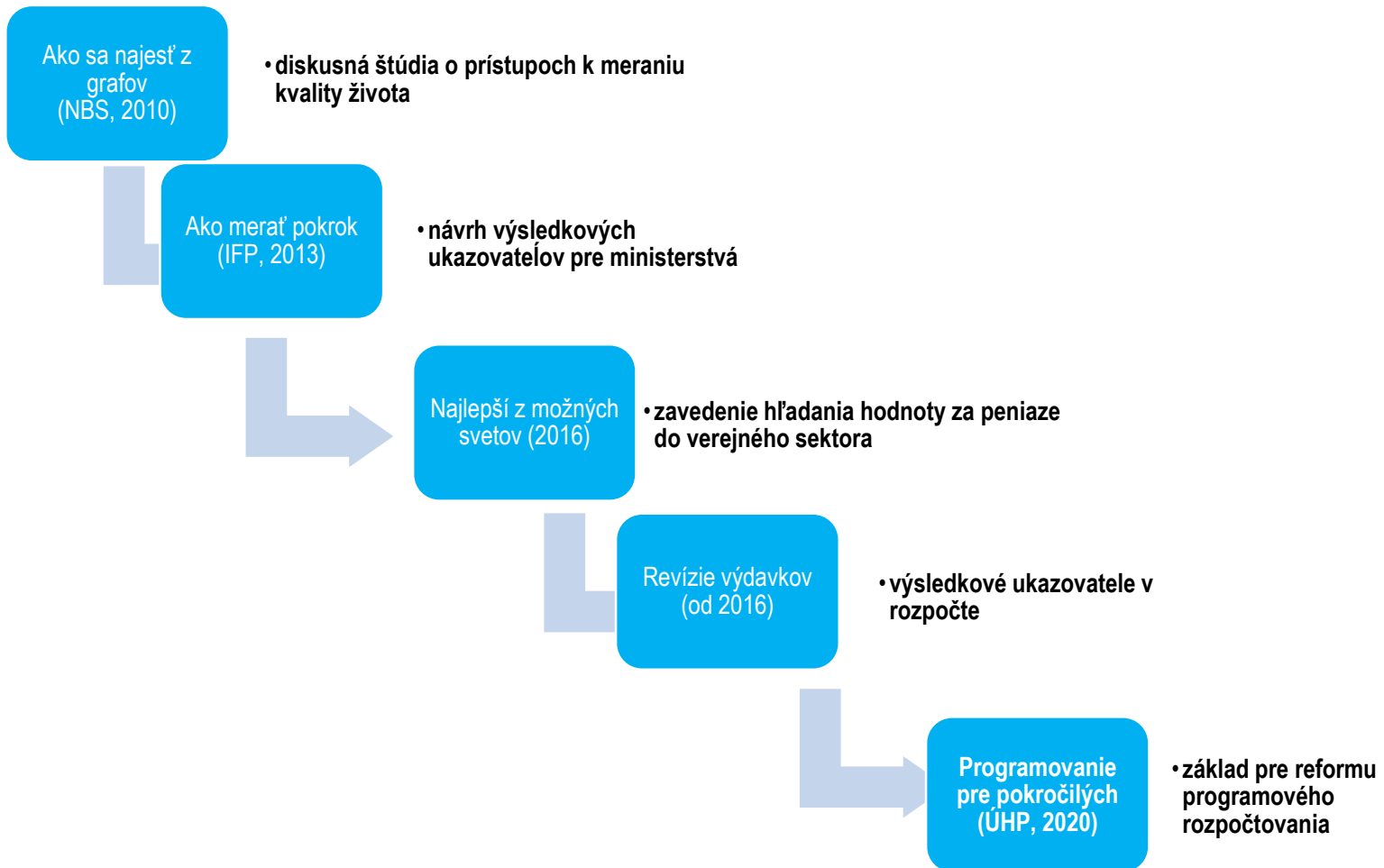
### Programovanie pre pokročilých

*Návrh reformy programového rozpočtovania*

Peter Mandžák

01.12.2020

# Krok za krokom k lepšej diskusii o výsledkoch



# Motivácia: Debata o výsledkoch na prvom mieste

- Sledovanie výsledkov za vynakladané peniaze je jedným z hlavných princípov hodnoty za peniaze, niekoľko nástrojov ako ho posilňovať (politici v médiách, vyjadrenia akademikov, výstupy analytických jednotiek, ...)
- **Rozpočtovanie orientované na výsledok** (performance budgeting) umožňuje systematicky sledovať štruktúru verejných výdavkov a priradiť k nim merateľné ukazovatele.

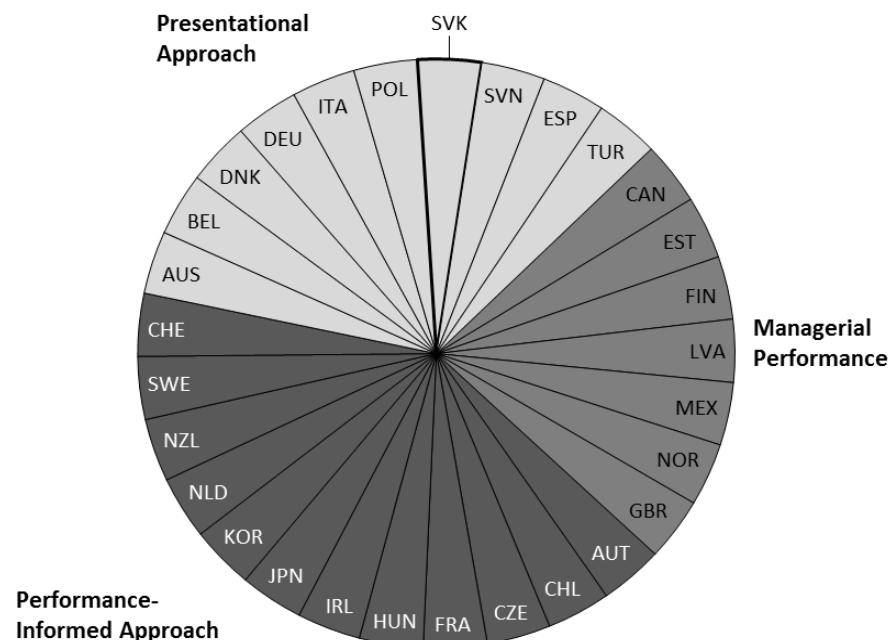
## Výhody performance budgetingu podľa OECD (2019):

- Systematické využívanie výsledkov pri rozhodovaní o alokovaní výdavkov
- Vyššia transparentnosť aj zodpovednosť za výsledky
- Prepojenie výdavkov a priorít vlády
- Posilnenie argumentácie v prípade vyjednávania o rozpočte

# Performance budgeting ako systematické využívanie informácií o výsledkoch na informovanie rozhodnutí o výdavkoch (OECD, 2019)

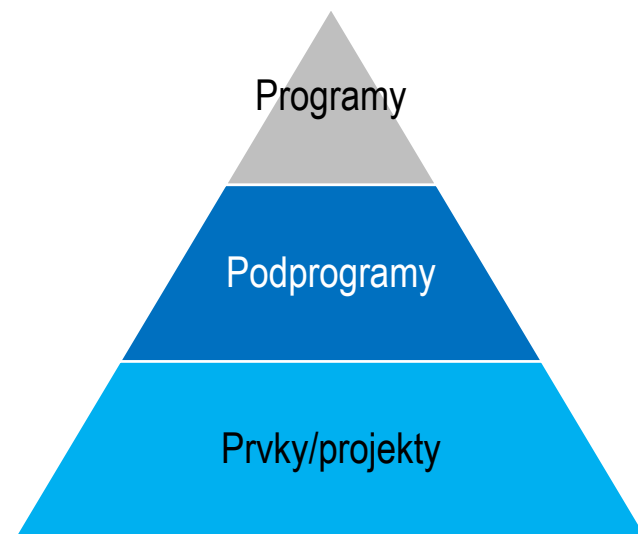
- Prístupy k rozpočtovaniu orientovaného na výsledky sa v krajinách OECD líšia:

- **Prezentačný prístup (Slovakia)**
- Prístup informovania o výsledkoch
- Manažérsky prístup
- Priamy prístup (žiadna OECD krajina)



# Programové rozpočtovanie na Slovensku

- Výdavky **štátneho rozpočtu** sú rozdelené do programov, podprogramov a prvkov
  - Na úrovni programu sa definujú zámery a ciele
  - Indikátory sa definujú minimálne na najnižšej úrovni
- Pomerne decentralizovaný systém
  - Každá kapitola rozpočtu (ministerstvo) je zodpovedná za zostavenie, realizovanie ako aj vyhodnotenie
  - Zo strany MF SR veľmi slabá kontrola kvality



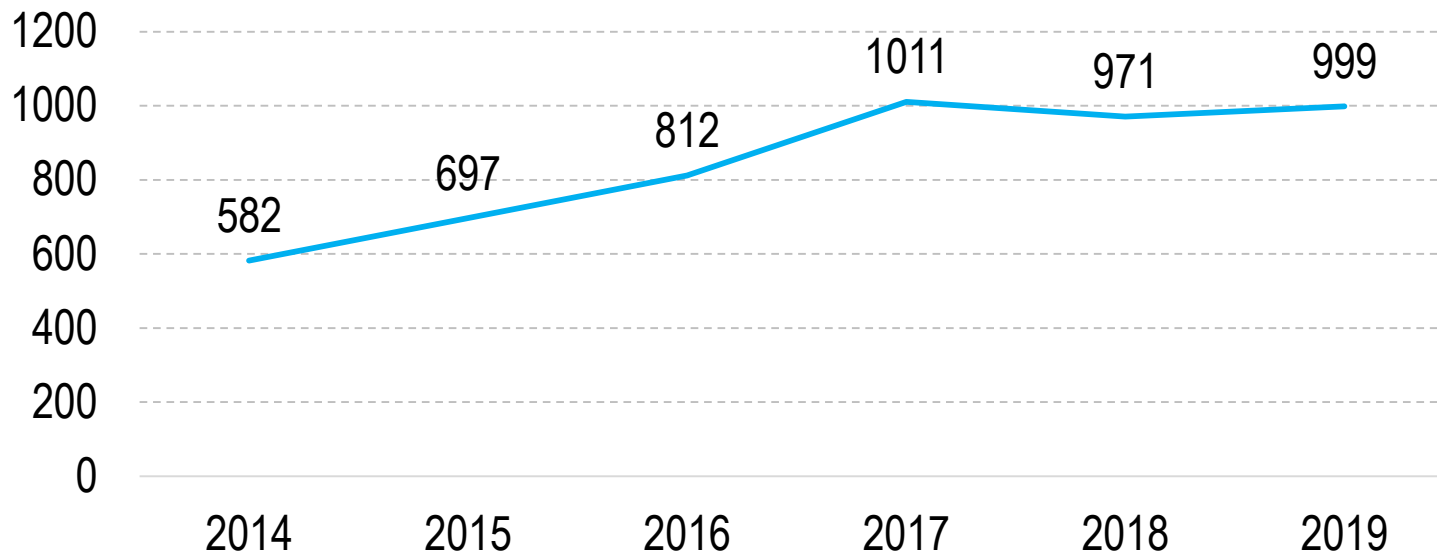
- Hodnotenie programového rozpočtovania:
  - Programové rozpočtovanie nefunguje (Rozpočet 2.0, 2019)
  - Programové rozpočtovanie stratilo dynamiku, stalo sa formalistickým a neprispieva k zodpovednosti za výsledky (OECD, 2019)

# Ako posilniť diskusiu o výsledkoch podľa ÚHP

Oblasť	Výzva	Cieľový stav
Merateľné ukazovatele	▪ vysoký počet	▪ nižší počet medzinárodne porovnateľných, výsledkových ukazovateľov
	▪ nízka kvalita	▪ centrálna kontrola kvality
	▪ absencia vyhodnocovania	▪ verejné vyhodnotenie hlavných ukazovateľov
Štruktúra programov	▪ nedostatočný detail	▪ výdavky na úrovni politik a aktivít
	▪ duplicity	▪ spoločné sledovanie vecne rovnakých výdavkov
	▪ (ne)porovnateľnosť rovnakých výdavkov	▪ štandardizácia administratívnych výdavkov
Pokrytie verejných výdavkov	▪ Sociálna poisťovňa	▪ programová štruktúra podľa typu poistenia
	▪ štátne podniky (NDS, ZSSK, ŽSR)	▪ programová štruktúra vychádzajúca z príslušného ministerstva

# Programový rozpočet zahŕnený ukazovateľmi

## KPIs v štátnom rozpočte



	Ministry of Labour	Ministry of Transport	All ministries	All budget chapters
<b>KPIs in total</b>	<b>24</b>	<b>74</b>	<b>711</b>	<b>999</b>
% of logical KPIs	17 %	26 %	32 %	36 %
% of evaluated KPIs	0 %	86 %	74 %	79 %
% of evaluated logical KPIs	0 %	100 %	92 %	95 %

# Príklady stanovenia indikátorov – MPSVaR SR

## TAKTO NIE

### 06G04 - Aktívna politika trhu práce a zvýšenie zamestnateľnosti - MPSVR SR

#### Cieľ

Podporovať vytváranie nových pracovných miest.

#### Merateľné ukazovatele napĺňania cieľa:

MU: Výsledok MJ: logická		Podpora vytvárania nových pracovných miest								
Rok	Bázický 2008	R - 3 2016	R - 2 2017	R - 1 2018	R 2019	R + 1 2020	R + 2 2021	R + 3 2022	R + 4 2023	R + 5 2024
Plán		áno	áno	áno	áno	áno	áno			
Skutočnosť										

## ÁNO

#### Cieľ

Zvýšiť podiel umiestnených uchádzačov o zamestnanie prostredníctvom úradov práce, sociálnych vecí a rodiny na celkovej počte vyradených uchádzačov o zamestnanie

#### Merateľné ukazovatele napĺňania cieľa:

MU: Výsledok MJ: %		Podiel sprostredkovaných zamestnaní na vyradených uchádzačoch o zamestnanie								
Rok	Bázický 2016	R - 3 2016	R - 2 2017	R - 1 2018	R 2019	R + 1 2020	R + 2 2021	R + 3 2022	R + 4 2023	R + 5 2024
Plán		24,5	24,7	25,0	25,5	25,6	22,5			
Skutočnosť										



# Rozpočtovanie orientované na výsledky – MDV SR

## TAKTO NIE

### Cieľ

Zabezpečiť komplexné poradenstvo PPP projektov.

Merateľné ukazovatele naplňania cieľa:

MU: Výstup MJ: logická		zabezpečiť komplexné poradenstvo								
Rok	Bázický	R - 3 2016	R - 2 2017	R - 1 2018	R 2019	R + 1 2020	R + 2 2021	R + 3 2022	R + 4 2023	R + 5 2024
Plán				áno	áno	áno				
Skutočnosť										

## ÁNO

0530201 - Výstavba cestnej siete

### Cieľ

Odovzdať do užívania nové a zrekonštruované cesty I. triedy.

Merateľné ukazovatele naplňania cieľa:

MU: Výstup MJ: km		Dĺžka odovzdaných nových a zrekonštruovaných úsekov								
Rok	Bázický	R - 3 2016	R - 2 2017	R - 1 2018	R 2019	R + 1 2020	R + 2 2021	R + 3 2022	R + 4 2023	R + 5 2024
Plán		10	1	1	1	1				
Skutočnosť			14,373							

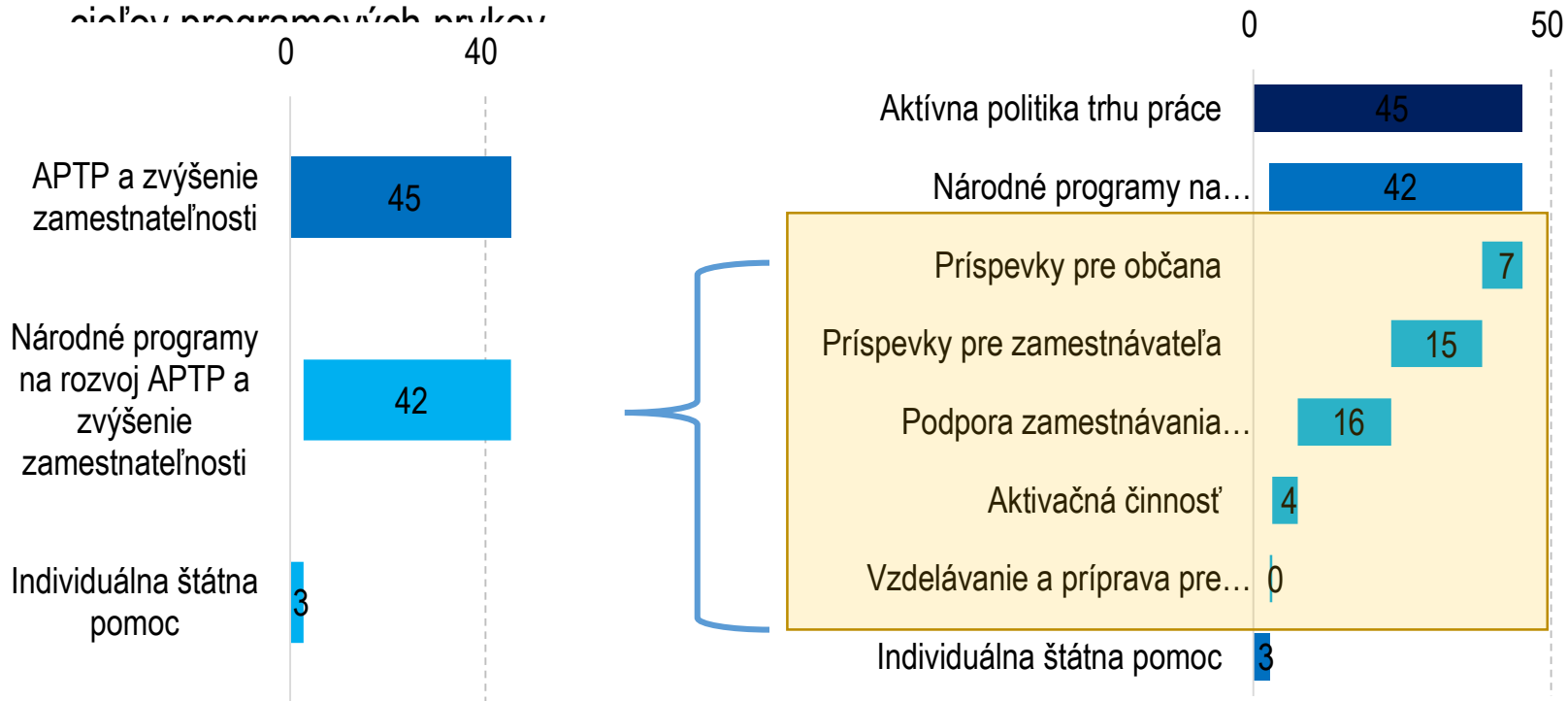
# 1. Rozdiely vo veľkosti a detaile programov - MPSVaR SR

**Aktuálny stav:** aktivity a úlohy sú sledované nekonzistentne

- Výdavky na APTP agregované pod jedným prvkom, nie je možné sledovať detailnejšie zloženie

**Ideálny stav:** prvky s vysokým objemom výdavkov rozpísané na konkrétne dávky

- ~~Detailnejšia štruktúra by uľahčila tvorbu NPC scenárov a umožnila formuláciu špecifnejších cieľov programových prvkov~~ **Nová forma umožňuje formuláciu špecifnejších cieľov**



# 1. Rozdiely vo veľkosti a detaile programov - MPSVaR SR

**Aktuálny stav:** aktivity a úlohy sú sledované nekonzistentne

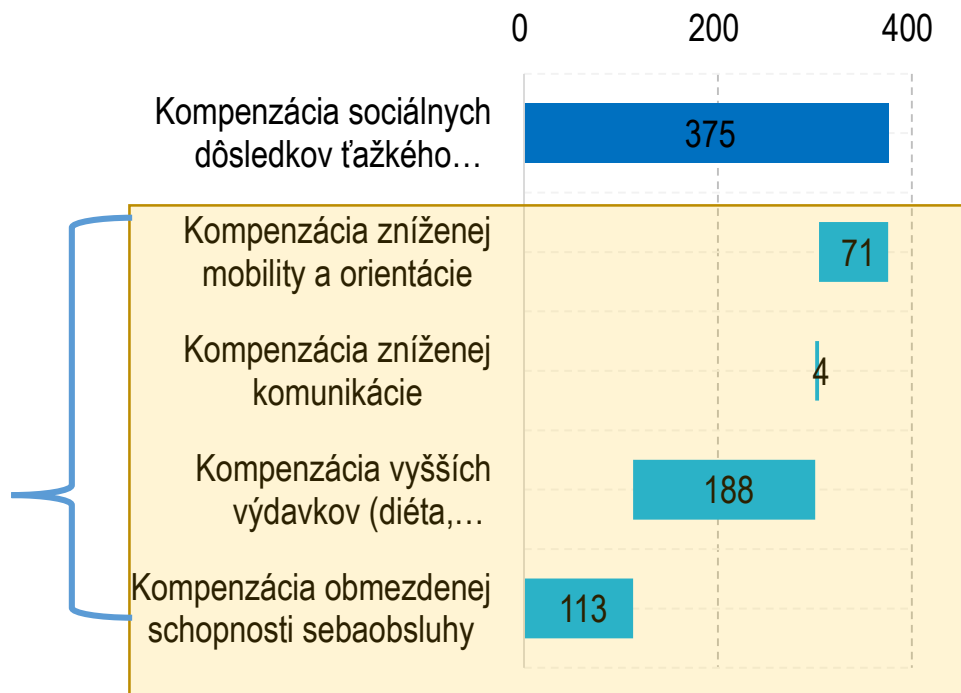
- Výdavky na *Kompenzáciu dôsledkov ZŤP* v hodnote 375 mil. eur agregované pod jedným prvkom, nie je možné sledovať detailnejšie zloženie

**Ideálny stav:** prvky s vysokým objemom výdavkov rozpísané na konkrétne dávky

- Detailnejšia štruktúra by uľahčila tvorbu NPC scenárov

**Aktuálna programová štruktúra**

**Navrhovaná programová štruktúra**



# 3. Rozdrobená štruktúra vplyvom EÚ fondov – MPSVaR SR

**Aktuálny stav:** Samostatné programy pre eurofondy spôsobujú vecnú duplicitu programov, ktoré zabezpečujú rovnaké úlohy/ služby (napr. EÚ fondy na APTP).

- Súčasná programová štruktúra neumožňuje identifikovať všetky výdavky na APTP

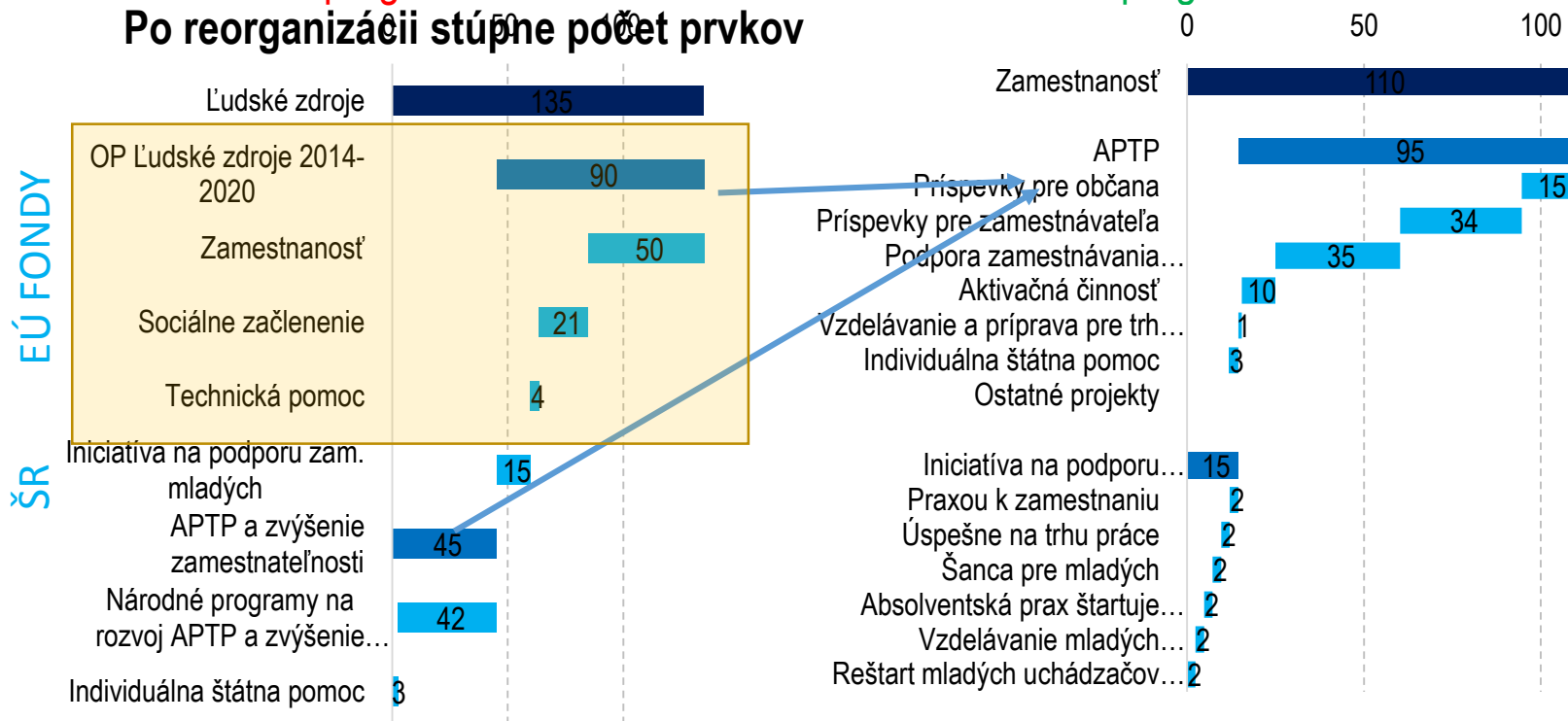
**Ideálny stav:** EÚ fondy integrované v programovej štruktúre, podľa vecného zamerania výdavkov.

OP Ľudské zdroje rozdelený do programu *Zamestnanosti a Sociálneho začlenenia*.

**Aktuálna programová štruktúra**

**Navrhovaná programová štruktúra**

**Po reorganizácii stúpe počet prvkov**



# 3. Rozdrobená štruktúra vplyvom EÚ fondov– MDV SR

**Aktuálny stav:** výdavky na cestnú a železničnú dopravu rozpočtované duplicitne

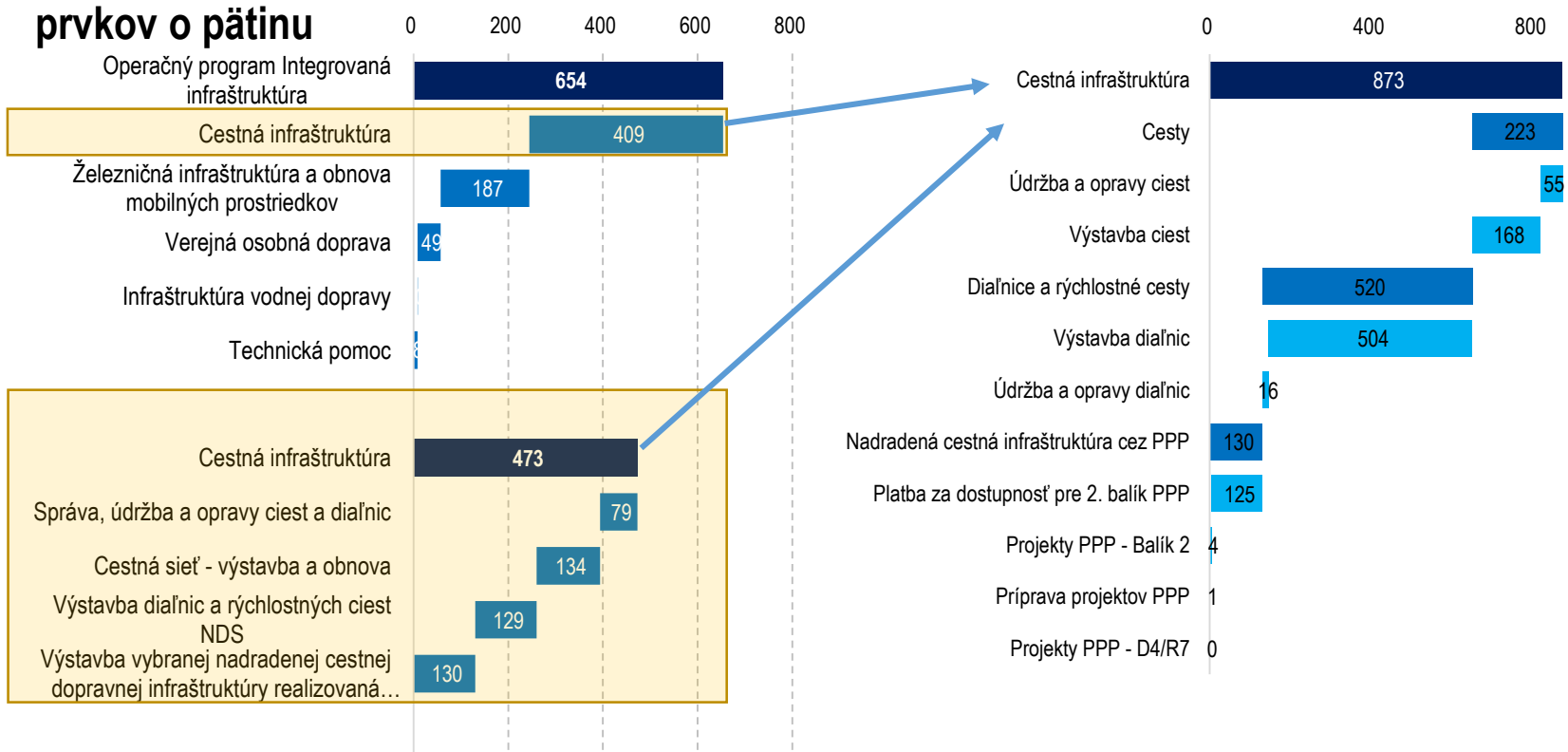
**Ideálny stav:** EÚ fondy integrované v programovej štruktúre, podľa vecného zamerania výdavkov.

Integrácia výdavkov na Cestnú infraštruktúru z EÚ a ŠR do jedného programu.

Po reorganizácii klesne počet programov takmer o polovicu, podprogramov o tretinu a prvkov o päťtinu

EÚ FONDY

ŠR



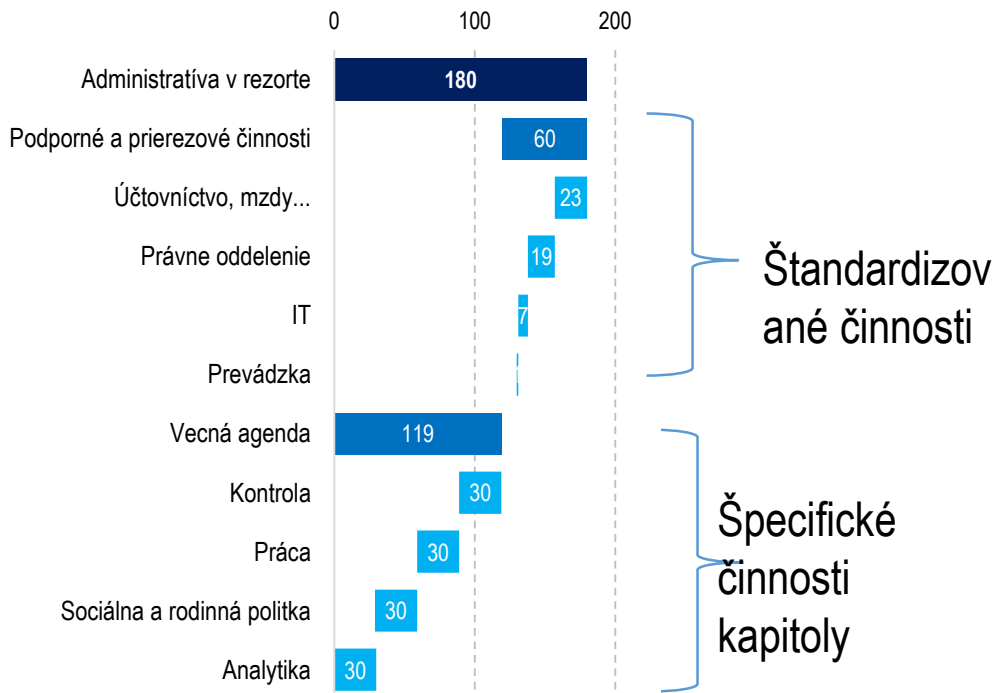
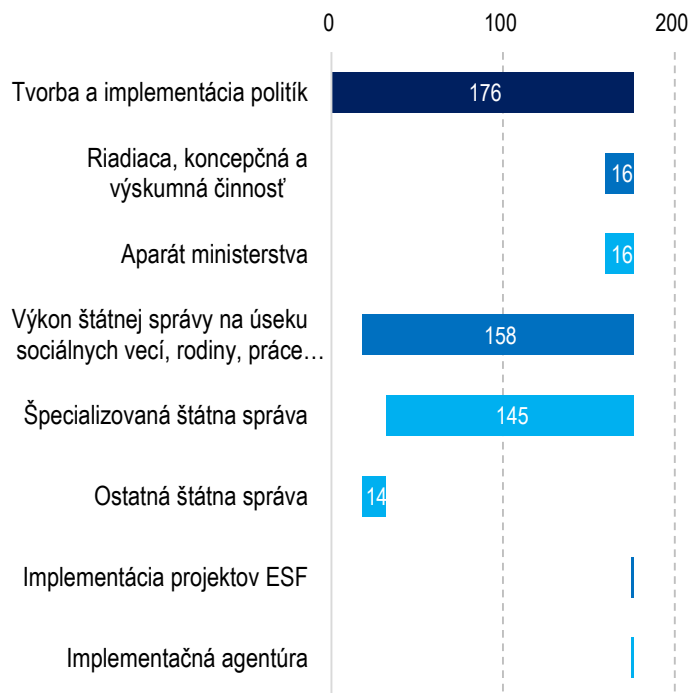
# 4. Nekonzistentné sledovanie vecne rovnakých výdavkov naprieč kapitolami

**Aktuálny stav:** Program *Tvorba a implementáciu politik* často využívaný na rozpočtovanie výdavkov na administratívu kapitol.

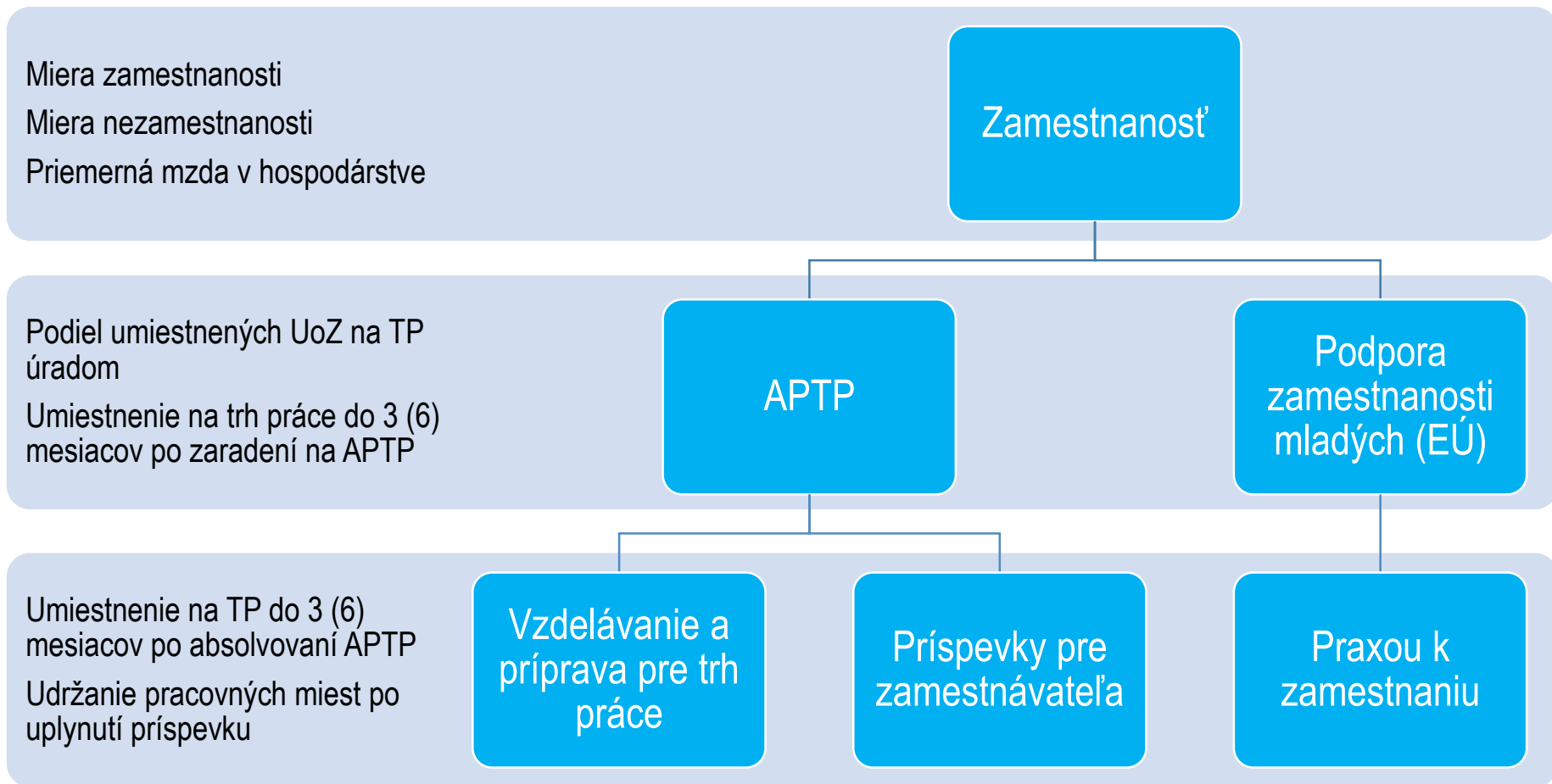
**Ideálny stav:** lepšie sledovanie výdavkov štandardizáciou sledovaných aktivít – podporné a prierezové činnosti v rovnakej štruktúre pre všetky kapitoly

Aktuálna programová štruktúra

Navrhovaná programová štruktúra



# Dôraz na výsledkové ukazovatele na úrovni programu, nižšie úrovne podporujú vyššie

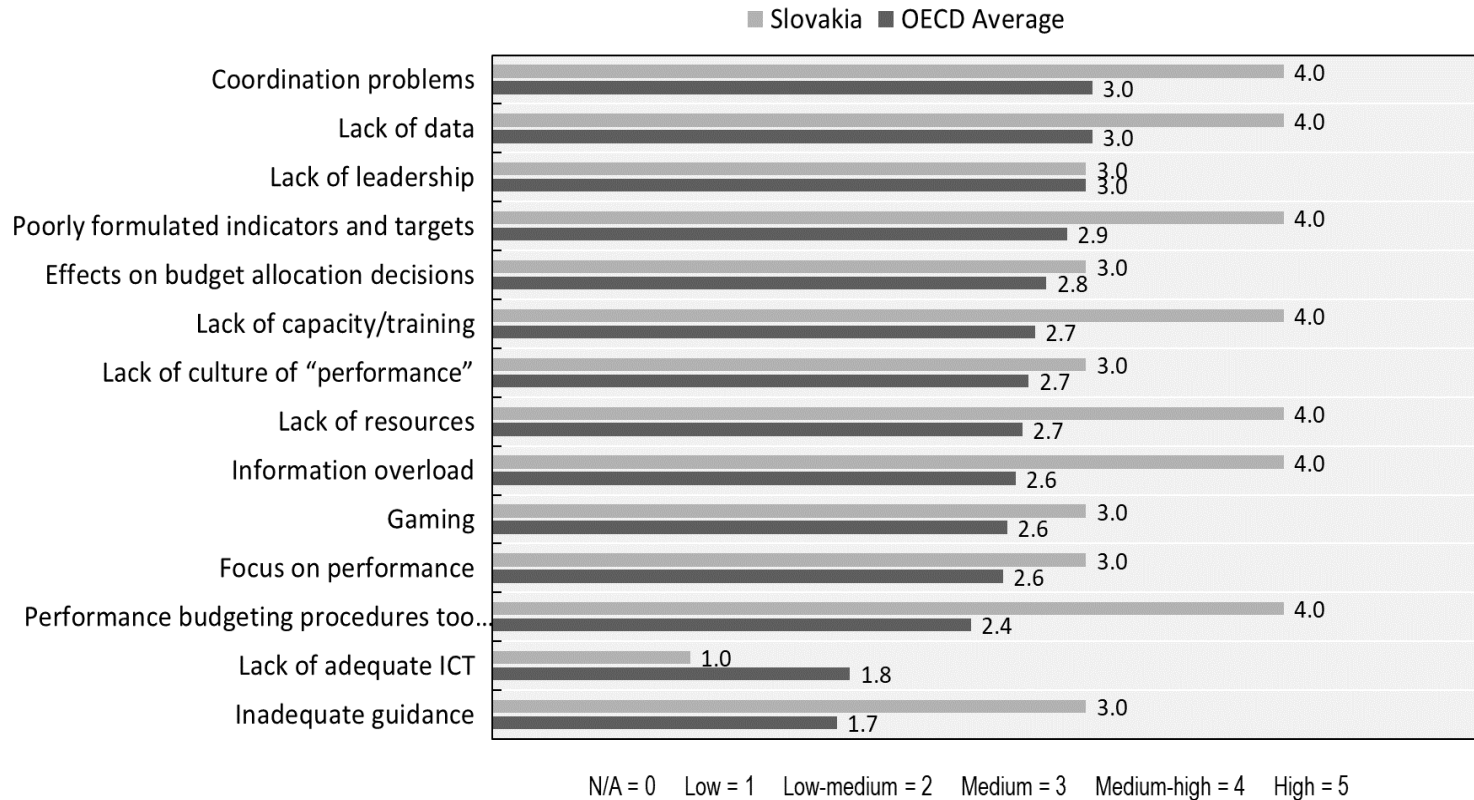


# Ako opraviť programové rozpočtovanie

1. **Centralizovaná kontrola kvality** pri zostavovaní štruktúry programov a stanovení merateľných ukazovateľov kapitol štátneho rozpočtu **zo strany MF SR.**
2. **Čo najširšie využívať výsledkové ukazovateľov**, najmä na úrovni programov. Rovnako stanoviť aspoň jeden hlavný výsledkový ukazovateľ na úrovni kapitoly.
3. **Monitorovať dosahované výsledky a zverejňovať ich.**
4. **Hodnotiť dosahované výsledky vybraných (strategických) programov.** Následne kontrolovať kvalitu prostredníctvom NKU.
5. Preskúmať zvýšenie flexibility drobných presunov medzi výdavkovými programami
6. **Zlúčiť duplicitné programy** na sledovanie vecne rovnakých výdavkov.
7. **Prehodnotiť detail sledovania výdavkov.** Zjednodušiť štruktúru investičných programov, klásť dôraz na kvalitu informácií investičných akcií v Registri investícií. Naopak, zvýšiť detail programov s vysokým podielom transferov (dávok pre občanov).
8. Zjednotiť sledovanie administratívnych výdavkov (podporných a prierezových činností) v kapitolách rozpočtu.
9. **Zaviest' programové rozpočtovanie aj pre strategicky významné subjekty** sektora mimo ústrednej štátnej správy (Sociálna poisťovňa, NDS, ZSSK, ŽSR).



# Same challenges as other OECD countries - information overload, lack of capacity, poorly formulated indicators and and coordination problems



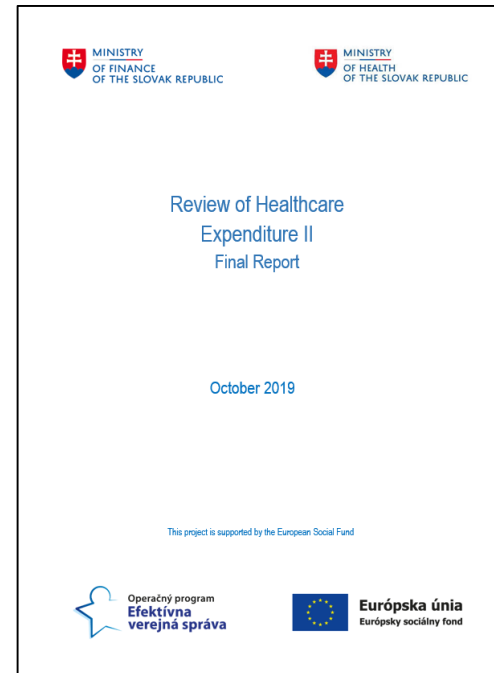
# Value for Money Division Ministry of Finance

## Healthcare Spending Review II

October 2019

# Spending review:

- **Goal: Slovak policy-making → best-practice abroad**
- Standard technical and political tool in OECD countries used to improve public policies
- Regular and comprehensive overview of efficiency of public spending on a specific sector (e.g. ministry of interior) or topic (e.g. public safety)
- **Multiple objectives:**
  - 1) **Savings**
  - 2) **Improved services**
  - 3) **Efficient (re)allocation of resources**
- Should be part of the budgeting process
- Our healthcare spending review is a combined effort of ministries of finance and healthcare

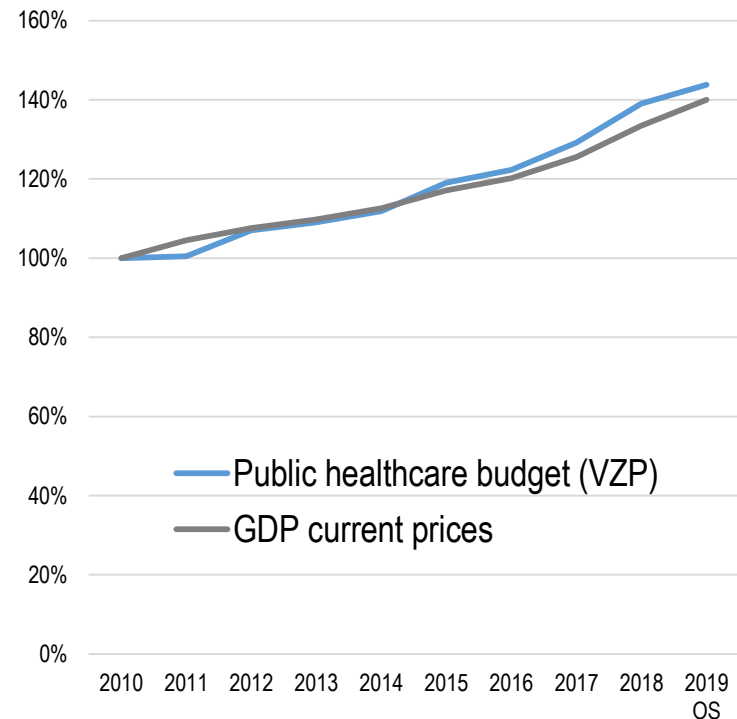
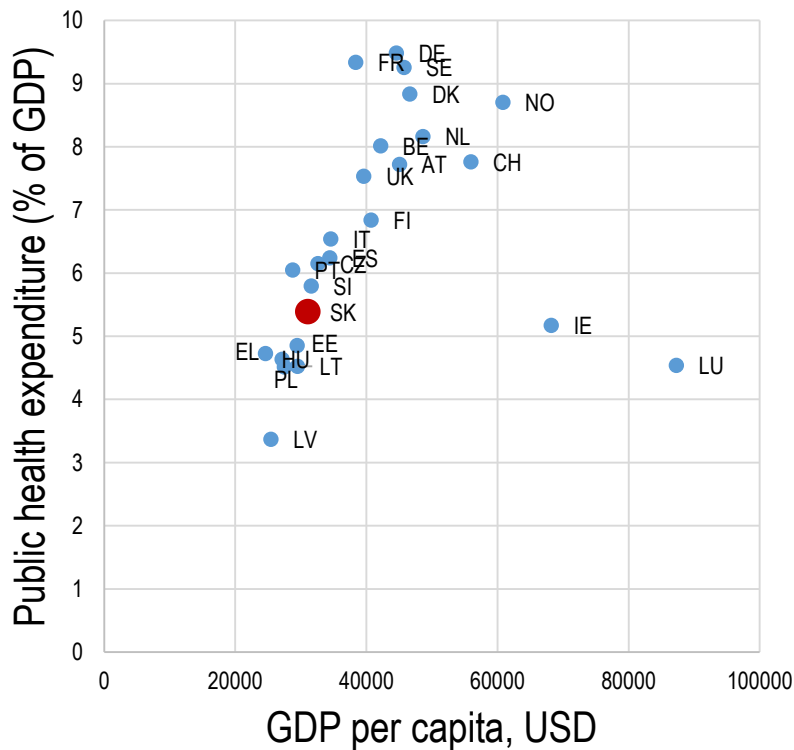


Slovak version:

<https://www.mfsr.sk/sk/financie/hodnota-za-peniaz/revizia-vydavkov/zdravotnictvo/>

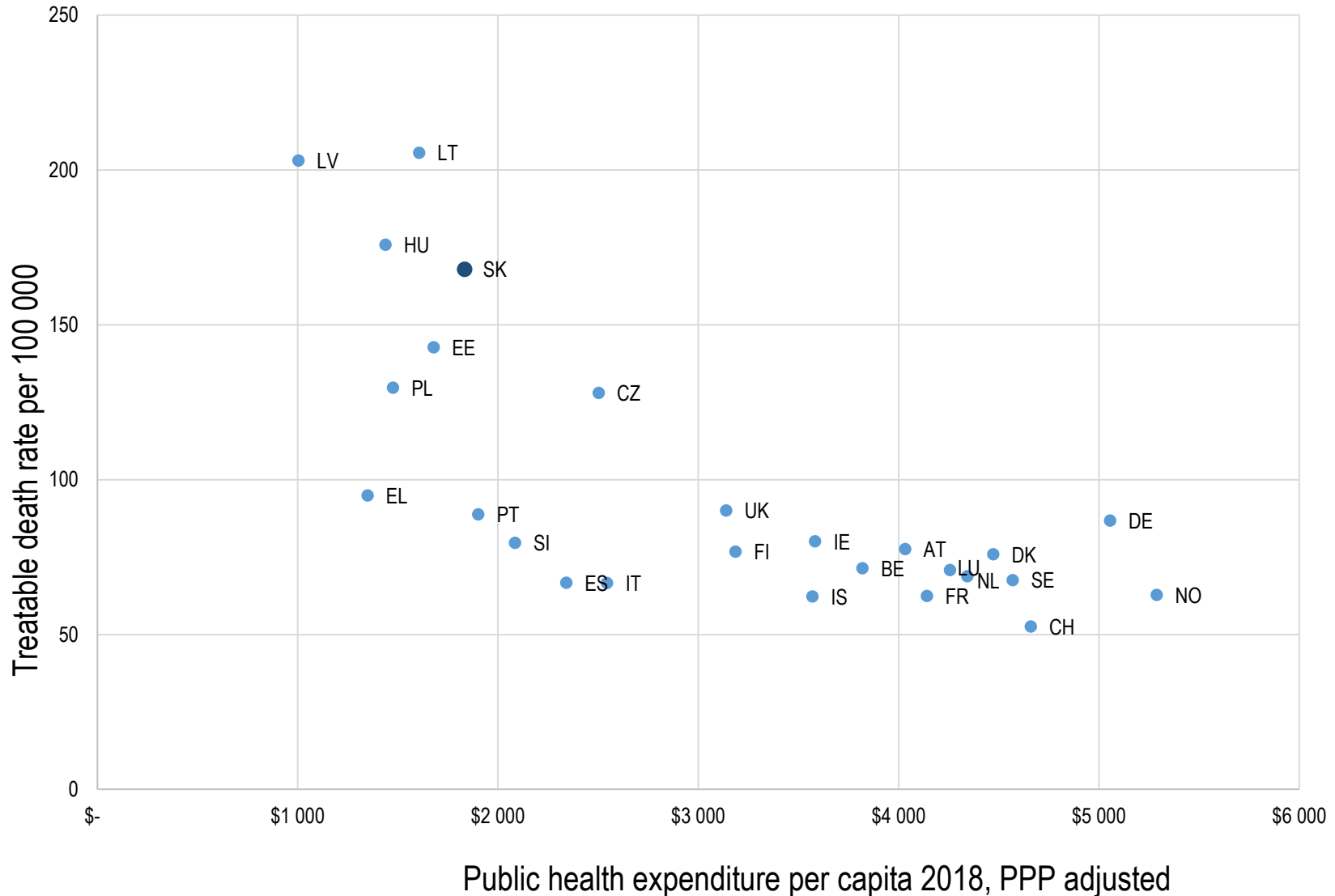
# Healthcare expenditure

- One of the priorities in every economy, increasing with welfare
- In Slovakia faster growth than GDP
- Proposed budget 2020: 5,6 billion euros = 5,7% of GDP
- In-line with the state of the economy
- Further future growth expected (economic progress; ageing)



# Results and expenditure – low value for money

Treatable death rate (2016)



# Healthcare Spending Review I (2016)

- 4 years of healthcare spending reviews
- Building internal capacities and know-how
- Reviews becoming an important step in the budgeting process
- Measures publicly monitored by the Implementation reports

## Highlights from the I. Spending Review

- Annual savings of 115 mil. eur
  - Overconsumption of pharmaceuticals
  - International benchmarking of medical goods' prices
  - Improved Cost control and fraud management by VŠZP

# Healthcare Spending Review II (2019) - Summary

**Savings** – potential of 540 mil. eur annually by 2030, 150 mil. eur in 2020

**Investments** - long term care, nurses, GPs, mental health, prevention

The material has been approved by the government as a part of the public finance budget

Specific highlights:

- **Outpatient care** – too many visits of specialists, insufficient gate-keeping by GPs
  - Investments to increase the number of GPs, reevaluate physicians competence mix,
  - Saving measures: reducing avoidable visits to specialists,...
- **Pharmaceuticals** – low value added for some medicines, potential also in processes
  - Saving measures: requirement of cost-effectiveness for all medicines; increase in central procurement, improved external referencing,...
- **Personnel** – not enough nurses, age distribution, bad mix of physician specializations
  - Investments to increase the number of nurses to a sustainable level

# Budgeting process – based on spending review

## Budget 2020 =

Expected expenditures in 2019

+ No-policy-change scenario increases

+ Policy changes and investments

- Saving measures

- Each of the components is broken down into line items such as “Salaries of nurses” or “Central procurement of pharmaceuticals”

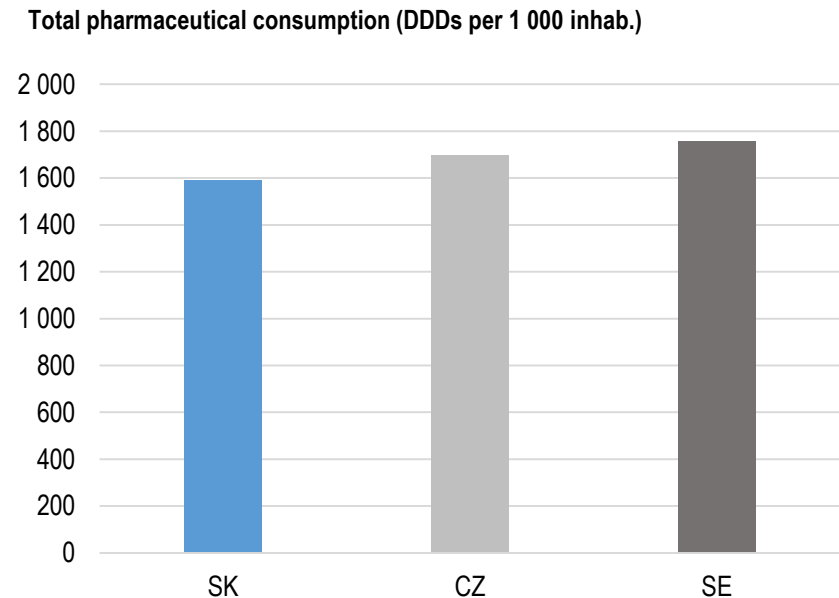
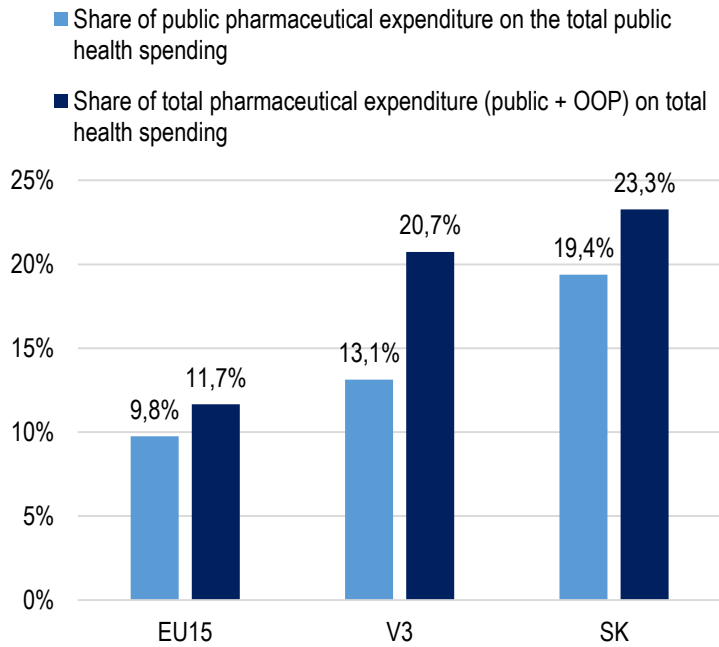
Expenditure changes - policy change – SAVING MEASURES						
In millions of euros		2020	2021	2022	Potential Years*	
nr.	Total	-148	-249	-333	-542	1-10
<b>Inpatient care</b>						
22	Decrease in the number of avoidable hospital admissions	-1,5	-3	-4,4	-7,4	5
<b>Outpatient care</b>						
23	Decrease in the number visits of specialists	0	-20,7	-41,4	-207	10
<b>Pharmaceuticals</b>						
24	Requirement of cost-effectiveness assessment	-8	-36	-55	-55	3
25	Increase in volumes of centrally procured pharmaceuticals	-13	-26	-26	-26	2
26	Reduction of overconsumption of antibiotics	-1,4	-2,8	-4,2	-7	5
27	Earlier savings after generics and biosimilars' market entry	-3	-3	-3	-3	1
28	External referencing twice a year	-2,1	-2,1	-2,1	-2,1	1
29	External referencing of unusually sized packages	-2,4	-4,8	-4,8	-4,8	2
30	Changes in reimbursement (new generics & biosimilars; external referencing; new clusters)	-30	-30	-30	-64,6	2
31	Change in pharmaceutical clusters from 1.1.2020	-7,9	-7,9	-7,9	-7,9	1
32	Reduction of duplicate prescription by eHealth upgrades	-30	-30	-30	-30	1
33	Pharmaceuticals reimbursed on exemption	-16	-16	-16	-16	1
...						
<b>42</b>	<b>Imaging units &amp; laboratories, Medical goods, STG, VŠZP</b>	<b>-31,6</b>	<b>-66,3</b>	<b>-107,9</b>	<b>-110,4<sup>61</sup></b>	<b>1-5</b>

\* Number of years needed to achieve annual potential



# Pharmaceuticals – spending and consumption

- Overall consumption in line with comparable countries (some differences if examined by ATC groups - i.e. antibiotics: SK ☹ SE ☺)
- Spending higher than peers (in both relative and absolute terms)



# Pharmaceuticals – total annual potential of 216 mil. eur

- Achievable in 5 years, half of it (114 mil. eur) in 2020

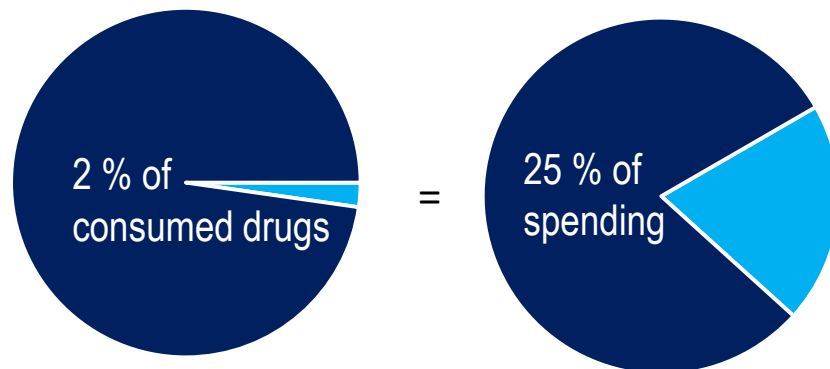
## Highlights:

- **Requirement of cost-effectiveness assessment** (potential 55 mil. eur)  
Some of currently reimbursed drugs had not yet proved their added value in relation to costs
- **Increase in volumes of centrally procured drugs** (potential 26 mil. eur)  
Slovakia currently does not use the tool as much as i.e. Denmark. The pharma companies are willing to offer lower than official price in central procurement.
- **External referencing** (potential 7 mil. eur)  
The maximum price of drug in Slovakia = the average of 3 lowest prices in EU. Good mechanism, but can be improved → also apply if drug package size in Slovakia is unusual; referencing of recently entered drugs twice / year

# Pharmaceuticals – cost effectiveness

## Annual potential of 55 mil. eur

- Cost effectiveness limits per 1 quality adjusted life year (QALY) about the same as peers
- However, not applied to all drugs (exception i.e. for drugs for rare health indications – due to controversial act in action in 2018)
- Therefore, few drugs have not yet declared cost-effectiveness



2018 data, expected even higher % of spending from 2019

	1 QALY	1 QALY (eur)
Slovakia from 12/2017	24 – 35 x the average salary	
Slovakia from 01/2018	28 – 41 x the average salary	25 536 – 37 392 eur
Poland, Hungary	3x GDP per capita	32 841 eur (Poland), 36 890 eur (Hungary)
Czech Republic	0,9 mil. - 1,2 mil. CZK /1 QALY	34 787 - 46 382 eur

- Some of them were considered too expensive for reimbursement even by much richer countries (1 QALY can be even 100 times more expensive than standard Slovak limit, but the drug is still reimbursed in Slovakia)
- The cost-effectiveness should be declared, if drug cannot meet the national limit, the price reduction should be offered or the drug shall not be reimbursed

# Pharmaceuticals – central procurement

## Annual potential of 26 mil. eur

- The pharma companies are willing to offer lower than official price in central procurement if the sales volume is guaranteed (this unofficial price does not effect price policies in other countries through external referencing)
- The volume of central procurement is improving in Slovakia, but not yet great

**Denmark** – almost all pharmaceuticals in hospitals are centrally procured through Amgros.dk with a significant discount

**Slovakia** – if all hospital pharmaceuticals under central procurement → annual savings of 26 mil. eur (based on average discounts reached in Slovakia)

# Pharmaceuticals – external price referencing

## Annual potential of 7 mil. eur

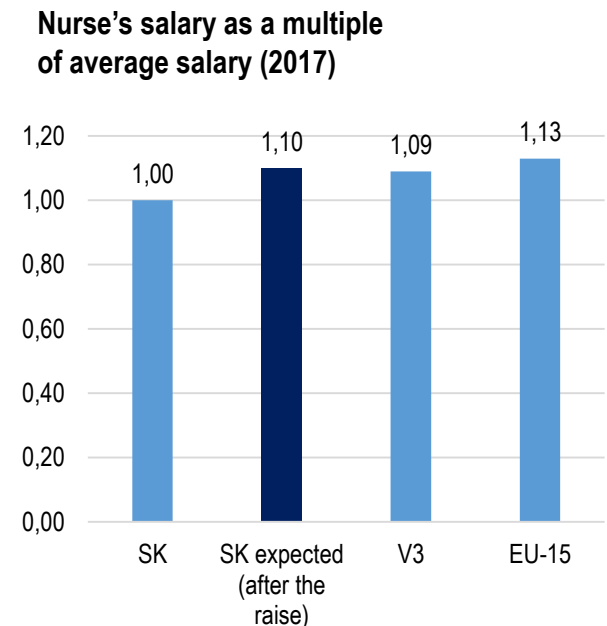
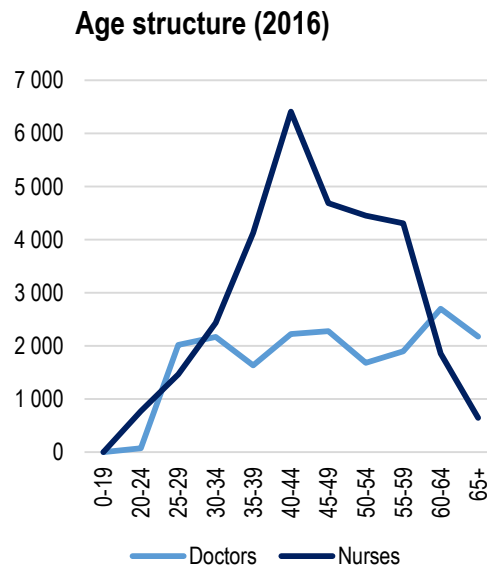
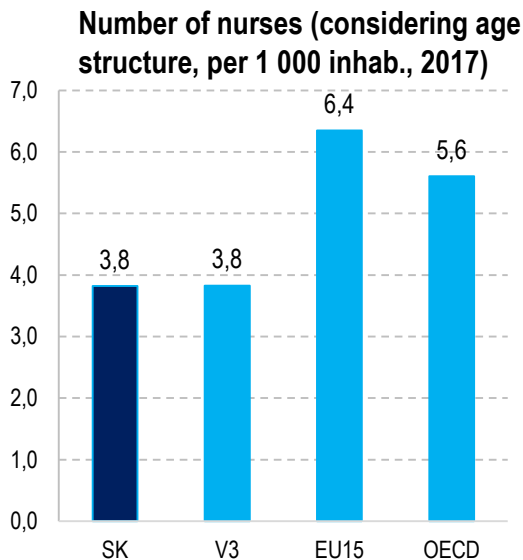
- The maximum price of drug in Slovakia = the average of 3 lowest prices in EU
  - Good mechanism, but can be improved
- (1)
- Currently, the prices are only compared if the same sized product is in the other countries
  - Therefore, pharma companies supply Slovakia with unusually sized packages to prevent external ref.

Country	Drug name and strength	Number of units	Manufacturer price (eur)
Slovakia	Drug A – 400 mg	10	1129,75
Czech Republic	Drug A - 400 mg	1	66,72
Hungary	Drug A - 400 mg	1	58,16
Greece	Drug A - 400 mg	1	54,44

- From 2020, in problematic cases maximum price will be recalculated (i.e. the price of 10 pcs in Slovakia = 10 x the average of 3 lowest prices in EU of 1 pcs)
- (2)
- Now only done once a year, by law can be done twice for drugs that entered SK in the last 3y.

# Personnel - nurses

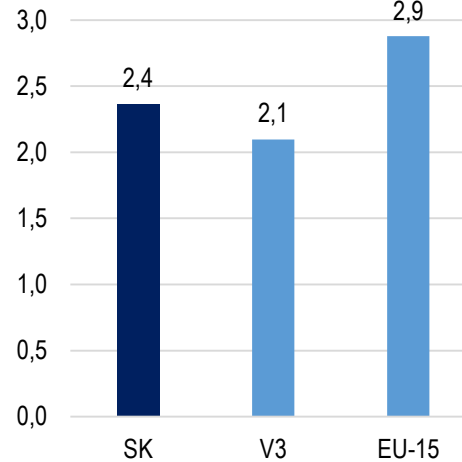
- Numbers – as peers, but lacking behind EU-15
- Salaries –in line with V3 (after the 10% raise during 2019)
- Age structure – too many nurses in the middle age



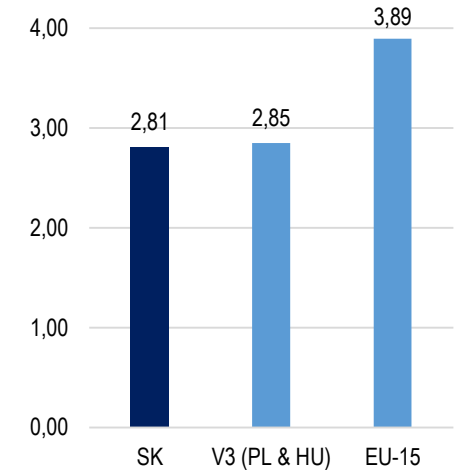
# Personnel - physicians

- Numbers by specialization – mainly GPs missing
- Salaries – OK
- Age structure is a problem, especially GPs

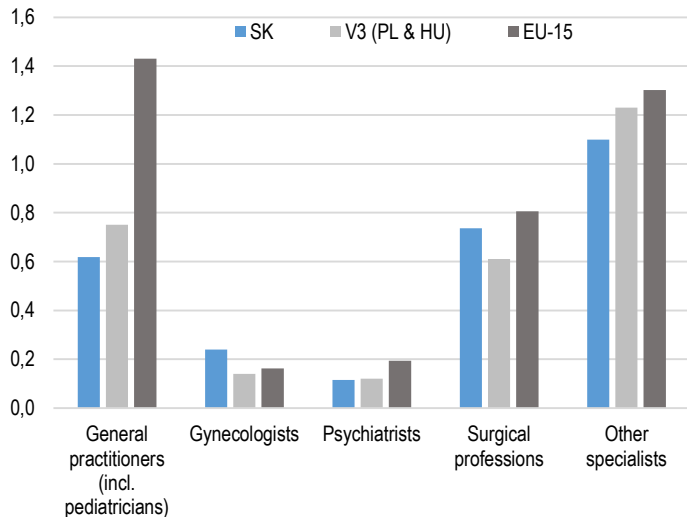
Doctor's salary as a multiple of average salary (2017)



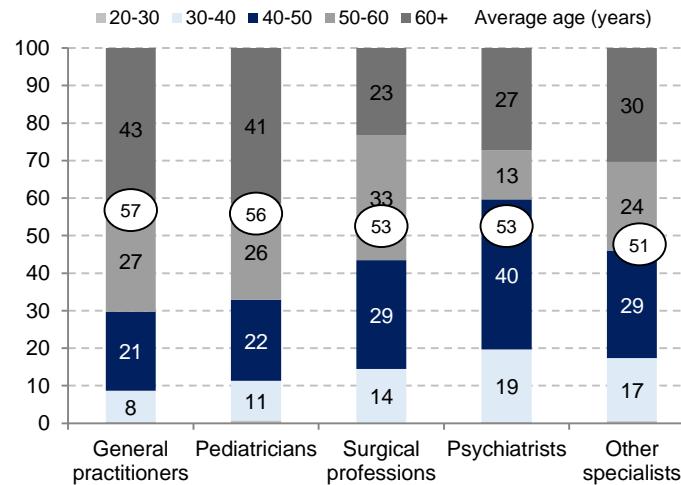
Total number of physicians by specialization (per 1 000 inhab., 2017)



Number of physicians by specialization (per 1 000 inhab., 2017)



Age structure of physicians by specialization (% of total)



# Personnel – value measures

- **Increase the number nurses** in the upcoming 10 years (currently missing 3 600) → annual potential budget impact of 107 mil. eur (2029)
- **Liberalize the wage regulation** in hospitals (to be more performance-based)
- **Reevaluate the competence mix** (specialists → GPs, doctors → nurses; nurses → assistants)
- **Adjust GPs' payment mechanism** to support the shift of the competences (specialists → GPs), increase the number of GPs, avoid unnecessary visits → annual potential budget impact of 113 mil. eur (2029)

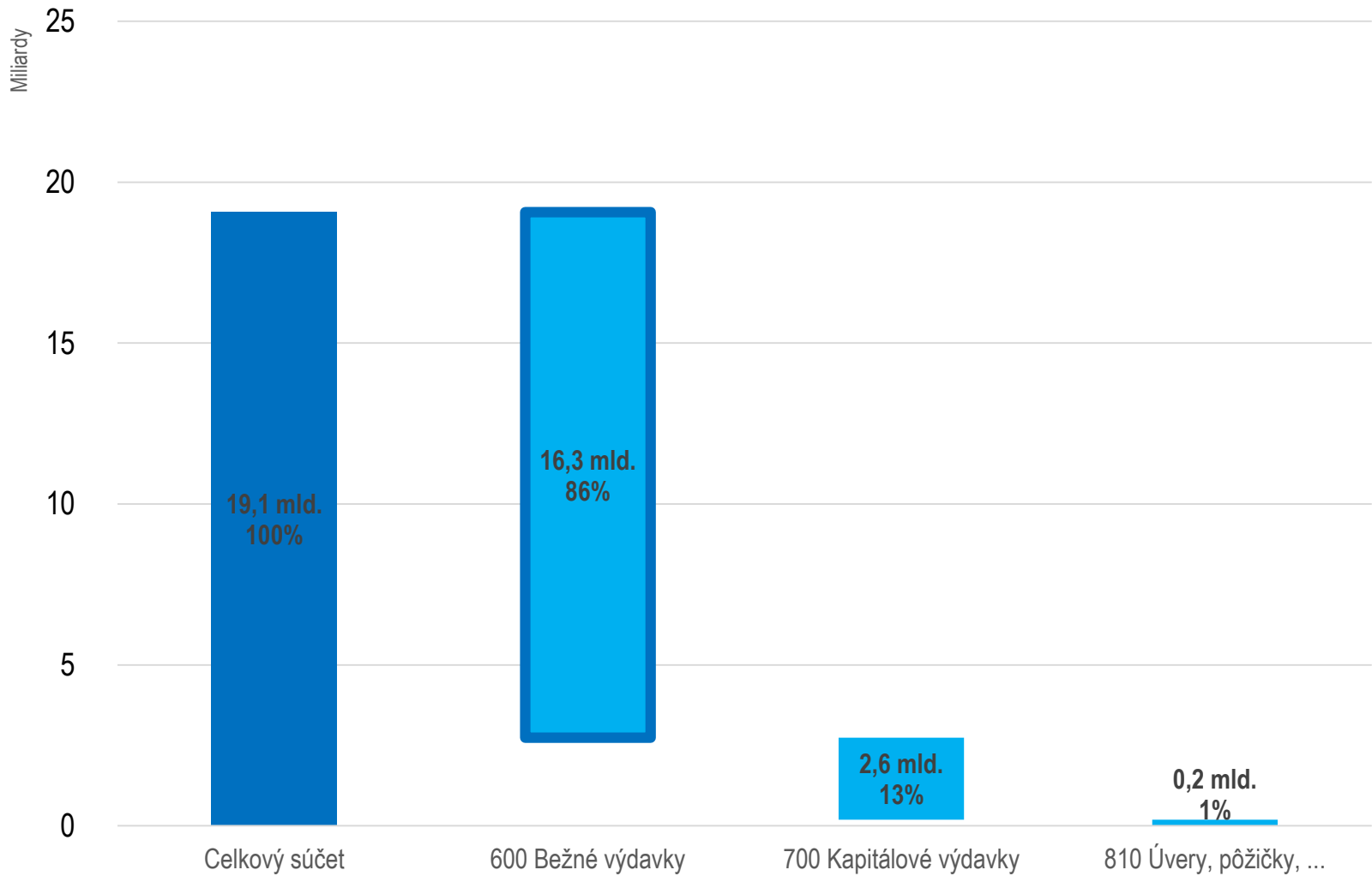


# OPEX

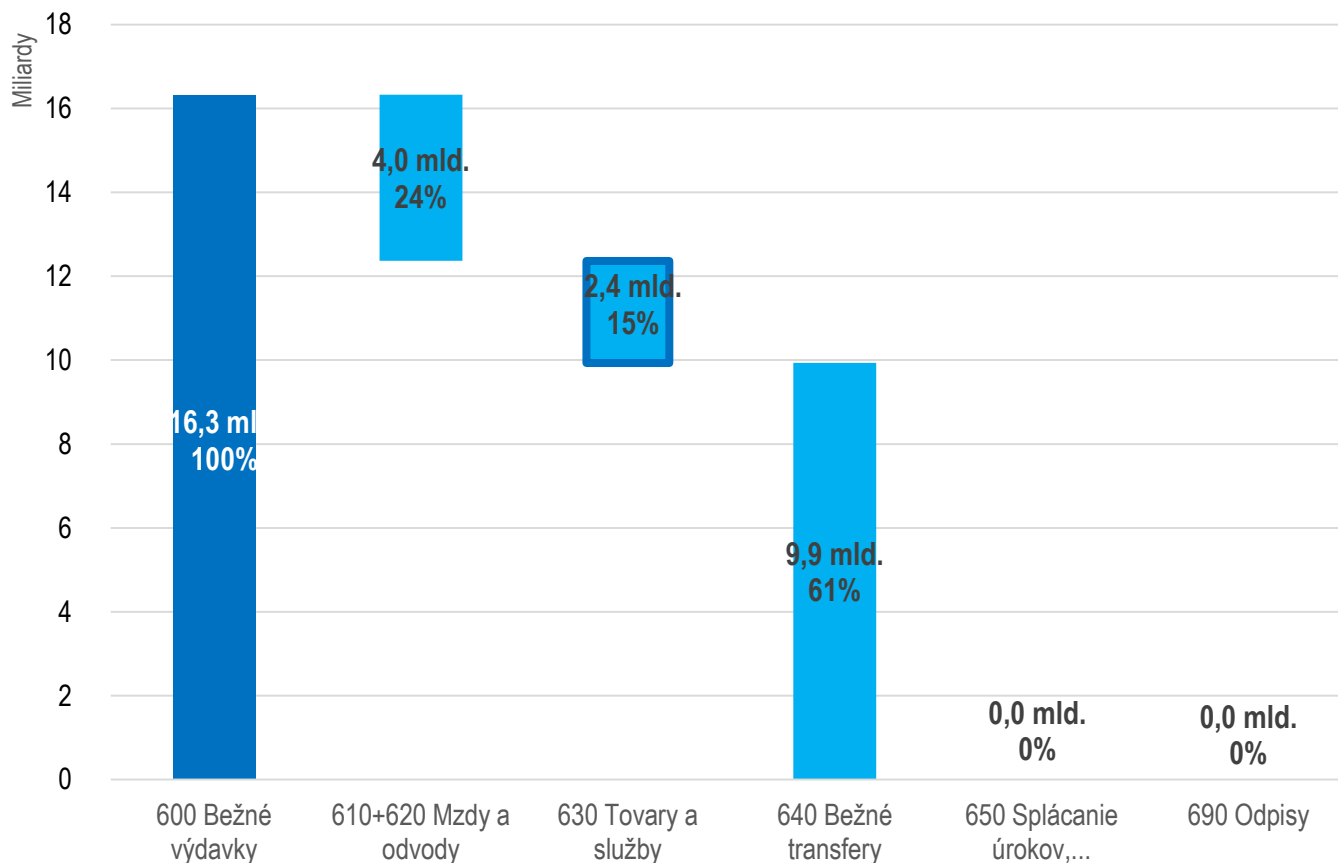
## Zhrnutie – čo nám o bežných výdavkoch povie rozpočet

- Tovary a služby v ústrednej štátnej správe – výdavky cca 2,5 mld. ročne
- z toho 40 % (asi 1 mld. ročne) sú služby, 23 % materiál
- najväčšie podpoložky:
  - všeobecný materiál
  - špeciálne služby
  - nájom (ale obsahuje aj PPP platbu)
  - energie
  - špeciálne služby
- top 7 podpoložiek – polovica výdavkov
- relatívne vysoká koncentrácia na rezortoch
  - veľa výdavkov má na svedomí MV SR, MO SR (centralizované rezorty)
  - ale aj MZ SR (nemocnice – vieme regulovať) a verejné VŠ (vieme?)
- vysoká koncentrácia mnohých položiek aj na úrovni ORG3 (top3 organizácie zodpovedné v priemere za polovicu daných výdavkov)

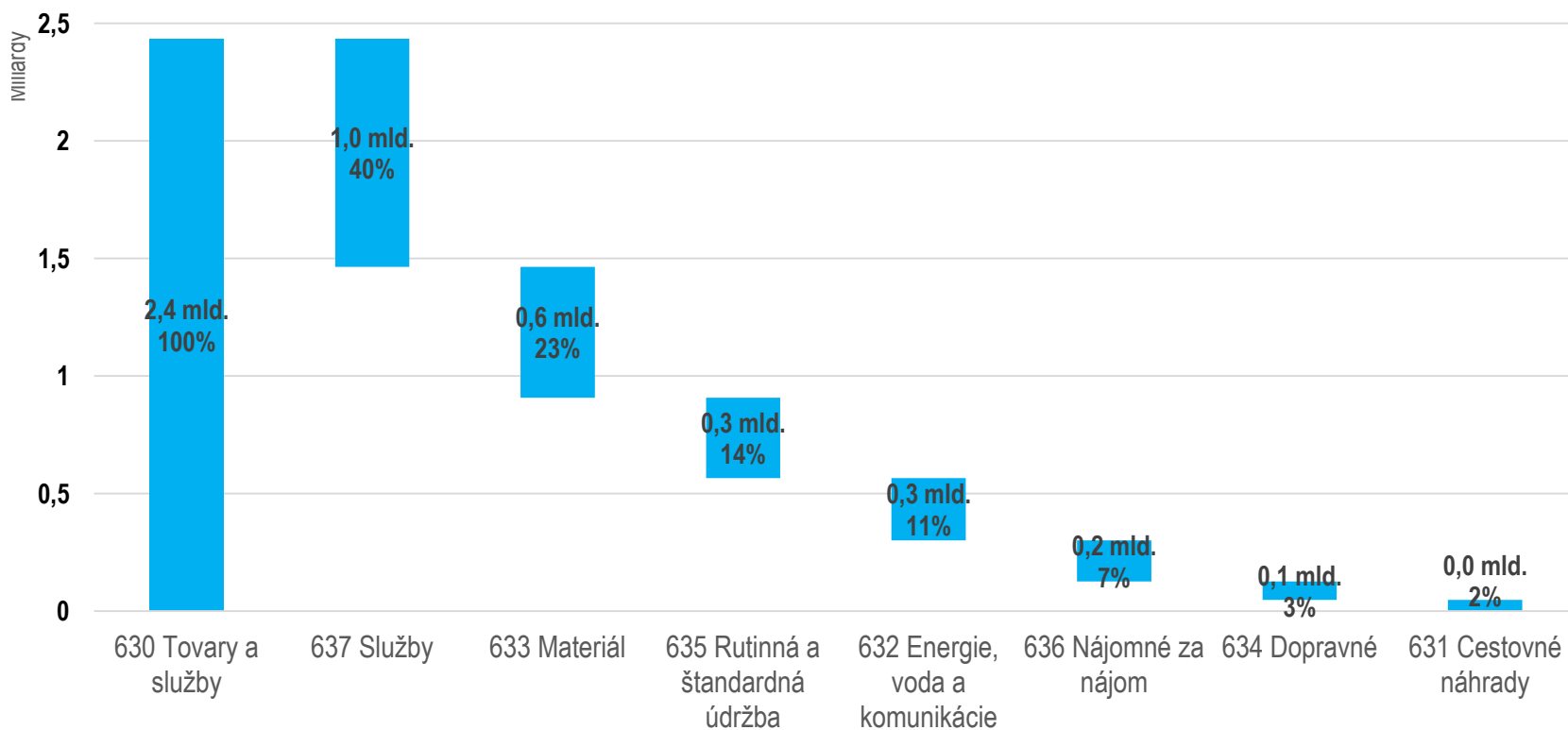
# Bežné výdavky – 86% výdavkov v ústrednej štátnej správe



# Tovary a služby tvoria 2,4 mld. eur – zvyšok sú mzdy a transfery



# Čo: hlavne služby 40 %, materiál 23%, údržba a energie



Útvar hodnoty za peniaze  
Ministerstvo financií Slovenskej republiky

Public Wage Bill  
Spending Review  
Final Report

Ministry of Finance  
April 2019; Bratislava

# Story of the spending review

- Cut fat where it exists, pay for quality where we lack it
- Increase efficacy of human resources and pay competitiveness compared to private sector
- Boost areas where we lag most wages + staffing – teachers, social workers, nurses (47-362 mil. eur) + seize the opportunity to demand reform
- Targeted cost-cutting measures – less police, concentrated municipalities (up to 641 mil. eur)
- Audits as a key tool to reduce employment and increase compensations
  - Doable, already identified savings in state-owned enterprises (65+ mil. eur) – ZSR (rails), VSZP (health insurance) + SWME (water)
  - Potential to be identified: ~150 mil. eur

# Findings - Summary

- 1. Public sector employment is only slightly below EU average, but structure is different.** Overemployment in some areas (police, university teachers), underemployment in others (nurses, teachers in primary education, social workers).
- 2. Public sector is ageing more rapidly than private.** One third of employees will reach pension age in 10 years. Projections of entries and exits from the labor market indicate large future shortages of social workers, teachers and nurses.
- 3. Expenditures on compensation are below EU average, due to relatively low public sector wage premium.** Wage growth 2x10 % will reduce the gap in total compensation expenditures by half.
- 4. Public employees are less skilled than private sector (more so than abroad).** Though, their skills are comparable to public employees in other countries.
- 5. Wage gap against international benchmark varies a lot across professions.** Teachers earn significantly less, public prosecutors significantly more.
- 6. Public pay emphasizes formal aspects such as tenure and education.** Bonuses represent 9 % of pay compared to 16 % in private sector.
- 7. Egalitarian wages in public sector.** Ratio of highest to lowest pay is 2.4 compared to ~ 8 in private sector. Share of bonuses rises little with income in public sector.

# Findings - Summary

- 8. Grid pay-scales are very rigid.** Pay tables are static, public sector compensation is based on tenure and education. This might hinder attracting younger employees.
- 9. Collective bargaining produces almost the same result for all groups despite large differences in competitiveness.**
- 10. Big regional disparities in public sector wage premium.** Impact on quality of services unclear, but evidence from UK indicates potential negative effects in richer regions.
- 11. Pay gaps very wide in expensive professions** (e.g. lawyers or IT). University-educated in public sector bring home 25% less (~430 eur / month) compared to private sector.
- 12. Budget overrun of 5 %, mostly due to unbudgeted items (valorization, EU funds, sick-leave, etc.).** Bonuses are budgeted at 0,5 % (reality 8 %), despite being important HR tool.
- 13. 'Unfilled vacancies' in the public sector.** More than 4-times as many vacancies as EU median in public administration sector – driven by police & military.
- 14. Large variation in expenditure on support services** across departments and their subordinated organizations. Indicates large potential for savings, which can be specified using audits.
- 15. Comparison of public enterprises with Czech counterparts indicates inefficiencies.**



# Summary of measures

- **value increasing measures (47-362 mil. eur)**
  - Increasing performance of public employees by raising wages and numbers of chosen profession to international benchmark
    - Raising wages of regional **education teachers, social care workers, expensive workers** by 2028
    - Raising numbers hospital nurses and social care workers by 2028
- **cost-cutting measures (potential 641 mil. eur)**
  - Concentration of local government activities (316 mil. eur)
  - Reduction of numbers in chosen profession to international benchmark (181 mil. eur)
  - Optimization of at ministries and state-owned enterprises (45 mil. eur)
- **measures improving governance**
  - Introduction of performance audits at ministries and state enterprises
  - Improving transparency in budgeting (EU funds, personal pays, vacancies)
  - Central governance of HR

# Value increasing measures (47-362 mil. Eur)

- Increasing performance of public employees by raising wages and numbers of chosen profession to international benchmark
1. **Raising wages of regional education teachers by 10% a year to reach OECD benchmark by 2027**
  2. **Raising numbers of hospital nurses by 1% a year to reach EU benchmark by 2027**
  3. **Raising numbers and wages of social care workers**
  4. **Optimizing university teachers' numbers, but increasing their wages**
  5. Introducing regional wage component.
  6. Increasing the compensation of expensive workers.

# Cost-cutting measures (with potential of 641 mil. eur)

- Performance/ Optimizations audits key tool to reduce employment and increase
- Optimization at ministries and state-owned enterprises (65+ mil. eur)
  - support and cross-department functions at ministries (23 mil. eur)
  - state owned-enterprises (42 mil. eur)
    - In SWME (10 mil. eur)
    - In VŠZP (12 mil. eur)
    - In ŽSR (19,5 mil. eur)
  - In budgetary and subsidiary organizations of ministry of agriculture (TBD)
- Reduction of numbers in chosen profession to international benchmark (181 mil. eur)
  - Policemen (144 mil. eur)
  - Non-teachers at universities (37 mil. eur)
- Rationalization of school network in regional education (12 mil. eur)
- Concentration of local government activities (316 mil. eur)
- Relocation of offices outside the capital (20-30 %)
- Monitoring and enforcing savings from IT projects (75 mil. eur)
- Linking healthcare employees valorization with inflation