

# Metody rozpočtování

MPR\_SUR

# Rozpočtování

- Základní otázka: „Jak co nejlépe využít zdroje, které má organizace k dispozici?“
  - alokuje zdroje na veřejné služby a projekty
  - může pomoci stanovit cíle
  - může pomoci zlepšit výkon organizace
  - otázka odpovědnosti vůči veřejnosti

# Rozdíly v rozpočtování vlády a soukromého sektoru

| <i>Rozpočtování vlády</i>  | <i>Rozpočtování soukromého sektoru</i>   |
|--|--|
| chrání zájmy občanů a podporuje obchody (businesses)   | je založeno na soukromém zájmu: cílem je maximalizovat čistý příjem, bez zájmu o usnadnění ekonomické aktivity ostatních |
| je závislé na nalezení dohody mezi „rozhodovateli“ o existenci a důležitosti společenských problémů  | závisí na tržních úvahách, které provázejí rozhodování o rozpočtu  |
| vyžaduje, aby rozhodnutí o rozpočtu byla učiněna na veřejném fóru otevřeném pro daňové poplatníky a pro média  | je prováděno na základě vzorců profesionálů pracujících v soukromí (důvěrné informace)                                   |
| začleňuje rozsáhlé finanční kontroly, vytvořené pro prevenci proti korupci, nadměrnému půjčování, nadměrně vysokým daňovým sazbám a proti schodkovým výdajům | je prováděno v souladu s finančními praktikami, které jsou kontrolovány trhem a účetními předpisy                        |
| v souvislosti s odpovědností občanům sleduje cíle efektivnosti a hospodárnosti tím, že vyrovnává krátkodobé a dlouhodobé společenské zájmy                   | je izolováno od veřejnosti a je odpovědné jenom podílníkům; cílem je maximalizovat zisk v krátkém období                 |

# Nabídkový systém veřejné správy

- nedostatečné zohlednění potřeby občana jako „zákazníka“ veřejné správy, jako plátce a uživatele veřejných statků a veřejných služeb
- veřejná správa jako „relativně autonomní“ systém bez ohledu na prověření skutečného účelu svých činností ve vztahu ke skutečným potřebám občanů.

# Poptávkový systém veřejné správy (1)

- identifikace aktuálních potřeb společnosti
  - přímé vyjádření
  - nepřímé vyjádření
- zohlednění potřeby těch, co ještě nevstupují do pole veřejné volby (příští generace) popř. jsou z tohoto pole vyloučeni (marginalizovaní jedinci a skupiny obyvatel)

# Poptávkový systém veřejné správy (2)

- indikátory a mechanismy - identifikace dílčích zájmů + transformace v zájmy veřejné
- strategické myšlení a plánování
- výkonnostní audity
- promítnutí definovaných veřejných zájmů do cílů jednotlivých veřejných politik

# Nabídkový a poptávkový přístup k tvorbě veřejného rozpočtu

|   | Nabídkový přístup                   | Poptávkový přístup   |
|---|-------------------------------------|--|
| <b>Metody rozpočtování</b>                | Převládá přírůstkové rozpočtování   | ZBB, programové rozpočty,..                                |
| <b>Časový horizont</b>                    | Krátkodobý (jednoroční)             | Střednědobý (3-5letý)                                      |
| <b>Volnost v příjmové oblasti</b>         | Přetrvává „brutto – rozpočetnictví“ | „Netto-rozpočetnictví“                                     |
| <b>Management rozpočtů v organizacích</b> | Centralizovaný, sledují se vstupy   | Decentralizovaný, sledují se výstupy a výsledky            |
| <b>Alokace zdrojů</b>                     | Subjektivní a netransparentní       | Transparentní, formulované financování (kalkulační vzorce) |
| <b>Audit/kontrola</b>                     | Kontrola shody, následná kontrola   | Kontrola výsledků ex-ante, předběžná kontrola              |

V současné praxi převažuje nabídkový přístup k tvorbě rozpočtu.

Dominující metodou tvorby rozpočtu je přírůstková metoda.



# Metody rozpočtování

## TRADIČNÍ ZPŮSOBY TVORBY ROZPOČTŮ

- přírůstkový způsob
- limitovaný rozpočet

## ALTERNATIVNÍ ZPŮSOBY TVORBY ROZPOČTŮ

- metoda nulové základny (Zero-Based Budgeting, ZBB)
- metoda performance budgeting – rozpočtování zaměřené na výkon
- metoda programového rozpočtování (Planned Programmed Budgeting System – PPBS)

# Přírůstkový způsob

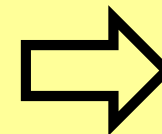
# Limitovaný rozpočet

# Metoda nulové základny

# Programové rozpočtování

# Výkonově orientované rozpočtování

- posun od rozpočtování zaměřeného na kontrolu výdajů k rozpočtování založenému na řízení výsledků
- snaží se reagovat na základní omezení položkového rozpočtování



# **základní omezení položkového rozpočtování**

- krátkodobá orientace
- roztržitost
- to, že pozornost je zaměřena spíše na stupy než na výsledky organizace.
- nevypovídá o tom, čeho mělo být vynaložením výdajů dosaženo ve vztahu k zabezpečovaným službám.

# Výkonově orientované rozpočtování

- tlak na kvalitu fungování organizace
- dva základní úkoly rozpočtu
  - zabezpečit zdroje
  - definovat cíle a ukazatele jejich hodnocení
- rozpočtový proces, v němž jsou zdroje přímo spojeny s konkrétními, měřitelnými výstupy



## Výkonově orientované rozpočtování může přinést odpovědi na otázky:

- Co chceme, aby naše organizace zabezpečovala? Co chceme, aby bylo učiněno v dané oblasti?
- Jaké jsou základní podmínky, za kterých mohou být tato naše očekávání splněna?
- Co je třeba učinit, aby byly tyto základní podmínky vytvořeny?
- Jak zjistíme, že jsme je vytvořili?
- Kolik a jak bude třeba vydat prostředků k tomu, aby byly naše cíle naplněny?

# Manažerská odpovědnost

- S manažery je sjednána kvalita výkonu a jsou definovány zdroje
- Prostředky rozpočtu jsou potom vynakládány tak, aby bylo stanovených cílů dosaženo
- Hodnocení dosahování ukazatelů výkonu slouží k realizaci zodpovědnosti manažerů.

# Cíle výkonově orientovaného rozpočtování

- vytvořit plán činnosti organizace, který zajistí dodržení celkových částek rozpočtu příjmů a výdajů
- zajišťovat prostředí pro srovnávání nákladů a kvality poskytovaných služeb
- zajistit průběžné hodnocení, zda cíle, kterých se snaží organizace dosahovat, jsou naplňovány

# Obsah výkonově orientovaného rozpočtu

- vstupy
- výstupy (výkony)
- výsledky

# Vstupy

- průměrné náklady na jednotku výkonu při dané kvalitě
- analýza marginálních nákladů

# Výstupy (výkony)

- přímé výsledky jednotlivých politik obce

# Výsledky

- přímé efekty toho, že se daná služba realizuje
- cíl při zabezpečování veřejných služeb
- dopady realizace politik

# Ukazatel výkonu

- měřítko, pro které máme dostupná data a které nám podává informace o tom, zda je našich cílů při zabezpečování veřejných služeb dosahováno a do jaké míry



# 1. Výkonové ukazatele mohou být seskupeny podle linie

- poptávka

  - pracovní činnosti

    - výstupy

      - výsledky

        - dopady

| Typ ukazatele   | Příklad   |
|-----------------|---|
| Poptávka        | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Počet oznámených krádeží, za posledních pět let</li> <li>- Počet telefonních hovorů oznamujících probíhající vloupání, za posledních pět let</li> <li>- Ocenění ukradeného majetku</li> </ul>  |
| Průběh činností | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Počet hovorů, které odpovídaly na vloupání a krádež</li> <li>- Počet vyšetřených vloupání a krádeží</li> <li>- Počet hodin strávených vyšetřováním</li> <li>- Počet sepsaných hlášení</li> <li>- Počet vloupání a krádeží, které řešil soud</li> </ul> |
| Výstup          | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Počet zatčených pro krádež a vloupání</li> <li>- Počet odsouzených pro vloupání a krádež</li> <li>- Ocenění navráceného majetku</li> <li>- Procento z hodnoty celkového majetku, které bylo navráceno</li> </ul>                                       |
| Výsledek        | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Snížení počtu hlášených krádeží a vloupání</li> <li>- Nárůst podílu obyvatel a obchodníků, které odpověděli, že se cítí bezpečněji</li> <li>- Snížení počtu občanů, kteří drží zbraň</li> <li>- Snížení pojistných nákladů obyvatel</li> </ul>         |
| Dopady          | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Vyšší hodnocení práce policie</li> <li>- Vyšší základně pro daň z prodeje (rozvoj obchodu v oblasti)</li> <li>- Stabilnější střední třída</li> </ul>   |

## 2. Rozpočet v ukazatelích kvantity a kvality

|          | Kvantita  | Kvalita   |
|----------|---|---|
| Vstupy   | <ul style="list-style-type: none"><li>- Kolik studentů studovalo tento rok</li></ul>  | <ul style="list-style-type: none"><li>- Počet studentů na jednoho učitele</li><li>- Podíl učitelů, kteří mají další stupeň vzdělání</li><li>- Počet kursů zajišťovaných mimo základní plán studia</li></ul>   |
| Výsledky | <ul style="list-style-type: none"><li>- Počet studentů, kteří ukončí školu</li><li>- Počet studentů, kteří museli opakovat ročník</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>- Podíl studentů, kteří ukončí vzdělání v běžném čase</li><li>- Podíl studentů, kteří po absolvování školy nastoupí do práce</li><li>- Podíl studentů, kteří jsou po absolvování školy přijati na univerzitu</li><li>- Výše průměrného platu absolventa po dvou a pěti letech</li></ul> |

- třetí možností je sledování produktivity, tedy nákladů na jednotku výkonu
- organizace může využívat i kombinace těchto tří přístupů

## Definované ukazatele by měly být:

- Zvládnutelné
- Logicky provázané
- S dostatečnou vypovídací schopností
- Stabilní
- Politicky věrohodné

# Zavádění výkonově orientovaného rozpočtování v organizaci

- **Hlavní fáze:**
  - definování ukazatelů výkonu,
  - vytvoření provázanosti mezi ukazateli výkonu a alokací rozpočtových prostředků,
  - vytvoření systému zpráv o dosahování stanovených výkonů,
  - ustanovení celého procesu.