

# Metody rozpočtování



Systemy územních rozpočtů

# 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 zohľadnení potreby 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



	<b>Nabídkový přístup</b>	<b>Poptávkový přístup</b>
<b>Metody rozpočtování</b>	Převládá přírůstkové rozpočtování	ZBB, programové rozpočty,..
<b>Časový horizont</b>	Krátkodobý (jednorozční)	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



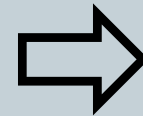
# Programové rozpočtování



# 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 výkonového 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.