

# *Finanční management ve veřejné správě*



Alena Kerlinová

KFPNH, kanc. 304

[Alena.Kerlinova@law.muni.cz](mailto:Alena.Kerlinova@law.muni.cz)



# Finanční management

- ◆ Garantovat efektivnější vynakládání zdrojů a růst výkonnosti veřejného sektoru
- ◆ Zahrnuje zejména:
  - ◆ Metody rozpočtování a řízení rozpočtů
  - ◆ Alokaci zdrojů a zabezpečování veřejných služeb
  - ◆ Audity a finanční kontrolu
- ◆ Cílem veškeré řízení financí a měření výkonnosti
  - ◆ Využití konceptu 3E

# Koncept 3E



- ◆ Určující kritéria pro hodnocení a kontrolu veřejných výdajů
- ◆ Zásady finančního managementu ve VS
- ◆ Hospodárnost
  - ◆ Takové použití veřejných prostředků k zajištění stanovených úkolů s co nejnižším vynaložením těchto prostředků, a to při dodržení odpovídající kvality plněných cílů
  - ◆ V ČR využíváno k výběru veřejných zakázek
- ◆ Efektivnost
  - ◆ Dosažení co nejlepšího vztahu mezi použitými prostředky a dosaženými výsledky
  - ◆ Nákladová efektivnost x produktivita veřejných výdajů
- ◆ Účelnost
  - ◆ Použití veřejných prostředků, které zajistí optimální míru dosažení cílů při plnění stanovených úkolů

# Koncept 3E



- ◆ Nutno brát v úvahu rizika, zejména:
  - ◆ Plýtvání
  - ◆ Přeplácení
  - ◆ Používání kvalitnějších zdrojů
  - ◆ Nízká produktivita práce
  - ◆ Vznik časových prodlev
  - ◆ Nejasné cíle
  - ◆ Nemožnost realizace
- ◆ Využívání může být diskutabilní
  - ◆ Některé přínosy měřitelné až po několika letech
  - ◆ Výkonnost VS nelze omezit na ekonomická kritéria
- ◆ Rozšíření na 6E
  - ◆ Spravedlnost
  - ◆ Prostředí
  - ◆ Etika

# Rozpočet

A decorative graphic at the top of the slide consists of two groups of three circles. The left group has a solid light purple circle on the left, a white circle with a light purple outline in the middle, and a solid light purple circle on the right. The right group has a solid light purple circle on the left, a white circle with a light purple outline in the middle, and a solid light purple circle on the right.

## ◆ Plní více funkcí:

- ◆ Alokační
- ◆ Redistribuční
- ◆ Stabilizační
- ◆ + autorizační, kontrolní a řídicí, informační

## ◆ Rozpočet jako:

- ◆ plán / plánovací dokument
- ◆ nástroj kontroly
- ◆ politický a komunikační dokument – informuje o cílech, záměrech a aktivitách vlády



# Atributy veřejných rozpočtů

- ◆ Rozpočty reflektují možnosti, co vláda má a naopak nemá v plánu
- ◆ V rozpočtech se odrážejí priority vlády
- ◆ Rozpočty představují silný nástroj zodpovědnosti vůči občanům, kteří chtějí vědět, jak vláda utrácí jejich peníze
- ◆ Rozpočet centrální úrovně ovlivňuje ekonomiku

# Rozpočtový proces



- ◆ Čtyři základní fáze rozpočtového procesu:
  - ◆ Návrh rozpočtu
  - ◆ Schválení rozpočtu
  - ◆ Plnění rozpočtu
  - ◆ Kontrola rozpočtu
- ◆ Trvání zpravidla 1,5 a 2 roky

# Přístupy k tvorbě rozpočtu



- ◆ Ideálně – alokovat veřejné zdroje na základě kritéria veřejného zájmu
- ◆ Nabídkový přístup
  - ◆ Bez ohledu na zjišťování poptávky občanů, poptávka je pouze předpokládána
- ◆ Poptávkový přístup
  - ◆ Snaha reagovat na veřejný zájem
  - ◆ Zjišťování preferencí občanů po veřejných statcích a službách
  - ◆ Větší snaha o dodržení kritérií efektivnosti



# Metody rozpočtování



## ◆ Inkrementální (historický) přístup

- ◆ Tzv. přírůstkové rozpočtování
- ◆ Snadný a rychlý proces
- ◆ Nevýhody – motivace k utrácení, neschopnost reakce na zásadní změny, vytváření prostoru pro tzv. historické chyby
- ◆ Uplatňování rozpočtové strategie:
  - ◆ Požaduj více zdrojů než potřebuješ, tvůj požadavek bude určitě krácen
  - ◆ Utrať všechny alokované zdroje do konce rozpočtového období, zejména v případech, kdy není možný transfer ušetřených zdrojů do následujícího období
  - ◆ Lobuj po celé rozpočtové období za přidělení dodatečných zdrojů

# Alternativní metody rozpočtování

- ◆ Tvorba rozpočtu od nuly (ZBB)
  - ◆ Sestavuje se tzv. na čistém papíru
  - ◆ Přesnost a reálnost x značná časová náročnost
- ◆ Programové rozpočtování
  - ◆ Na začátku určit cíle a aktivity (programy) k nim vedoucí
  - ◆ Přiřazování a hodnocení výdajů na jednotlivé programy
- ◆ Výkonové rozpočtování
  - ◆ Hodnotí se nejen výdaje/náklady na program, ale také dílčí výsledky, plnění vymezených cílů
  - ◆ Dochází k pravidelnému hodnocení odchylek a efektivnosti
- ◆ Programové i výkonové rozpočtování – období delší než jeden rok!

# Brutto vs. netto rozpočtování

- ◆ Týká se vztahu mezi příjmy a výdaji
- ◆ Brutto rozpočtování
  - ◆ Uplatňování striktního oddělení příjmové a výdajové stránky rozpočtu
  - ◆ Nižší míra volnosti při využívání existujících nástrojů při řešení zjištěných problémů
  - ◆ Nestimuluje odpovědné pracovníky k odpovědnému nakládání se zdroji a k racionálním úsporám
- ◆ Netto rozpočtování
  - ◆ Systémová propojenost mezi příjmy a výdaji
  - ◆ Umožňuje přesuny mezi položkami
  - ◆ Motivace k úsporám

# Management rozpočtu



- ◆ Týká se fáze realizace rozpočtu
  - ◆ Kontrola aktuálnosti toku příjmů a výdajů
  - ◆ Porovnání plánovaných a skutečných příjmů a výdajů
  - ◆ Identifikace trendů
  - ◆ Řešení a korekce vzniklých problémů
- ◆ Nástroje dosahování rovnováhy rozpočtu
  - ◆ Přesuny mezi rozpočtovými položkami
  - ◆ Využívání dočasných pracovních poměrů, i využívání smluvní práce
  - ◆ Dočasná redukce zaměstnanců
  - ◆ Snižování objemu zásob a jejich optimalizace
  - ◆ Prodej majetku

# Management rozpočtu

- ◆ Použití nástrojů problematické při brutto inkrementálním rozpočtování – pak nejčastěji využíván prodej majetku
  - ◆ Použití kapitálových příjmů na financování běžných výdajů
  - ◆ Netransparentnost při prodeji majetku
  - ◆ Prodej majetku, který není nadbytečný
- ◆ Doporučované techniky managementu rozpočtu
  - ◆ Profilování
  - ◆ Sledování závazků
  - ◆ Cash flow
  - ◆ Kapitálové rozpočtování
  - ◆ Diskontování

# Řešení rozpočtového deficitu

## ◆ 3 základní možnosti:

- ◆ Prodej aktiv
- ◆ Peněžní krytí
- ◆ Dluhové řešení

## ◆ Management veřejného dluhu

- ◆ Souvisí se získáváním potřebných finančních zdrojů s ohledem na náklady a riziko, i s ohledem na případné další stanovené cíle
- ◆ Snaha o vytvoření takové struktury dluhu, která by minimalizovala veškerá rizika

# Alokace zdrojů



- Často se realizuje na základě politických a administrativních rozhodnutí
- Uskutečňuje se na všech úrovních VS – zejména mezi ústřední státní správou a místními samosprávami
- Problém:
  - Výše přidělených zdrojů vychází z výše výdajů za uplynulé rozpočtové období
  - Roli hraje vztah zástupců organizace k osobám rozhodujícím o výši přidělených zdrojů
- Alternativou např. výkonové financování či financování podle vzorce

# Audit



- = úřední přezkoumání a zhodnocení dokumentů (zejména účtů) nezávislou osobou
- Cílem odhalovat odchylky od přijatých standardů a porušení principů zákonnosti, efektivnosti, účelnosti a hospodárnosti finančního managementu
- Obvykle 3 základní úkoly:
  - Kontrola a validita přesnosti a integrity finančních postupů, záznamů a zpráv v organizaci
  - Kontrola, zda byly finanční prostředky jen na účel, pro který byly přiděleny
  - Kontrola, zda organizace vynakládá přidělené prostředky v souladu s předpisy, ale také efektivně, hospodárně a účelně



# Interní a externí audit



- Externí audit
  - Realizován zvenku, nezávislým subjektem
  - Prováděn většinou na základě právních předpisů
  - Výsledky určeny i pro veřejnost, státní orgány, banky,...
- Interní audit
  - Prováděn subjektem, který je součástí organizace
  - Výsledky určeny pouze pro potřeby dané organizace, nejsou zveřejňovány

# Předběžný a následný audit

- Předběžný audit
  - Před vlastním uskutečněním správních opatření či finančních transakcí
  - Může zabránit škodě před tím, než nastane
  - Spojen s nadměrným rozsahem práce a neurčitostí v odpovědnosti subjektů
- Následný audit
  - Zda byly prostředky použity na plánované účely a zda nebyly překročeny výdajové limity a bylo dosaženo stanovených cílů
  - Může vést k náhradě způsobených škod

# Audit shody a audit výsledku

- Audit shody
  - Soulad finančních operací s pravidly
  - Garantuje formální správnost vykonávaných operací
  - Zaměření na procedurální chyby
- Audit výsledku
  - Prověření efektivnosti, účelnosti, hospodárnosti
  - Formy kontroly účinku realizovaných opatření:
    - Porovnání dvou skutečných stavů
    - Porovnání stavu vzniklého po provedení opatření se stavem, který by vznikl bez provedení opatření
    - Sledování, jak byl naplněn zamýšlený výsledek se skutečným stavem

# Zákon o finanční kontrole ve VS

- č. 320/2001 Sb., o finanční kontrole ve veřejné správě
  - Hlavním cílem finanční kontroly prověřovat:
    - Dodržování právních předpisů a opatření při hospodaření s veřejnými prostředky
    - Zajištění ochrany veřejných prostředků proti rizikům, nesrovnalostem nebo jiným nedostatkům
    - Včasné a spolehlivé informování vedoucích orgánů veřejné správy o nakládání s veřejnými prostředky, o prováděných operacích, o jejich průkazném účetním zpracování
    - Hospodárný, efektivní a účelný výkon veřejné správy

**Děkuji za pozornost!**

[Alena.Kerlinova@law.muni.cz](mailto:Alena.Kerlinova@law.muni.cz)