

ZDRAVÉ FINANČNÍ ŘÍZENÍ ve vazbě na strategickou práci

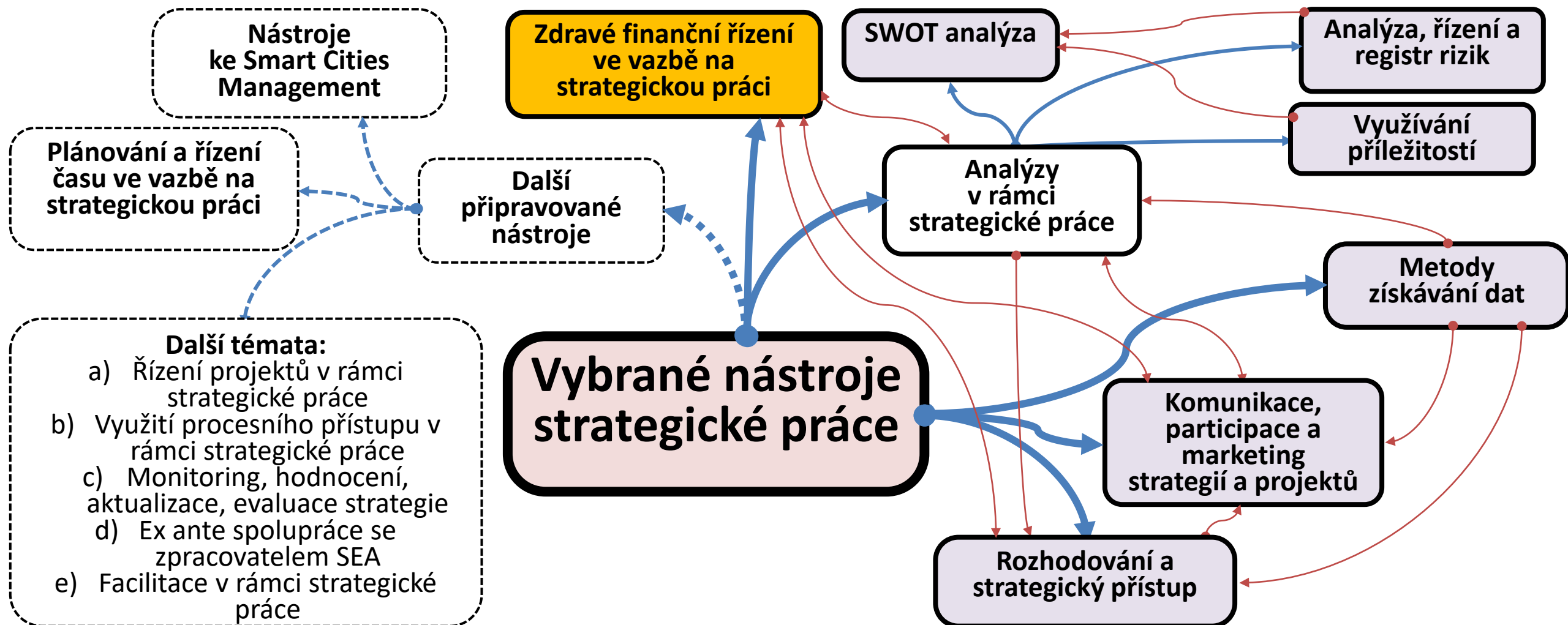
doc. Ing. Milan Jan Půček, MBA, Ph.D.; Ing. Veronika Linhartová, PhD.

Obsah

- 1. Vazba na ostatní nástroje**
- 2. Co nástroj zahrnuje**
- 3. Problematika rozpočtování a zdravého finančního řízení**
- 4. Dotazy a diskuse**



Vazba na ostatní nástroje



Představení nástroje:

Co nástroj bude zahrnovat?

1. **Textová část nástroje**
2. **Prezentace**
3. **Video přednáška k zdravému finančnímu řízení**

Nástroj bude po dopracování volně ke stažení na stránkách projektu.



Úvod: Mandatorní, quasi-mandatorní, ostatní výdaje – vztah k veřejným strategiím (omezení daná zdroji)

Výdaje státu v ČR

Mandatorní výdaje (cca 55 % výdajů):

Povinné prostředky, které musí být vynaloženy ze zákonů (jde např. o dávky důchodového nebo nemocenského pojištění, sociální dávky, zdravotní pojištění, podpory v nezaměstnanosti, výdaje na dluhovou službu) nebo jiných právních norem či smluvních závazků (odvody do rozpočtu EU a mezinárodních organizací, státní záruky, dotace na obnovitelné zdroje). V rozpočtu 2022 představují 1032,8 mld. Kč (54,6 %).

Vztah k veřejným strategiím: Jde o povinné prostředky, dokud nedojde ke změně legislativy. V rámci veřejné strategie je však možné do budoucna plánovat změny legislativy, a tím také rozsah těchto výdajů.

Quasi-mandatorní výdaje (cca 20 % výdajů):

Nejsou přímo stanoveny zákonem, ale jsou nezbytné pro chod státu (např. platy ve veřejné správě, výdaje na obranu). V rozpočtu 2022 představují cca 391,2 mld. Kč (20,7 %).

Vztah k veřejným strategiím: Ve veřejných strategiích je možné do budoucna plánovat změny těchto výdajů – jde zejména o počty zaměstnanců. Změny však mohou významně ovlivnit standardy poskytovaných veřejných služeb.

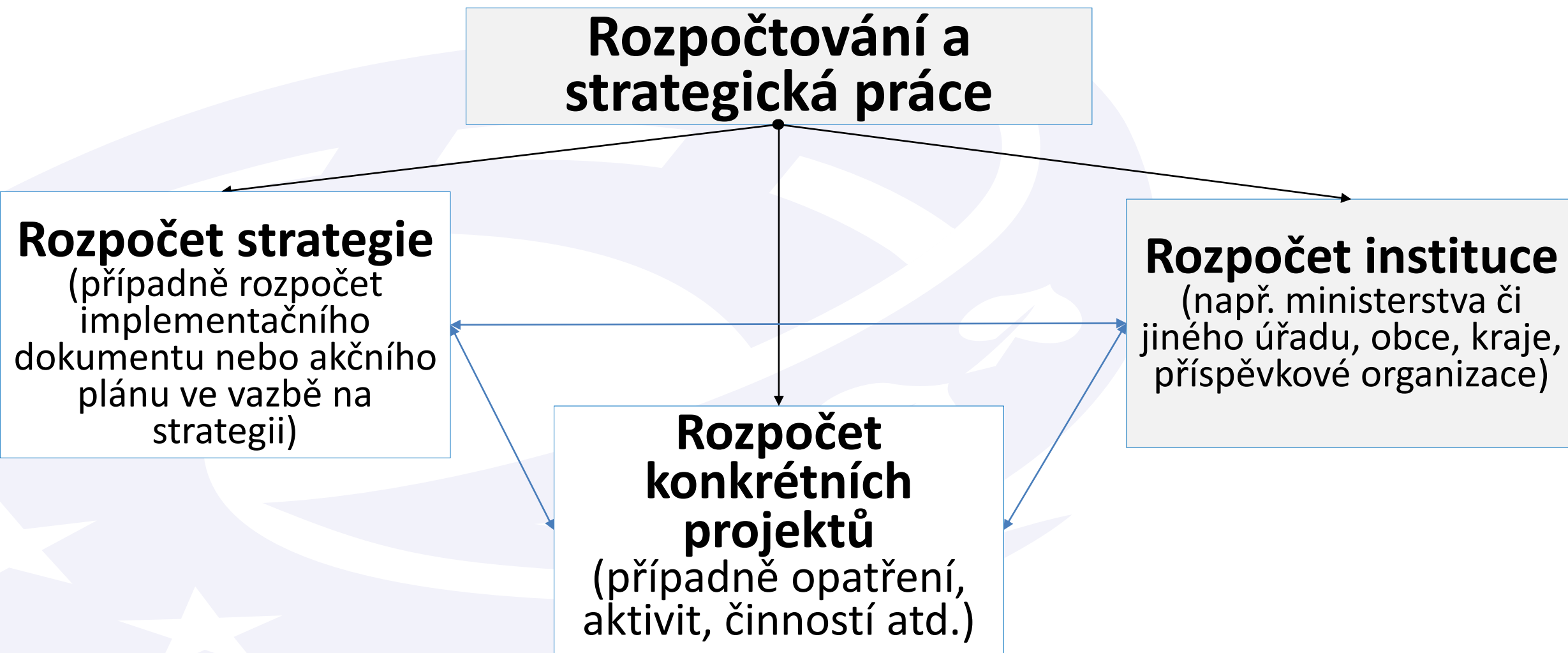
Nemandatorní výdaje (cca 25 % výdajů):

Jde o ostatní výdaje - umožňují vládě reagovat na hospodářský vývoj a směřovat jimi rozvoj do budoucna (např. výdaje na dopravní infrastrukturu, školství, sport). V rozpočtu 2022 představují cca 469,2 mld. Kč (24,8 %).

Vztah k veřejným strategiím: Je možné tyto výdaje ve veřejných strategiích plánovat, přesto se to často neděje – schází politická vůle nebo neznalost.



Úvod: Vazby rozpočtu instituce, projektu, veřejné strategie



Úvod: Vazby rozpočtu instituce, projektu, veřejné strategie

Rozpočtování ve vazbě na strategickou práci

**Rozpočet útvaru, který zajišťuje strategickou práci
- je součástí rozpočtu instituce**
(příjmy / výdaje nezbytné pro strategickou práci)

Rozpočet (příjmy / výdaje) klíčových projektů
(například financovaných z fondů EU)

**Rozpočet veřejné strategie nebo prováděcích
plánů** (výdaje / příjmy konkrétních aktivit,
opatření, projektů zařazených do strategie)



Pojmy k rozpočtu a rozpočtování

Č	Pojem	Vymezení
1	Rozpočtování	Rozpočtování je proces alokace (přidělení, rozčlenění, vyčlenění) omezených zdrojů na vybrané činnosti, projekty, investice, cíle, veřejné politiky nebo instituce, a to na základě předpokládaných příjmů, disponibilních zdrojů nebo pomocí zadlužení. Rozpočtování můžeme popsat pomocí čtyř fází.
2	Rozpočtové fáze	(1) Příprava rozpočtu, (2) Projednání a schválení rozpočtu, (3) Hospodaření dle rozpočtu a případné změny, (4) Zpracování závěrečného účtu a jeho schválení.
3	Rozpočet	Rozpočet je finanční plán, jímž se řídí financování činnosti. Rozpočet obsahuje plán příjmů a výdajů a dále financování vzniklého salda, nebo případně plán výnosů a nákladů.
4	Tři bilanční případy rozpočtu	(1) Vyrovnaný rozpočet (příjmy jsou stejné jako výdaje), (2) Přebytkový rozpočet (příjmy jsou větší než výdaje), (3) Schodkový (deficitní) rozpočet (příjmy jsou menší než výdaje).



Důležitá legislativa

- rozpočtová pravidla
 - » zákon č.250/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů
 - » zákon č. 218/2000 Sb., zákon o rozpočtových pravidlech (též je důležitý zákon č. 219/2000 Sb., o majetku České republiky a jejím vystupování v právních vztazích,
- zákon o pravidlech rozpočtové odpovědnosti,
- zákon o obcích, zákon o Hlavním městě Praha – týká se hospodaření obcí,
- zákon o krajích – týká se hospodaření krajů a jejich organizací,
- zákon o rozpočtovém určení daní,
- zákon o finanční kontrole,
- zákon o veřejných zakázkách,
- zákony platné obecně, jako je například zákon o účetnictví, daňové zákony atd.



Období rozpočtu

	Rozpočet je sestavován
stát	Na následující rok a dva další roky
obec / kraj	Na následující rok s využitím rozpočtového výhledu (výhled se sestavuje na 2-5 let)
EU	Na následující rok podle sedmiletého rozpočtového rámce



Fáze rozpočtu instituce

Č	Název fáze	Komentář k termínům	Rok
1	Příprava rozpočtu	Do 30. 4.: Vláda projedná návrh na střednědobý výhled (následující rok + další 2), který předkládá MF. Obsahuje plánované příjmy a výdaje na jednotlivá léta. Do 31. 5.: MF předkládá vládě návrh příjmů a výdajů státního rozpočtu v členění podle kapitol a státních fondů. Do 20. 6.: Vláda návrh projedná a schválí. Do 30. 6.: MF oznámí částky příslušným správcům kapitol a státních fondů. Do 31. 7.: Správci kapitol sestavují návrh rozpočtu svých kapitol. Do 31. 8.: MF předloží návrh zákona o státním rozpočtu a návrh střednědobého výhledu vládě.	Předchozí rok
2	Projednávání a schvalování rozpočtu	Do 30. 9.: Vláda předkládá návrh zákona o státním rozpočtu a návrh střednědobého výhledu do Poslanecké sněmovny. Od 1. 10.: Rozpočet je projednáván v Poslanecké sněmovně v trojím čtení. Od 1. 1.: Pokud není zákon schválen do 31. 12., postupuje se od 1. 1. podle rozpočtového provizoria.	Předchozí rok (případně běžný rok)
3	Hospodaření dle schváleného rozpočtu a jeho změny	Od 1. 1. do 31. 12.: Probíhá hospodaření dle schváleného rozpočtu a jeho případné změny.	Běžný rok
4	Zpracování a schválení závěrečného účtu	Do 30. 4.: Vláda předkládá návrh státního závěrečného účtu Poslanecké sněmovně. Následuje projednání a schválení v Poslanecké sněmovně.	Následující rok



Rozpočet strategie

Formulace předběžné vize

(vrcholové strategické dokumenty, dlouhodobé záměry a vize, reakce na vnější prostředí apod.)

Tvorba strategie (aplikace Metodiky přípravy veřejných strategií)

1. Identifikace
potřeby tvorby
strategie

2. Nastavení
přípravy
strategie
(projektu)

3. Analytická
a prognostická
fáze
(průběžná)

4. Stanovení
strategického
směrování

5. Rozpraco-
vání strategie

6. Nastavení
implementace,
financování a
vyhodnocování
strategie

7. Schvalování
strategie

Implementace strategie

(realizace strategie, její průběžné monitorování a evaluace, závěrečné vyhodnocení)



Zdroje dat (finanční data)

1. Ministerstvo financí

- 1) **Databáze Ministerstva financí: MONITOR** (<http://monitor.statnipokladna.cz/>); zde jsou informace o hospodaření státu, jeho organizací a všech samospráv od roku 2013 do současnosti. Důležité pro čerpání dat o hospodaření konkrétní zvolené instituce.
- 2) **Data Ministerstva financí: Zadluženost územních rozpočtů**, monitoring obcí <http://www.mfcr.cz/cs/verejny-sektor/monitoring/zadluzenost-uzemnich-rozpocetu>
- 3) **Fiskální výhled České republiky**: zahrnuje predikci na běžný a také na následující rok, u některých ukazatelů pak i výhled na 2 roky. Dokument dostupný na <https://www.mfcr.cz/cs/verejny-sektor/makroekonomika/fiskalni-vyhled> Důležité pro stanovování očekávaného vývoje veřejných financí (například odhad budoucích daňových příjmů pro obec).
- 4) **Makroekonomická predikce ČR** (je zveřejňována se čtvrtletní periodicitou). Dostupná na: <https://www.mfcr.cz/cs/verejny-sektor/makroekonomika/makroekonomicka-predikce> Důležité pro stanovování očekávaného vývoje veřejných financí.
- 5) **Cityvizor** (MF společně s Hl. město Praha) - vizualizuje rozpočet a plnění hlavního města Prahy s vazbou na konkrétní dodavatele. Naleznete zde také provázání na úřední desky a registr smluv. <https://cityvizor.praha.eu/>



Zdroje dat – databáze MONITOR

MONITOR <http://monitor.statnipokladna.cz/>; zde jsou informace o hospodaření státu, jeho organizací a všech samospráv od roku 2013 do současnosti. Důležité pro čerpání dat o hospodaření konkrétní zvolené instituce.



STÁTNÍ SPRÁVA

- 48 kapitol – ministerstva a ústřední úřady
- 285 organizačních složek státu
- 209 státních příspěvkových organizací

ÚZEMNÍ SAMOSPRÁVA

- 13 krajů a 1 hl. m. Praha
- 703 dobrovolných svazků obcí
- 6254 obcí a měst
- 10180 místních příspěvkových organizací



Zdroje dat (finanční data)

2. Další zdroje státních institucí, například

- 1) Databáze **ČSÚ**: Veřejná databáze ČSÚ <https://www.czso.cz/>
- 2) Data k veřejným zakázkám <http://www.isvz.cz/ISVZ/Podpora/ISVZ.aspx>
- 3) Data o projektech čerpající prostředky z fondů EU <https://dotaceeu.cz/cs/statistiky-a-analyzy> nebo: <https://www.risy.cz/cs/vyhledavace/projekty-eu>
- 4) Registr smluv (Ministerstvo vnitra) <https://smlouvy.gov.cz/>

3. Data EU, například:

- 1) Portál veřejně přístupných dat EU. Dostupné z <https://data.europa.eu/euodp/cs/data/>
- 2) Hospodaření státu EU a další data <https://ec.europa.eu/eurostat/data/database>

4. Další zdroje – vytvořené neziskovým sektorem, například:

- 1) Ekonomická data v databázi „Hlídač státu“ <https://www.hlidacstatu.cz/>
- 2) Databáze veřejných strategií <http://databaze-strategie.cz/>



Zásady zdravého finančního řízení samospráv

Č	Název	Komentář
1	Zadlužování nesmí být na úkor budoucnosti	Zajistit odpovědné financování – nežít na úkor budoucnosti. Obec či kraj by měly pracovat se schodkovým rozpočtem jen v nezbytných případech. Úvěr by měl být využíván zejména na investice (v ideálním případě návratné nebo ke kofinancování projektů financování ze zdrojů EU).
2	Index provozních úspor minimálně 10 %	Index se vypočítá jako podíl provozního přebytku (rozdíl běžných příjmů a běžných výdajů) a běžných příjmů. Výše tohoto ukazatele by neměla klesnout pod 10 %. Ideální hodnota se nachází v intervalu 20 – 25 %. K tomu je nezbytné každodenně usilovat a jít příkladem v dosahování efektivních úspor a odstraňování všech druhů plýtvání.
3	Účelnost, efektivnost a hospodárnost jako součást systému řízení	Vytvořit systém řízení podporující účelnost, efektivnost a hospodárnost. Přitom formálně tento systém mají zavedené všechny instituce a organizace veřejného sektoru. V praxi je většina z nich částečně či plně nefunkční.
4	Minimalizace rizik bez omezení příležitostí	Usilovat o minimalizaci rizik tak, aby současně snaha o minimalizaci rizik nebyla v rozporu s využíváním příležitostí, partnerství a synergie.



Zásady zdravého finančního řízení samospráv

Č	Název	Komentář
5	Rozpočet a strategický plán jsou propojeny	Zajistit propojení rozpočtu (rozpočtového výhledu) a strategického plánu. Propojení je myšleno zejména tak, že pracují se stejnými daty a vznikají souběžně (například akční plán ke strategii obce je zpracováván a schvalován souběžně s rozpočtem).
6	Rovnováha mezi rozsahem (a kvalitou) služeb a příjmy rozpočtu	Pro obec (kraj) usilovat o rovnováhu mezi (a) tím, co obec (kraj) občanům a zákazníkům veřejných služeb poskytuje a mezi tím (b) co od občanů a daňových poplatníků dostává, (c) současně usilovat o to, aby tato rovnováha byla vnímána ze strany daňových poplatníků a občanů jako spravedlivá. Ve své podstatě jde o klasickou účetní zásadu „má dáti-dal“.
7	Usilovat o zvyšování místní a regionální soběstačnosti	V první řadě jde o zvyšování ekonomické soběstačnosti – čili usilovat o to, aby nedaňové příjmy obce (kraje) se zvyšovaly; důležité je přenést tento princip na založené a zřízené organizace. Dalším aspektem soběstačnosti je energetická soběstačnost.



Co v textovém materiálu ještě najdete

V kapitole 2 jsou uvedeny výsledky analýzy propojení strategických dokumentů s finančními zdroji.

Kapitola 3 řeší strategickou práci ve vazbě na zákon o rozpočtové odpovědnosti a zákon o finanční kontrole (zejména problematika řízení rizik a 3E).

Kapitola 4 je úvodem do rozpočtování a finančního řízení.

Kapitola 5 až 8 popisuje čtyři fáze rozpočtového procesu
analýzy a přípravu rozpočtu (kapitola 5),
projednávání a schvalování (kapitola 6),
hospodaření dle schváleného rozpočtu (kapitola 7) a
zpracování závěrečného účtu (kapitola 8).

V kapitole 9 jsou uvedeny zásady zdravého finančního řízení.

V kapitole 11 jsou uvedena doporučení a omezení.



Co v textovém materiálu ještě najdete

Nejdůležitější kapitolou jsou **příklady a případové studie, které jsou v kapitole 10**

- 10.1 *Příklad řešení vazby mezi rozpočtem a strategickým plánem pomocí akčního plánu*
- 10.2 *Příklady dobré praxe identifikované v rámci analýzy strategických dokumentů*
- 10.3 *Příklad harmonogramu přípravy a projednávání rozpočtu města*
- 10.4 *Příklady rozpočtu projektu*
- 10.5 *Pravidla pro zadlužování města Chrudim*
- 10.6 *Příklady prověření 3E*
- 10.7 *Příklad postupu (workflow) v rámci předběžné finanční kontroly*
- 10.8 *Příklad vyhodnocení rizik v rámci strategického plánu*
- 10.9 *Příklad vyhodnocení rizik v rámci finanční kontroly*
- 10.10 *Hodnocení rizika korupce nebo podvodu pomocí metody FMEA*
- 10.11 *Příklad vyhodnocení finančních příležitostí*
- 10.12 *Příklad podkladů pro audit ztrát (plýtvání)*
- 10.13 *Energetické úspory města Litoměřice*
- 10.14 *Příklady benchmarkingu obcí*
- 10.15 *Databáze veřejných strategií z hlediska finančních zdrojů*
- 10.16 *Příklad Ishikawova diagramu – problém s překračováním výdajů*
- 10.17 *Příklad indikátorů pomocí metody BSC*



Děkujeme za pozornost

doc. Ing. **Milan Jan Půček**, MBA, Ph.D.; Ing. **Veronika Linhartová**, PhD.

