

Financování a ekonomické řízení

Realizace a průběh rozpočtového procesu



INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

Operační program Vzdělávání pro konkurenceschopnost

Název projektu: Inovace magisterského studijního programu Fakulty ekonomiky a managementu

Registrační číslo projektu: CZ.1.07/2.2.00/28.0326

Obsah:

1. Rozpočtový proces v rezortu obrany,
2. Cílově orientované rozpočtování – obecné vymezení,
3. Cílově orientované rozpočtování v rezortu MO,
4. Způsob stanovení cílů a pravidla pro jejich zpracování,
5. Místo a úloha nákladového střediska v procesu rozpočtování,
6. Zpracování návrhu rozpočtu u nákladového střediska.

1. Rozpočtový proces v rezortu obrany

Fáze rozpočtového procesu:

- ☐ Přípravná fáze,
- ☐ Balancování rozpočtu,
- ☐ Schválení návrhu rozpočtu,
- ☐ Zákon o státním rozpočtu,
- ☐ Rozpočtové provizorium,
- ☐ Rozpis rozpočtu,
- ☐ Realizace rozpočtu,
- ☐ Státní závěrečný účet.

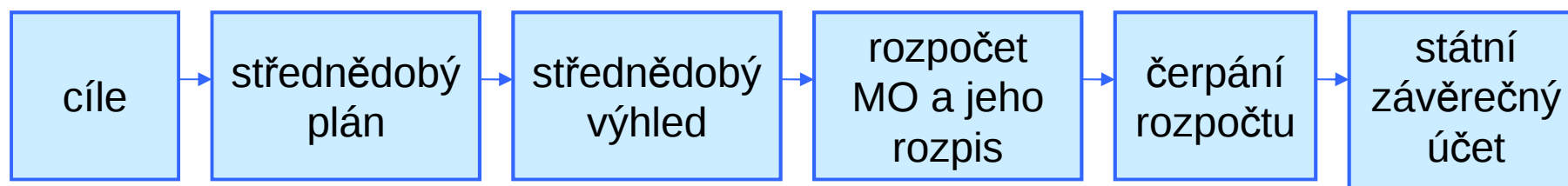


INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ



1. Rozpočtový proces v rezortu obrany

Aktivity rozpočtového procesu

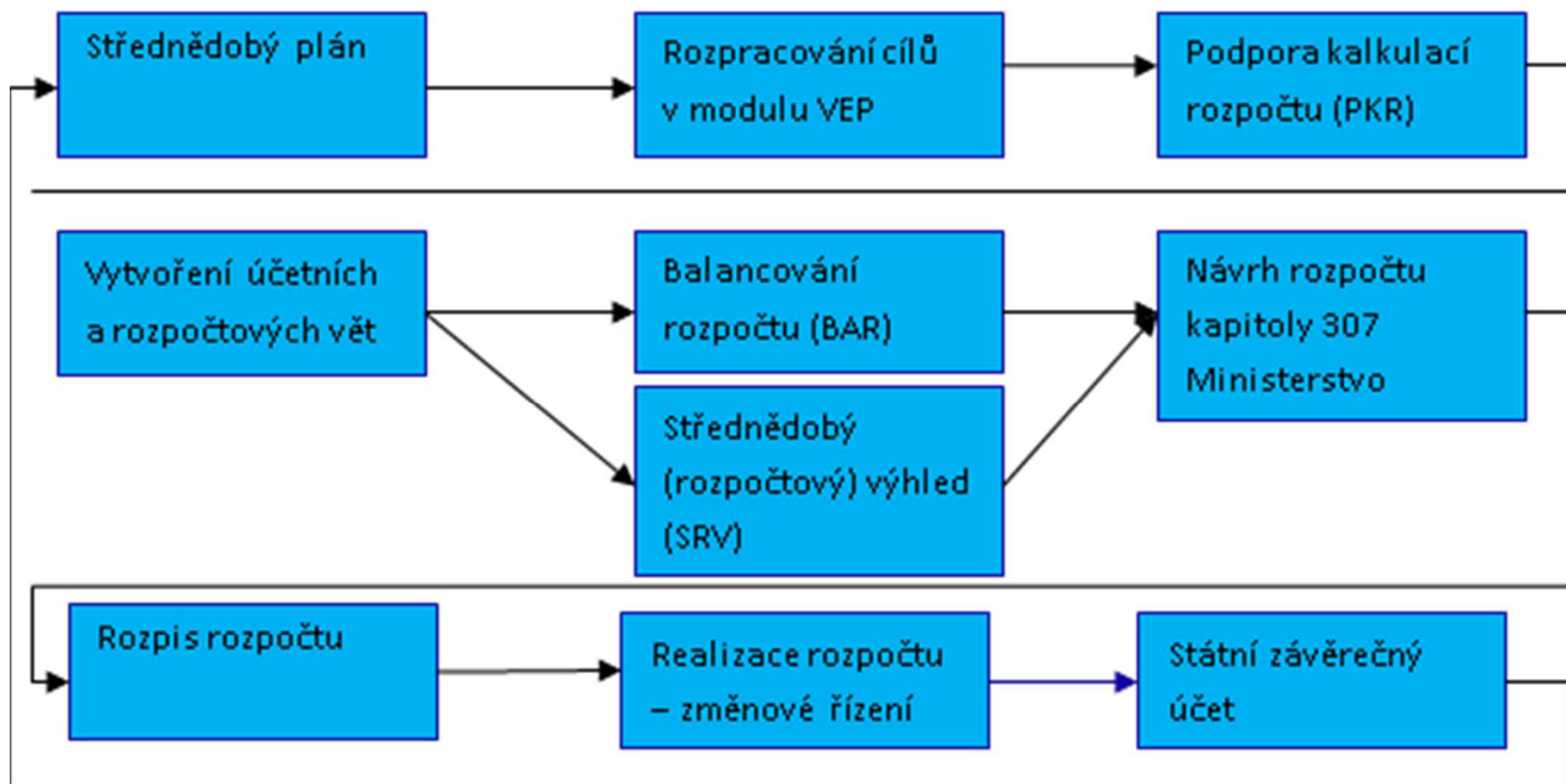


Zdroj: vlastní zpracování



1. Rozpočtový proces v rezortu obrany

Provazování rozpočtu MO se Střednědobým plánem činnosti a rozvoje rezortu MO



Zdroj: vlastní zpracování

2. Cílově orientované rozpočtování – obecné vymezení

Cílově orientované rozpočtování (COR) - nový způsob rozpočtování:

1. čeho se má dosáhnout,
2. jakým způsobem a
3. s jakým finančním obnosem.

2. Cílově orientované rozpočtování – obecné vymezení

Algoritmus získání **odpovědi** - trojice bodů:

- stanovení obecných cílů včetně časového horizontu,
- definování struktury výdajových bloků a podrobnějšího členění,
- přiřazení výdajů k výdajovým blokům a podrobnějšímu členění.



INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ



2. Cílově orientované rozpočtování – obecné vymezení

Cílově orientovaná struktura rozpočtu:

- *výdajové bloky (VB),*
- *výdajových okruhů (VO) a*
- dále do nižších úrovní členění (obdobný způsob konkretizace platí i pro cíle).

Stanovení VB a VO je povinné, ostatní nižší úrovně členění jsou dobrovolné.

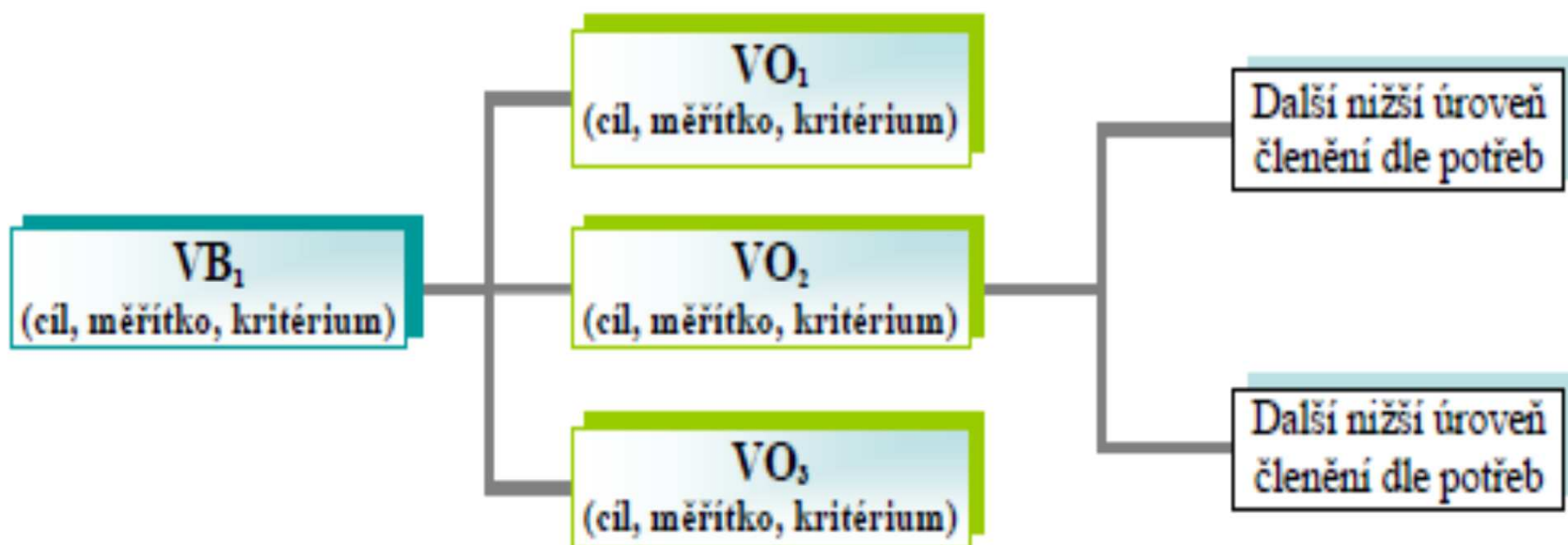


INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ



2. Cílově orientované rozpočtování – obecné vymezení

Schéma cílově orientované struktury rozpočtu



Zdroj: Metodická pomůcka COR

2. Cílově orientované rozpočtování – obecné vymezení

Náležitosti výdajového bloku:

- ❖ jasně definovaný cíl nebo cíle,
- ❖ celková doba realizace cíle (*Víceleté cíle, Roční cíle*)
- ❖ kritéria hodnocení plnění cíle,
- ❖ objem finančních prostředků pro dosažení cíle .



INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ



Podkladové materiály výdajového bloku a okruhu

1.	Souhrnný stručný popis výdajového bloku – věcná charakteristika výdajového bloku.
2.	Objem výdajů roční a minimálně na střednědobý výhled, vycházející ze střednědobého výhledu případně zpřesněného v návaznosti na ustanovení § 8b odstavec 2, 3 a 4 zákona č. 218/2000 Sb., ve znění pozdějších předpisů.
3.	Rozdělení výdajového bloku na výdajové okruhy, (případně podrobnější členění).
4.	Stručné vymezení věcného a funkčního obsahu jednotlivých výdajových okruhů.
5.	Stručné zdůvodnění nezbytnosti činnosti, na kterou jsou výdaje požadovány včetně uvedení právního předpisu, usnesení vlády apod. dokumentu, na základě něhož je činnost vykonávána a komu tato činnost přinese „užitek“.
6.	Stanovení cíle/cílů, včetně časového průběhu jeho/jejich plnění po celou dobu jeho/jejich trvání a stanovení odpovědnosti za realizaci stanoveného cíle/cílů, včetně stěžejních předpokladů nutných pro splnění.
7.	Seznam kritérií hodnocení, z nichž se bude vycházet při měření a hodnocení úspěšnosti realizace cílů, včetně zdůvodnění výběru těchto kritérií.
8.	Podrobná víceletá, minimálně však ve střednědobém výhledu, specifikace potřeb finančních prostředků k zabezpečení cílů.
9.	Odůvodnění požadovaného objemu prostředků ve vztahu k úspěšnosti plnění cílů v předchozím roce/letech (platí až od návrhu rozpočtu na rok následující po roce, pro který byly cíle stanoveny poprvé) a k výsledkům očekávaným v obdobích příštích.
10.	Jiné doklady a dokumenty, které považuje správce kapitoly za nezbytné.

Zdroj: vlastní zpracování



INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ



2. Cílově orientované rozpočtování – obecné vymezení

Při stanovování cílů správce kapitoly vychází ze tří hledisek:

- 1. zabezpečení potřeb cílové skupiny,*
- 2. socioekonomické efektivity,*
- 3. účinnosti státní správy z pohledu daňového poplatníka.*



INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ



2. Cílově orientované rozpočtování – obecné vymezení

Charakteristika cíle:

- dosažitelné,
- jednoduché,
- stručné a srozumitelné,
- konkrétní.



INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ



2. Cílově orientované rozpočtování – obecné vymezení

Hlavní zásady pro hodnocení plnění cílů:

- odpovědnost za plnění cílů,
- toto hodnocení bude obsaženo v podkladech, které správce kapitoly předkládá ministerstvu pro vypracování státního závěrečného účtu, jednak v závěrečném účtu kapitoly, který správce kapitoly předkládá k projednání příslušnému výboru PSP,
- v případě, že cíl z jakéhokoliv důvodu nebude plněn, hodnocení musí obsahovat vyhodnocení reálnosti stanoveného cíle a okolností, které ovlivnily jeho neplnění, včetně nápravných opatření.



INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ



3. Cílově orientované rozpočtování v resortu MO

Cílově orientované rozpočtování:

systemem řízení zdrojů, který umožňuje transformovat identifikované veřejné potřeby do podoby cílů daného resortu a tyto cíle rozpočtově krýt s ohledem na jejich priority a omezené zdroje.

3. Cílově orientované rozpočtování v rezortu MO

COSR – nová struktura výdajových bloků v resortu MO ČR – platná do roku 2012

Výdajový blok - označení	Název výdajového bloku
A	Výdaje na zabezpečení činnosti Armády České republiky
B	Výdaje na zabezpečení výkonu státní správy a samosprávy v působnosti Ministerstva obrany
C	Výdaje na zabezpečení činnosti ostatních organizačních složek Ministerstva obrany
D	Dávky důchodového pojištění
E	Ostatní sociální dávky
F	Výdaje na sportovní reprezentaci

Zdroj: Vlastní zpracování podle číselníků cílů, vydáno sekcí ekonomickou MO na léta 2010, 2011.



INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ



3. Cílově orientované rozpočtování v rezortu MO

COSR je tvořena z následujících úrovní:

1. povinné

- výdajový blok,
- výdajový okruh,

2. dobrovolné

- množina výdajových prvků/aktivit,
- podmnožina výdajových prvků/aktivit,
- výdajový prvek/aktivita.



INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ



3. Cílově orientované rozpočtování v rezortu

MO **QOSR – nová struktura výdajových bloků v resortu MO ČR – platná od roku 2012**

Výdajový blok – označení	Název výdajového bloku
G	Zajištění obrany ČR ozbrojenými silami
H	Vytvoření a rozvoj systému obrany státu
I	Zajištění výkonu státní správy v působnosti MO
J	Zajištění strategického zpravodajství
K	Zajištění podpory prezidenta republiky ve funkci vrchního velitele OS
L	Zajištění dávek důchodového pojištění
M	Zajištění ostatních sociálních dávek
N	Zajištění státní sportovní reprezentace

Zdroj: Vlastní zpracování podle číselníků cílů, vydáno sekcí ekonomickou MO na léta 2012, 2013



INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ



4. Způsob stanovení cílů a pravidla pro jejich zpracování

Kritéria plnění cílů:

- musí být jasná,
- musí souviset se stanoveným cílem a
- vypovídat o způsobu plnění cíle.



INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ



4. Způsob stanovení cílů a pravidla pro jejich zpracování

Časové hledisko rozdělení cílů:

- A. Dlouhodobé – doba stanovená pro dosažení cíle je delší než 3 roky.
- B. Střednědobé – doba stanovená pro dosažení cíle je v rozmezí 1-3 let.
- C. Krátkodobé (operační) – doba stanovená pro dosažení cíle je do jednoho roku.



INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ



4. Způsob stanovení cílů a pravidla pro jejich zpracování

Při definování cílů - metoda **SMART**:

- ☐ Specifikace cíle,
- ☐ Měřitelnost cíle,
- ☐ Akceptovatelnost cíle,
- ☐ Reálnost cíle,
- ☐ Termín splnění cíle.



INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ



4. Způsob stanovení cílů a pravidla pro jejich zpracování

Hodnocení plnění cílů:

1. z obecného pohledu slovním vyjádřením,
2. vyhodnocením splněných kritérií.



INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ



4. Způsob stanovení cílů a pravidla pro jejich zpracování

Dokumentace cílů slouží k několika účelům:

1. pro účely plánování,
2. pro účely rozpočtového procesu,
3. pro účely zpracování podkladů pro sestavení a obhajobu kapitolního sešitu a státního závěrečného účtu.



INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ



4. Způsob stanovení cílů a pravidla pro jejich zpracování

Fáze procesu střednědobého plánování a rozpočtování, které mají vliv na zpracování dokumentace cíle:

1. příprava podkladů pro rozhodnutí Rady o realizaci cíle;
2. zařazení cíle do plánu;
3. příprava dat pro střednědobý rozpočtový výhled;
4. příprava dat pro rozpis rozpočtu.



INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ



4. Způsob stanovení cílů a pravidla pro jejich zpracování

Rozsah dokumentace se bude lišit podle postavení cíle ve stromu cílů, cílového stavu, který, chceme dosáhnout a prvků organizační struktury.

Cíle 3. úrovně jsou rozpracovány do **opatření** a ta následně do **úkolů**. Míra podrobnosti rozpracování cíle do opatření a úkolů není pro potřeby rozpočtového procesu striktně nařízena.



INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ



5. Místo a úloha nákladového střediska (NS) v procesu rozpočtování

Atribut NS v účetní a rozpočtové větě označuje nejnižší prvek organizační struktury, v jehož prospěch se realizuje a vykazuje finanční zabezpečení.

V modulu VEP se pomocí funkce „*úkolovat subjekt*“ prostřednictvím čísla NS určuje prvek organizační struktury odpovědný za plnění cíle, opatření nebo úkolu.

5. Místo a úloha nákladového střediska (NS) v procesu rozpočtování

Při realizaci cíle je nutné navázat součinnost s různými prvky organizační struktury podle odbornosti, které nejsou v přímé podřízenosti manažera cíle.

Míra podrobnosti rozpracování stromu cílů není v rozpočtovém procesu **striktně stanovena**.

5. Místo a úloha nákladového střediska (NS) v procesu rozpočtování

Pro stanovování potřebné výše peněžních prostředků na plnění cíle - metody:

- vyhodnocení plnění podobného úkolu nebo obdobné zakázky v minulém období;
- kvalifikovaný odhad hodnoty na základě číselných údajů plnění v minulém období;
- provedení kalkulace s využitím standardů;
- marketingový průzkum pro potřeby plánování;
- uzavřené dlouhodobé smlouvy apod.

5. Místo a úloha nákladového střediska (NS) v procesu rozpočtování

Činnosti realizované na NS:

- Vazba mezi limitem peněžních prostředků na plnění cíle, opatření nebo úkolu a prvky organizační struktury.
- Změnové řízení číselníku cílů.
- Změny cílů.
- Změna vlastníka cíle.
- Změna manažera cíle, opatření nebo úkolu.
- Vyřazení cíle, opatření nebo úkolu z číselníku cílů.



INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ



Cíl 2 řádu

Cíl 3 řádu

Cíl 3 řádu

Cíl 3 řádu

Cíl 4 řádu

Cíl 4 řádu

Cíl 4 řádu

Cíl 5 řádu

Cíl 5 řádu

Cíl 5 řádu

Cíl 5 řádu

Cíl 6 řádu

Cíl 6 řádu

Cíl 6 řádu

Cíl 6 řádu

Cíl 4 řádu

Cíl 5 řádu

Cíl 4 řádu není možné rozdělit do nejméně 2 cílů 5 řádu. Dělení by bylo zbytečné.

Kalkulace se vždy provádí na nejnižší úrovni rozpracování.



MŠMT
MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY

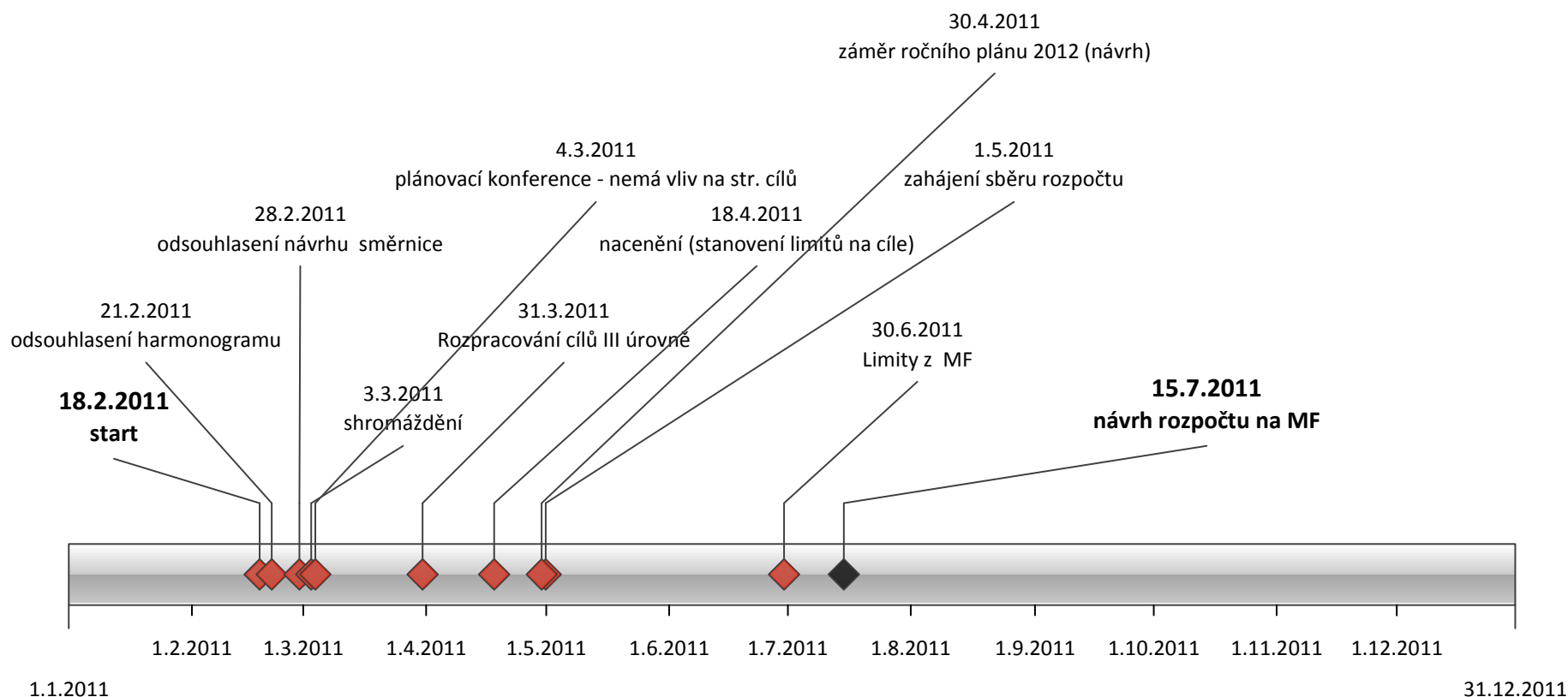


INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ



6. Zpracování návrhu rozpočtu u nákladového střediska

Časová osa – rozpočet 2012 - 2014



Zdroj: Příprava návrhu rozpočtu na rok 2012 a střednědobého výhledu na léta 2013-2014. OR SE MO. [4.5.2011]. Vyškov.



evropský
sociální
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY



OP Vzdělávání
pro konkurenceschopnost



UNIVERZITA
OBRANY

INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

5. Místo a úloha nákladového střediska (NS) v procesu rozpočtování

Podklady pro návrh rozpočtu (střednědobý výhled) jsou zpracovány na základě stanovených cílů.

Postup rozpočtového kompetenta s manažer cíle při kalkulaci cíle:

- ☐ určit v modulu VEP rozpočtové cíle a přenést je do modulu PKR,
- ☐ provést synchronizaci modulu VEP s modulem PKR, v důsledku toho:
 - se cíle z modulu VEP přesunou do modulu PKR,
 - v modulu VEP se zpřístupní funkcionality pro tisk dokumentace činnosti a Protokolu,
 - v modulu PKR přidělit limity pro kalkulace rozpočtovým kompetentům ve své podřízenosti dle číselníku COR.



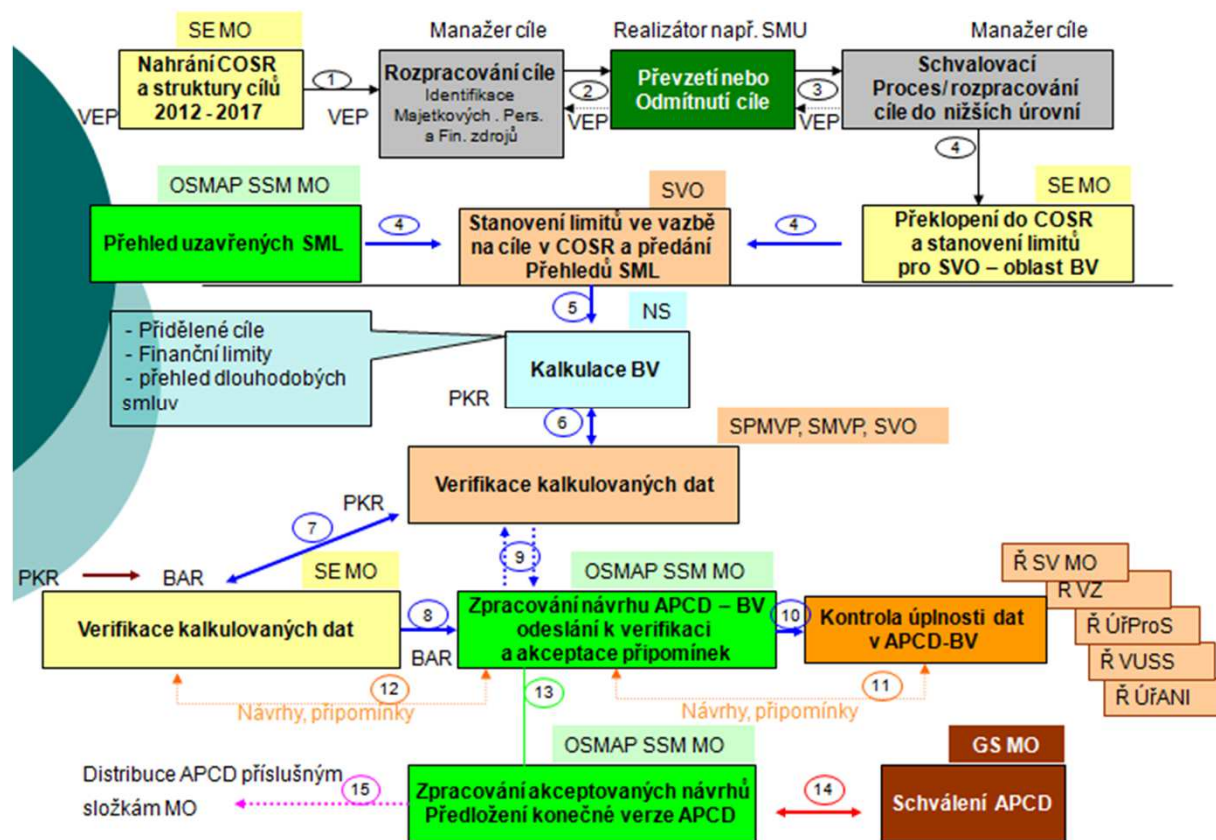
INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ



6. Zpracování návrhu rozpočtu u nákladového střediska

Schéma tvorby APCD – BV na rok 2012

Schéma tvorby APCD – BV na rok 2012



Zdroj: FRIČ, V. Stručný proces plánování na rok 2012 z hlediska APCD – OSMAP. SSM MO. [3. 5. 2011]. Praha.



evropský
sociální
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY



OP Vzdělávání
pro konkurenceschopnost



UNIVERZITA
OBRANY

INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

6. Zpracování návrhu rozpočtu u nákladového střediska

Postup při kalkulaci cíle:

- A. Rozpracování cílů,
- B. Synchronizace,
- C. Rozpracování limitů.

6. Zpracování návrhu rozpočtu u nákladového střediska

Vstupní podklady pro kalkulaci:

- ✓ odborné pokyny správců majetkových uskupení pro potřeby, centrálního i necentrálního plánování výdajů manažery cílů,
- ✓ aktualizované rozpočtové počty, osobní mandatorní výdaje, dávky důchodového pojištění,
- ✓ aktualizovaný přehled počtu hlavních druhů VTM, aktualizovaný přehled dlouhodobě uzavřených smluv na pořízení majetku a služeb ve prospěch rezortu obrany,
- ✓ aktualizovaný přehled akcí v informačním systému SMVS/EDS.



INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ



6. Zpracování návrhu rozpočtu u nákladového střediska

Kalkulace – oblasti:

- ☐ *vybrané oblasti běžných výdajů (výdajové oblasti),*
- ☐ *za oblast ostatních běžných výdajů*
- ☐ *specifika,*
- ☐ *zahraniční mise,*
- ☐ *výdaje na zahraniční cesty a návštěvy,*
- ☐ *výdaje na komunikační a informační systémy,*
- ☐ *pohoštění, občerstvení a věcné dary.*



INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ



6. Zpracování návrhu rozpočtu u nákladového střediska

Vyplňování atributů rozpočtové věty:

- při kalkulacích příjmů státního rozpočtu a prostředků určených na výdaje státního rozpočtu v modulu PKR
- rozpočtoví kompetenti vyplňují tyto atributy rozpočtové věty: NS, UKO, u výdajů na výzkum, vývoj a inovace PRJ, dále k centrálním výdajům doplňují číslo již uzavřené smlouvy,
- vyplněním FS jsou automaticky v modulu PKR vygenerovány tyto atributy rozpočtové věty: POL, ODPA, SU, AU, FIN, ZDR, v rámci ORG - komodita,
- po převodu dat z modulu PKR do modulu BAR jsou automaticky vygenerovány tyto atributy rozpočtové věty: UCS, UUS, ZJ, položka plánu (ORG).



INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ



Klíčová slova

Rozpočtování, fáze rozpočtování, balancování, realizace rozpočtu, rozpočtové provizorium, státní závěrečný účet, příjmy a výdaje rozpočtu, příjmová a výdajová stránka, cílově orientované rozpočtování, cílově orientovaná stránka rozpočtu, výdajový blok, výdajový okruh, úrovně cílů, cíl, dokumentace cíle, SMART, tvorba cíle, nákladové středisko, VEP, PKR, změnové řízení cílů, peněžní prostředky, běžné výdaje, ostatní běžné výdaje.



INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ



Literatura:

- OCHRANA, František. *Cílově orientované rozpočtování – stav a perspektivy jeho uplatnění v rezortu Ministerstva obrany: Vojenské rozhledy* [online]. č. 3. Praha: Ministerstvo obrany České republiky – odbor komunikace a propagace, 2010 [cit. 2011-06-08]. Dostupné z: <http://www.army.cz/assets/multimedia-a-knihovna/casopisy/vojenske-rozhledy/vr-3.pdf>
- Česká republika. Zákon č. 2/1969 Sb., *o zřízení ministerstev a jiných ústředních orgánů státní správy ČR, ve znění pozdějších předpisů*. In: Praha: PS PČR, 1969.
- Česká republika. Zákon č. 219/1999 Sb., *o ozbrojených silách České republiky, ve znění pozdějších předpisů*. In: Praha: PS PČR, 1999.
- Česká republika. Zákon č. 222/1999 Sb., *o zajišťování obrany České republiky, ve znění pozdějších předpisů*. In: Praha: PS PČR, 1999.
- Česká republika. Zákon č. 218/2000 Sb., *o rozpočtových pravidlech a o změně některých souvisejících zákonů, ve znění pozdějších předpisů*. In: Praha: PS PČR, 2000.
- Česká republika. Zákon č. 320/2001 Sb., *o finanční kontrole ve veřejné správě a o změně některých zákonů (zákon o finanční kontrole), ve znění pozdějších předpisů*. In: Praha: PS PČR, 2001.



INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ



Úkoly pro samostatnou práci:

1. Charakterizujte základní prvky rozpočtování. Z čeho se skládá systém rozpočtování v rezortu MO (načrtněte – vysvětlete).
2. Objasněte příjmovou a výdajovou stránku rozpočtu rezortu MO.
3. Charakterizovat cílově orientované rozpočtování – obecné vymezení
4. Pokuste se vysvětlit implementaci cílově orientovaného rozpočtování do rezortu MO.
5. Objasněte zásady cílově orientovaného rozpočtování.
6. Vysvětlete způsob stanovení cílů a pravidla jejich zpracování – rezort MO.
7. Pokuste se vysvětlit místo a úlohu nákladového střediska v systému COR.
8. Načrtněte a objasněte časovou osu tvorby rozpočtu.
9. Načrtněte a objasněte proces tvorby rozpočtu v oblasti běžných výdajů realizovaných u nákladového střediska.



INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

