

Analýza praxe revize výdajů ve vybraných zemích OECD

Tento dokument vychází z podkladu „OECD Best Practices for Spending Reviews1“.

Struktura dokumentu

MANAŽERSKÉ SHRNTÍ	2
OBECNĚ O OSVĚDČENÝCH POSTUPECH.....	2
OSVĚDČENÉ POSTUPY OECD PRO REVIZI VÝDAJŮ	2
1. SPECIFIKOVAT JASNÉ CÍLE A ROZSAH REVIZE.....	3
2. ROZLIŠIT POLITICKOU A ODBORNOU ROLI ÚČASTNÍKŮ PROCESU REVIZÍ.....	5
3. JASNĚ DEFINOVAT ÚČASTNÍKY V PROCESU REVIZE	6
5. UVÁDĚT DOPORUČENÍ Z REVIZÍ VÝDAJŮ DO PRAXE.....	10
6. POSTUPOVAT TRANSPARENTNĚ	11
7. PRAVIDELNĚ AKTUALIZOVAT RÁMEC PRO REVIZE VÝDAJŮ.....	12

MANAŽERSKÉ SHRNUÍ

Revize výdajů je v zemích OECD široce používána. Stala se základním nástrojem pro stanovení priorit při přerozdělování výdajů a trvalou součástí rozpočtového procesu v mnoha zemích. Revize výdajů poskytují vládám prostředky na podporu udržitelnosti veřejných financí prostřednictvím systematické analýzy stávajících výdajů. To je důležité zejména proto, že základní výdaje v některých výdajových oblastech v zemích OECD neudržitelně rostly. Tento dokument se zabývá tím, jak se revize výdajů uplatňují v zemích OECD, a představuje osvědčené postupy pro využívání revizí výdajů. Každá země je jiná a používá jiné přístupy. Úspěšné revize výdajů však mají společné rysy, z nichž lze vyvodit cenné poznatky ze zkušeností v zemích OECD. U revize výdajů nejde pouze o hospodárnost, ale i o účelnost a účinnost výdajů/opatření.

OBECNĚ O OSVĚDČENÝCH POSTUPECH

Revize výdajů jsou nástrojem pro rozvoj, hodnocení, doporučování a přijímání politických rozhodnutí na základě analýzy stávajících vládních výdajů. Propojují možnosti rozhodování s rozpočtovým procesem. Revize výdajů umožňují politické reprezentaci:

- řídit celkovou úroveň výdajů;
- sladovat výdaje podle priorit vlády;
- zlepšit účinnost jednotlivých programů a veřejných politik.

Postupy přezkoumávání výdajů se v jednotlivých zemích liší. Mohou být komplexní povahy a zaměřovat se na celkové vládní výdaje, nebo mohou být specifitější a zaměřovat se na výdaje v konkrétních odvětvích nebo oblastech. Liší se také četností a délkou trvání.

Postupy popsané v tomto materiálu zdůrazňují základní rysy, které jsou společné pro úspěšné využívání revize výdajů. Zaměřují se na to, jak tyto revize provádět, a vycházejí ze zkušeností členských zemí OECD.

OSVĚDČENÉ POSTUPY OECD PRO REVIZI VÝDAJŮ

Osvědčené postupy pro přezkum veřejných výdajů se v zemích OECD opírají o následující principy:

1. Specifikovat jasné cíle a rozsah revize;
2. Rozlišit politickou a odbornou roli účastníků revize;
3. Jasně definovat účastníky procesu revize;

4. Začlenit revize do procesu přípravy státního rozpočtu;
5. Uvádět doporučení revize výdajů do praxe;
6. Postupovat transparentně;
7. Pravidelně aktualizovat rámec pro revizi.

V následujících kapitolách jsou jednotlivé principy blíže představeny.

1. SPECIFIKOVAT JASNÉ CÍLE A ROZSAH REVIZE

1.1. Jasně cíle

Cíle revize výdajů musí být jasně definované. Může jít o snížení celkových výdajů, přesun výdajů z jedné vládní priority na jinou nebo o zefektivnění konkrétních výdajů. Různé cíle určují strukturu procesu revize a role účastníků.

Cíle revize výdajů by měly být vymezené již od samého počátku a měly by být formulovány v rámci formálního zadání. Ty připravuje Ministerstvo financí a ministerstva zapojená do revize. Zadání by mělo jasně vyjadřovat cíle, rozsah, hlavní úkoly, strukturu řízení a přístup k informacím, výstupy, časový plán a milníky, jakož i zdroje, které jsou pro revizi k dispozici.

Box 1. Revize výdajů v Irsku

V Irsku je cílem vládních revizí výdajů zlepšit rozdělování veřejných výdajů ve všech oblastech veřejné správy. Za revize výdajů a za způsob, jakým jsou revize výdajů integrovány do ročního rozpočtového procesu, je odpovědné Ministerstvo veřejných výdajů a reforem. Irská vládní ekonomická a hodnotící služba (Irish Government Economic and Evaluation Service, IGEES), která byla zřízena v roce 2012, podporuje ministerstvo v této roli ve spolupráci s přezkoumávanými resorty a externími odborníky. Prostřednictvím IGEES vláda systematicky posuzuje efektivnost a účelnost vládních výdajů tím, že na revize výdajů vynakládá vyhrazené zdroje.

Cíle revizí výdajů se konkrétně týkají toho, do jaké míry vláda dosahuje svých cílů prostřednictvím výdajů vynaložených na danou činnost. Rozsah revize výdajů na období 2020-2022 se oproti předchozímu přístupu přijatému v letech 2017-2019 rozšířil a kromě zaměření na změnu priorit výdajů zahrnuje i analýzu a hodnocení politik.

1.2. Jasná oblast působnosti

Po stanovení cílů revize výdajů je na místě vymezit rozsah revize. Rozsah revize přináší informaci o tom, jak nejlépe vytyčených cílů dosáhnout. V rámci rozsahu revize výdajů by měly být přezkoumatelné všechny výdaje, včetně kapitálových výdajů, povinných výdajů a mimorozpočtových výdajů.

Není možné každoročně provádět hloubkovou revizi všech oblastí vládních výdajů a není to ani žádoucí, protože by se tím zdvojovala práce na předchozích revizích výdajů a ministerstvo nemá dostatek času na provedení rozhodnutí z předchozí revize. Vlády by měly k revizi výdajů přistupovat opakovaně nebo pravidelně. To umožňuje vládě naplánovat programy, které bude každoročně přezkoumávat, a poskytuje čas na provedení závěrů revize před jejím dalším opakováním.

Rozsah revize výdajů se může lišit v závislosti na jeho cílech a může zahrnovat činnost jednoho ministerstva nebo může procházet napříč ministerstvy. Mezi širokým a úzkým rozsahem revize výdajů existují určité kompromisy. Široký rozsah může zvýšit šíři analýzy a zapojení zúčastněných stran a vést k lepší dostupnosti údajů a spolupráci mezi ministerstvy, zároveň však může omezit vypracování hlubší analýzy.

Mezivládní revize mohou být složité, protože se jich účastní více ministerstev, ale mohou také zlepšit koordinaci a identifikovat překrývání ministerstev.

Box 2. Revize výdajů v Německu a Estonsku

V **Německu** se první dvě revize výdajů uskutečnily v roce 2015 a týkaly se intermodální dopravy a programu odborné přípravy. Tyto revize měly omezený rozsah, zatímco Ministerstvo financí a příslušná odvětvová ministerstva sbírala zkušenosti s prováděním revizí výdajů. V následujících kolech revizí výdajů se rozsah revize zvýšil, stejně jako se zvýšila komplexnost revizí tím, že se analyzovaly vzájemné vazby mezi několika výdajovými programy v dané oblasti politiky.

V **Estonsku** vláda v roce 2016 zavedla revize výdajů do procesů řízení veřejných financí. Po provedení dvou revizí, které se týkaly téměř 3 % státního rozpočtu, vláda v nedávné době provedla několik revizí výdajů, které se týkaly jak činností jednoho ministerstva, tak více ministerstev. Cílem je proto rozšířit využívání a rozsah revizí výdajů a učinit z nich standardizovaný nástroj rozpočtového procesu.

2. ROZLIŠIT POLITICKOU A ODBORNOU ROLI ÚČASTNÍKŮ PROCESU REVIZÍ

2.1. Politické vedení

Pro zajištění životaschopnosti a udržitelnosti revizí výdajů je rozhodující politické vedení a podpora. Toto vedení je důležité zejména na začátku, kdy se stanovují cíle a rozsah revizí, a na konci, kdy se přijímají konečná rozhodnutí o přijetí doporučení. Politická podpora revizí výdajů je obvykle nejsilnější na začátku politického období.

Motivace k revizi výdajů může ovlivnit míru politického odhodlání k revizi. Pokud má revize výdajů identifikovat efektivitu za účelem přerozdělení výdajů, bude politický závazek pravděpodobně větší, pokud si příslušný ministr a příslušné ministerstvo ponechají část zjištěné efektivity za účelem financování nových priorit v rámci daného ministerstva.

Box 3. Revize výdajů v Nizozemsku

Při sestavování vlády po parlamentních volbách je součástí koaliční smlouvy prohlášení o revizi výdajů. Prohlášení určuje priority a zaměření programu revize výdajů nové vlády na čtyřleté funkční období. Koaliční smlouva je politicky závazná, ale je nástrojem výkonné moci vlády a nemá právní status prostřednictvím parlamentu. Politické vedení se projevuje v klíčových fázích revize výdajů:

Kabinet určuje témata a/nebo oblasti státní správy, které je třeba přezkoumat, na základě vládních priorit a aktuální politiky.

Kabinet schvaluje zadání revize výdajů a zveřejňuje je v rozpočtovém memorandu spolu s pokyny k provádění revize.

Kabinet rozhodne, která doporučení z revize výdajů schválí.

Analýza, která je podkladem pro revizi výdajů, se provádí prostřednictvím nepolitické pracovní skupiny koordinované Ministerstvem financí. Zpráva pracovní skupiny i rozhodnutí kabinetu jsou zveřejňovány.

2.2. Úředníci provádějí revize výdajů

Úředníci připravují analýzy a scénáře pro revizi výdajů a provádějí doporučení přijatá na základě revize výdajů. To zahrnuje aktivní zapojení úředníků veřejné správy do formulování rozsahu revize, požadovaných výsledků a nastínění oblastí, kde je zapotřebí zapojení ministerstev.

Revize výdajů jsou specializovanou činností náročnou na zdroje, na kterou je třeba vyčlenit dostatečné zdroje. Je nezbytné, aby pracovníci Ministerstva financí měli zkušenosti s prováděním revizí a rozuměli výzvám, kterým čelí prověřované ministerstvo. Stejně tak je důležité navázat úzkou spoluprací s příslušnými ministerstvy, a to jak za účelem posílení kapacity pro provádění revizí výdajů, tak za účelem vytvoření důvěry a pocitu odpovědnosti za proces revize výdajů.

Box 4. Budování kapacit pro revize výdajů

Řada zemí zřídila v rámci Ministerstev financí specializované útvary, které koordinují revize výdajů. Tyto útvary podporují budování kapacit státních úředníků a budují institucionální znalosti, aby se zkušenosti z jedné revize výdajů mohly uplatnit při budoucích revizích.

Lotyšsko provedlo revize výdajů jako integrovanou součást státního rozpočtu na rok 2016. Lotyšsko od té doby zkoumá, jak tento proces zlepšit provedením hlubší analýzy výdajů a možné způsoby snížení administrativní zátěže. V polovině roku 2018 bylo v rámci ministerstva pro rozpočet zřízeno samostatné oddělení (oddělení vývoje rozpočtu), které se věnuje revizi výdajů.

Norsko zřídilo na Ministerstvu financí specializovaný útvar pro revize výdajů, který má za cíl vybudovat kapacity a rozšířit využívání revizí výdajů. Toto oddělení, které se nachází v rámci odboru rozpočtu, úzce spolupracuje s příslušnými ministerstvy, aby bylo dosaženo dohody o souboru doporučení předložených ministrům ke konečnému rozhodnutí.

3. JASNĚ DEFINOVAT ÚČASTNÍKY V PROCESU REVIZE

3.1. Jasně vymezené role a odpovědnosti

Pro úspěch revizí je zásadní jasná struktura řízení ve všech fázích procesu revize výdajů.

Ministerstvo financí hraje zásadní roli při revizi výdajů. Je zapojeno ve všech fázích a odpovídá za propojení mezi revizí výdajů a rozpočtovým procesem.

Do všech fází procesu vynakládání prostředků jsou zapojena také odvětvová ministerstva, která jsou v koordinaci s Ministerstvem financí odpovědná za provádění rozhodnutí z revize.

Do procesu může být zapojena i vláda, a to zejména na začátku revize výdajů, kdy se určují témata a rozsah revize, a na jeho konci, kdy se přijímají doporučení.

Řídicí opatření pro revize výdajů jsou uvedena v mandátu. Mělo by být vytvořeno dvojí uspořádání řízení, kdy řídicí skupina bude pověřena dohledem nad procesem a pracovní skupina každodenním prováděním revizí výdajů.

3.1.1. Řídicí skupiny

Řídicí skupina zajišťuje dohled nad procesem revize. Předkládá zjištění a doporučení příslušným ministrům, kteří je projednávají v rámci kabinetu. Řídicí skupina rovněž zadává úkoly pracovní skupině a dohlíží na její přínos a koordinuje ji. Členy řídicí skupiny jsou obvykle vysocí představitelé Ministerstva financí a příslušných ministerstev (resortů), která se na revizi výdajů podílejí.

Box 5. Řídicí skupiny v Norsku

V Norsku se všechny revize výdajů skládají z řídicí skupiny a pracovní skupiny. V řídicí skupině i v projektovém týmu jsou zastoupeni zástupci Ministerstva financí, příslušných ministerstev a případně i příslušných agentur. Zatímco řídicí skupině předsedá zástupce Ministerstva financí, v pracovní skupině často zastává pozici projektového manažera zástupce některého z liniových ministerstev. Řídicí skupina nese celkovou odpovědnost za kvalitu materiálu předkládaného vládě.

Členové projektového týmu a řídicí skupiny mají společnou odpovědnost za zajištění kvality revizí výdajů. V posledním kroku před finalizací závěrů revize výdajů pracovní skupina včetně externích odborníků předkládá příslušným ministrům prezentaci hlavních zjištění a doporučení, a ministři vlády tak získávají přímý vhled do revize výdajů, což je důležitý krok k zajištění politického přijetí výsledků.

3.1.2. Pracovní skupiny

Analytická kapacita revize výdajů je soustředěna v pracovní skupině. Ta analyzuje témata podle cílů revize výdajů, připravuje varianty založené na efektivitě, účelnosti a hospodárnosti a navrhuje řídicí skupině doporučení. Pracovní skupiny se skládají z pracovníků Ministerstva financí a příslušných odvětvových ministerstev. Do pracovních skupin mohou být podle potřeby zapojeni i externí odborníci. V případě externího zástupce je důležité najít osoby, které rozumí fungování státní správy, aby mohly účinně přispět.

Je nezbytné účinně zapojit do procesu revize výdajů jednotlivá ministerstva, aby se podpořila odpovědnost a legitimita závěrů revize výdajů a aby se využily informace a odborné znalosti, které mají k dispozici.

Box 6. Pracovní skupiny v Nizozemsku

V Nizozemsku Ministerstvo financí iniciuje témata revize výdajů, vypracovává procesní pokyny a vytváří pracovní skupiny. Pracovní skupině předsedá nezávislý odborník a Ministerstvo financí a odvětvová ministerstva zajišťují společný sekretariát. Členové pracovní skupiny jsou na úrovni ředitele nebo vyšší. Klíčovým pravidlem je, že žádný člen pracovní skupiny nesmí „vetovat“ návrh jiného člena. Před dokončením zprávy meziresortní výbor, kterému předsedá Ministerstvo financí, kontroluje, zda pracovní skupina dodržuje procedurální pokyny uvedené v mandátu.

4. ZAČLENIT REVIZE DO PROCESU PŘÍPRAVY STÁTNÍHO ROZPOČTU

4.1. Soulad s rozpočtovým procesem

Revize výdajů by měly být systematicky začleněny do přípravy státního rozpočtu. Toto propojení s rozpočtovým procesem umožňuje propojit doporučení z revizí výdajů s procesy fiskálního řízení vlády a přidělováním prostředků. Harmonogram revize výdajů by měl být naplánován tak, aby zjištění byla k dispozici včas pro proces sestavování rozpočtu a vlády mohly porovnat přínosy nových návrhů výdajů se změnami ve složení stávajících výdajů. Tento časový rámec by měl být zdůrazněn v zadání revize výdajů.

Box 7. Revize výdajů na Novém Zélandu a v Norsku

Na **Novém Zélandu**, kde se revize výdajů označují jako „základní revize“, hodnotí Ministerstvo financí a příslušné ministerstvo finanční situaci daného ministerstva. Základní revize ministerstva pro sociální rozvoj v roce 2018 byl použit k posouzení změny priorit výdajů a budoucích finančních potřeb ministerstva. Vláda zveřejnila zadání, průběžnou zprávu a závěrečnou zprávu o provedené revizi. Rozhodnutí kabinetu z výchozí revize pak byla zahrnuta do vládního rozpočtu na rok 2019.

V **Norsku** jsou revize výdajů úzce propojeny s rozpočtovým procesem a jsou běžnou součástí rozpočtového plánování. V roce 2017 norská vláda iniciovala konferenci o rozpočtové strategii, která se konala na začátku podzimu jako první ze tří rozpočtových konferencí. Na první konferenci vláda diskutovala o ekonomickém výhledu ve střednědobém horizontu. Na základě této diskuse vláda rozhodla o svých prioritách pro rozpočtový proces v následujícím roce. Důležitou součástí diskuse byly mandáty pro revize výdajů a byly zkoumány výsledky předchozích revizí výdajů. Po dokončení revizí výdajů předložilo Ministerstvo financí v koordinaci

s odvětvovými ministerstvy doporučení vládě ke schválení na následné konferenci o rozpočtové strategii. Doporučení tak byla nedílnou součástí vládního rozpočtu.

4.2. Soulad se střednědobými rámci

Střednědobý horizont (3-5 let) může zvýšit účinnost revizí výdajů. Delší časové horizonty zvyšují rozsah možností, které mohou vlády zvažovat, ve srovnání s jedním rokem. V mnoha případech lze závěry z revize výdajů realizovat až ve střednědobém horizontu, např. přepracovat poskytování veřejných služeb a navrhnout legislativní změny.

Je důležité, aby doporučení vyplývající z revize výdajů byla zahrnuta do střednědobého výdajového rámce vlády. Odráží se v něm konkrétně realizace doporučení, poskytuje větší transparentnost a větší míru jistoty ohledně budoucí úrovně financování.

Box 8: Revize výdajů v Dánsku

Revize výdajů se v Dánsku provádějí již více než 20 let. Revize výdajů slouží jako podklad pro jednání o rozpočtu a pro rozhodování o víceletých rozpočtových dohodách. Revize se provádějí v relativně krátkém období, kdy se v lednu nebo únoru rozhodne, které revize se provedou, a revize se provádějí v následujících měsících s cílem mít výsledky k dispozici do začátku května. Tím je zajištěno, že závěry revize výdajů jsou k dispozici, když vláda v červnu rozhoduje o rozpočtových prioritách.

4.3. Hodnocení a rámce pro sestavování rozpočtu výkonnosti

Hodnocení a informační rámce o výkonnosti mohou přinést cenné informace a měly by být k dispozici a využívány v procesu revize výdajů. Vzhledem k tomu, že revize výdajů jsou připravovány v krátkém časovém období, může být shromažďování dalších informací náročné, což zdůrazňuje význam kvality a dostupnosti stávajících informací a údajů. Stejně tak jsou revize výdajů důležitým mechanismem pro zlepšení dostupnosti a kvality informací o výkonnosti, které se berou v úvahu při přípravě rozpočtu.

Box 9: Využití informací o výkonnosti pro revize výdajů v Mexiku

Mexické Ministerstvo financí systematicky využívá informace o výkonnosti pro přípravu revizí výdajů. Oddělení ministerstva pro hodnocení výkonnosti poskytuje informace o úrovni plnění jednotlivých rozpočtových programů. Sleduje také plnění doporučení z dřívějších hodnocení.

Národní rada pro hodnocení politiky sociálního rozvoje (CONEVAL) také každoročně připravuje dokument „Úvahy pro rozpočtový proces“. V něm analyzuje přínos rozpočtových programů souvisejících s prioritami národní sociální politiky.

5. UVÁDĚT DOPORUČENÍ Z REVIZÍ VÝDAJŮ DO PRAXE

5.1. Doporučení z revizí výdajů jsou jasná

Revize výdajů by měly být uzavřeny jasnými doporučeními. Doporučení jsou základním prvkem revize výdajů a uzavírají celý proces samotné revize. K podpoře přípravy doporučení pomáhají analýzy, které se utvářejí v pracovní skupině a které mohou zahrnovat scénáře a možnosti ke zvážení.

Box 10: Revize výdajů v Řecku

Řecko začalo provádět revize výdajů po finanční krizi v roce 2008. První revize byly komplexní, shora dolů směřující akcí se silným vedením ze strany Ministerstva financí, která se zaměřila na identifikaci úspor s cílem zlepšit fiskální rovnováhu. Dnes se tento proces odklonil od zaměření převážně na úspory a zaměřil se také na hodnocení kvality výdajů a umožnění přerozdělení zdrojů, přičemž se do něj více zapojují odvětvová ministerstva. Řecko pracuje na tom, aby se revize staly trvalým technickým procesem, jehož výsledkem budou možné varianty úspor, které budou každoročně zahrnuty do vládního rozpočtového procesu.

Za tímto účelem se zkoumají všechny možné varianty úspor a přerozdělení a pro každou oblast revize se sestavuje portfolio možných opatření pro revizi výdajů a političtí představitelé vybírají opatření, která mají být provedena v nadcházejícím rozpočtu.

5.2. Sledovat provádění rozhodnutí o revize výdajů

Příslušné ministerstvo (nebo ministerstva) je odpovědné za provádění závěrů z revizí výdajů v koordinaci s Ministerstvem financí. Příslušná ministerstva a Ministerstvo financí průběžně informují ministry o pokroku při provádění rozhodnutí z revizí výdajů.

Je nezbytné, aby Ministerstvo financí sledovalo provádění rozhodnutí o revizi výdajů a vyžadovalo od jednotlivých ministerstev odpovědnost za včasné a úplné plnění dohodnutých závěrů. To zvyšuje povědomí o potenciálních fiskálních rizicích pro vládu a funguje jako včasný varovný signál pro případné problémy.

Box 11: Sledování výsledků revizí výdajů

Slovenská republika: Vláda zřídila v rámci Ministerstva financí útvar Hodnota za peníze s cílem posílit analytické kapacity, které slouží jako podklad pro rozhodování o veřejných výdajích. Útvar Hodnota za peníze zvýšil rozsah a propracovanost revizí výdajů, o čemž svědčí rozšíření revizí výdajů z jednoho sektoru na revize napříč ministerstvy. V této souvislosti je sledování provádění revizí výdajů prioritní činností, při níž se systematicky podávají zprávy o plnění výsledků a sledují se případná rizika.

Spojené království: Po zveřejnění revize výdajů je Ministerstvo financí odpovědné za dohled nad jejím prováděním, včetně kontrol výdajů v průběhu roku, a za sledování potenciálních rizik (např. úspor, které byly v revizi výdajů identifikovány, ale nemusí se uskutečnit) prostřednictvím pravidelného zapojení výdajových týmů Ministerstva financí s výdajovými odděleními.

6. POSTUPOVAT TRANSPARENTNĚ

6.1. Závěry revizí výdajů jsou veřejně dostupné

Transparentnost podporuje integritu, odpovědnost a dohled nad revize výdajů. Zprávy z revizí výdajů by měly být veřejně dostupné spolu s konečnými rozhodnutími přijatými na základě těchto revizí. To usnadňuje jejich účinné provádění a zvyšuje transparentnost rozpočtových rozhodnutí.

Vlády určují načasování zpráv o revizi výdajů a výsledných rozhodnutí. Závěrečné zprávy o revizi výdajů by měly být zveřejněny na konci revize.

Box 12: Revize výdajů v Lotyšsku

V roce 2015 Lotyšsko změnilo své rozpočtové zákony tak, aby zahrnovaly systematický program revize veřejných výdajů. Za provádění revizí výdajů odpovídá Ministerstvo financí. Kabinet každoročně schvaluje rozsah programu revize výdajů. V roce 2019 se rozsah týkal prioritních témat pro horizontální revizi (např. veřejné zakázky), veřejné politiky (např. lůžková zdravotní péče) a systémových zlepšení (např. automatizace dat). Zprávy z programů revize výdajů za posledních pět let jsou k dispozici na internetových stránkách Ministerstva financí. Výsledky jsou rovněž zpracovány v přístupném formátu, který ukazuje přerozdělení výdajů, jež revize výdajů v daném roce přinesly.

6.2. Řídicí opatření a poradenské materiály jsou veřejně k dispozici

Jasná komunikace je zásadní a je základem integrity procesu. Nová revize výdajů by měla zahrnovat oznámení jeho cílů na vysoké úrovni a oblastí výdajů, které budou zkoumány. Měla by být doplněna o zadání revize a další metodické materiály.

Box 13: Revize výdajů ve Spojeném království

Ve Spojeném království se revize výdajů provádějí koordinovaně v rámci celé vlády. Důraz je kladen na zveřejňování metodických materiálů a souvisejících informací. Dva rysy poradenských materiálů jsou pozoruhodné:

1/ Rámcový přístup: Pokyny popisují vztah mezi revizí výdajů a vládním plánovacím a výkonnostním rámcem. Materiály ukazují, jak zjištění z revizí výdajů přispívají k přípravě resortních plánů, ročního rozpočtu, výročních zpráv a publikací statistické analýzy veřejných výdajů.

2/ Obecné pokyny k výkonu revize výdajů: Ministerstvo financí vydává rámce a publikace s pokyny týkajícími se výkonnosti, veřejné hodnoty, hodnocení a evaluace. Zelená kniha poskytuje například pokyny týkající se sociálních nákladů, analýzy přínosů, analýzy citlivosti a kapitálových výdajů, aby bylo možné lépe pochopit účinnost a efektivitu výdajů.

7. PRAVIDELNĚ AKTUALIZOVAT RÁMEC PRO REVIZE VÝDAJŮ

7.1. Rámec by měl být aktualizován v závislosti na neustále se měnících výzvách.

Rámec pro revizi výdajů je vládní politikou a stejně jako všechny vládní politiky by měl být pravidelně přezkoumáván, aby se zajistilo, že funguje tak, jak má. Měl by zohledňovat změny prostředí, v němž působí, a také reflektovat silné stránky a potenciální nedostatky zjištěné ve stávajícím rámci revize výdajů. Častější využívání a širší uplatňování revizí výdajů ilustruje, jak se revize výdajů vyvíjely tak, aby vyhovovaly podmínkám dané země.

Takový přezkum by měl posoudit, jak se politika revize výdajů v průběhu času osvědčila vzhledem ke svým cílům. Měl by brát ohled na změny v institucionálních kapacitách a na rizika, která mohou vzniknout při provádění politiky. Tímto způsobem může přezkum napomoci ke zvýšení účinnosti politiky a vyspělosti institucionálních kapacit.

Kromě takového zásadního přezkumu v určitých intervalech by měla každá jednotlivá revize výdajů identifikovat poznatky ze svých zkušeností, které mohou být podkladem pro budoucí revize výdajů v rámci stávajících politických pokynů vlády.

Box 14: Kanada a Irsko: vývoj cílů revizí výdajů

Kanada: Kanadská vláda používá revize výdajů od 90. let minulého století a cíle těchto revizí se měnily spolu se změnami ekonomického prostředí. Během fiskální krize v 90. letech 20. století se revize zaměřovaly na řešení rozpočtových deficitů prostřednictvím snižování výdajů. V roce 2003 se revize výdajů zaměřily na výsledky v době větší hospodářské prosperity. Toto zaměření pokračovalo až do konce roku 2000, kdy se pozornost přesunula na strategické revize s důrazem na získání dohledu a porozumění výsledkům výdajů.

Irsko: Během finanční krize v roce 2008 bylo hlavním cílem irské komplexní zprávy o výdajích identifikovat oblasti, kde by bylo možné snížit veřejné výdaje, aby byly splněny náročné fiskální cíle. Dnes je tento proces založen na větší spolupráci, kdy jsou do procesu revize více zapojena jednotlivá ministerstva. V případě posledních revizí výdajů bylo cílem vytvořit soubor analýz, které by sloužily jako podklad pro vládní rozhodnutí o přidělování zdrojů, podpořit účinnost a efektivitu výdajů se zaměřením na výsledky, poskytnout podklady pro případné reformy a zajistit, aby zjištění byla začleněna do rozpočtového procesu.
