

# Návrh reformy řízení veřejných financí

Způsob hospodaření s veřejnými prostředky si zasluhuje zvýšenou pozornost. Má přímý vliv na objem a kvalitu veřejných služeb, ale zasahuje též důvěru obyvatel ve fungování státu. S daňovými prostředky musí být nakládáno cíleně, efektivně a kontrolovaně.

**Naším cílem je připravit návrh reformy řízení veřejných financí, na kterém bude shoda napříč odborným i politickým spektrem.** V Rakousku se podařilo schválit velmi ambiciózní reformu řízení veřejných financí v letech 2007 a 2009 sty procenty hlasů v parlamentu. ([Steger, 2010](#)) Česko by mělo mít v této oblasti stejnou ambici.

Předvolební diskuse ukázala, že to není nereálné: vítěz voleb ANO 2011 zdůrazňuje nutnost změny řízení veřejných financí ve své hospodářské strategii: *„Rozpočtová politika se odkloní od indexového a účetního přístupu k jasnému nasměrování do strategických priorit státu a se silným dohledem nad efektivním vynakládáním prostředků.“* ([ANO, 2025](#)) Dosavadní vládní koalice představila státní rozpočet na rok 2026 poprvé v historii Česka se zohledněním struktury tzv. výkonového rozpočtování: novým sešitem v rozpočtové dokumentaci je Státní rozpočet v kontextu výkonnosti ([MF ČR, 2025](#)). Některé prvky reformy řízení veřejných financí se výslovně objevily ve volebních programech, např. posílení revizí výdajů u Starostů: *„každou rozpočtovou kapitolu nebo program alespoň jednou za pět let podrobíme tzv. spending review, tedy důkladné revizi výdajů,“* ([STAN, 2025](#)) nebo expertní řízení financí státu u Pirátů: *„zavedeme datově podložené rozpočtování s důrazem na měřitelné výsledky, víceleté rozpočtové plánování s pravidelným zpětným vyhodnocováním dosažených cílů.“* ([Piráti, 2025](#))

Návrhy uvedené v tomto dokumentu odpovídají zmíněným politickým záměrům, navazují při tom na tři roky stará doporučení a analýzu řízení veřejných financí v Česku ([Bělohradský et al., 2022](#)) a rozpracovávají směr navržený v Desateru pro moderní veřejné finance: *„Postupně budovat nástroje pro cílené rozpočtování. Cíle a jejich měřitelné indikátory mají být zohledněny v klíčových dokumentech: ve státním závěrečném účtu a rozpočtové dokumentaci. Na Ministerstvu financí má být významně posílena agenda revizí výdajů a vytvořen proces, jak se výsledky revizí budou propisovat do přípravy státního rozpočtu.“* ([Bělohradský et al., 2025a](#)) Doporučení jsou zároveň silně zakotvena v zahraniční praxi, zejména v přístupu OECD zvaném jako výkonové rozpočtování ([Tryggvadottir & Bambalaite, 2023](#)).

## Shrnutí návrhu reformy:

### Reforma řízení veřejných financí musí stát na třech pilířích:

**Cílené rozpočtování.** Zásadní změna způsobu sestavování veřejných rozpočtů a diskuse o nich s důrazem na cíle a výsledky: co za jednotlivé výdaje získáváme, co sledujeme jednotlivými daňovými opatřeními.

1. Veřejné finance a zejména státní rozpočet jsou strukturovány podle výdajových politik a jejich cílů; **rozpočtová skladba** zohledňuje cíle výdajových politik.
2. Existuje **proces stanovování a vyhodnocování cílů** výdajových a příjmových politik.
3. **Rozpočtová dokumentace** a státní závěrečný účet primárně zobrazují výdaje dle cílové klasifikace.

**Rozpočtování jako součást strategického řízení.** Narušení současného inkrementálního způsobu sestavování rozpočtu. Srozumitelné provázání rozpočtu a schválených strategií, nástroje pro prioritizaci investičních výdajů.

1. **Strategické dokumenty** státu jsou propojeny s veřejnými rozpočty.
2. Existuje možnost klasifikovat výdaje jako **strategické investice** a rozpočtovat je v delším čase, součástí je i předpoklad o návratnosti či úsporách.
3. **Střednědobé výhledy** zohledňují vládou schválené strategické záměry a pro určitou část rozpočtu jsou závazné.
4. Na druhé straně je skrze rozpočtová pravidla zajištěna možnost vlády rychle a účinně **reagovat na nenadálé situace**.
5. Existuje konceptuální a legislativní rámec pro **řízení veřejných financí v celé šíři** a pro evidenci a analýzu politik zahrnující jejich příjmovou i výdajovou stranu.
6. Existuje funkční schéma využití **finančních nástrojů** pro pákování soukromých investic v prioritních oblastech, které je konzistentní s příjmovými a výdajovými politikami státu.

**Vyhodnocování výdajových a příjmových politik.** Hodnocení stávajících i navržených opatření a politik z hlediska reálných dopadů a distribučních efektů i z pohledu dosahování stanovených výsledků.

1. Je trvale zavedena **agenda revizí výdajů**.
2. Je nastaven proces, jak jsou výsledky revizí výdajů **zohledňovány při přípravě státního rozpočtu**.

# 1. Kontext výkonového rozpočtování

Výkonové rozpočtování (performance budgeting) souhrnně označuje systémy rozpočtování, v nichž hrají roli informace o výsledcích veřejných politik, zatímco v minulosti běžný přístup k rozpočtování se omezoval na diskusi o alokaci prostředků bez explicitní vazby na očekávané výsledky. Dle průzkumu OECD, jehož se zúčastnilo 33 zemí OECD, je výkonové rozpočtování v určité podobě zavedeno v 28 ze 33 zemí. **Česko patří mezi 5 zemí, kde žádné prvky výkonového rozpočtování přítomny dosud nejsou** ([OECD, 2023a](#)) a kde stále přetrvává rozpočtování pouze na úrovni alokace vstupů (dalšími jsou Kostarika, Maďarsko, Lucembursko a Portugalsko).

Země se zavedeným výkonovým rozpočtováním se dále dělí dle role, jakou informace o výsledcích hrají v rozpočtovém procesu, tedy v zásadě dle ambice navázat rozpočty na výsledky. Jedná se o tři kategorie:

1. **Informativní přístup** (7 zemí, např. Dánsko nebo Slovensko<sup>1</sup>) – informace o výsledcích jsou sice prezentovány v souvislosti s rozpočty, ale jen jako podkladová informace. Cílem je rozšíření možností vyhodnocování a posílení veřejné diskuse o prioritách vlády. Neexistuje nicméně v zásadě žádná vazba na alokaci prostředků v rozpočtech.
2. **Výsledkově zaměřený přístup** (14 zemí, např. Rakousko, Švédsko nebo Nizozemsko) – informace o výsledcích mají vazbu na rozpočty, ale jen nepřímou. Nejsou žádné závazné mechanismy, jak by výsledky ovlivňovaly alokaci.
3. **Manažerský přístup** (7 zemí, např. Kanada, Estonsko, nebo Spojené království) – informace o výsledcích jsou primárně nástrojem pro manažerské vedení ministerstev, až v druhé řadě ovlivňují alokaci prostředků mezi rezorty. Důraz je kladen na manažerskou odpovědnost za dosahování stanovených cílů.

Česko by mělo mít ambici posunout se alespoň mezi země s výsledkově zaměřeným přístupem a zároveň postupně posilovat prvky manažerského přístupu.

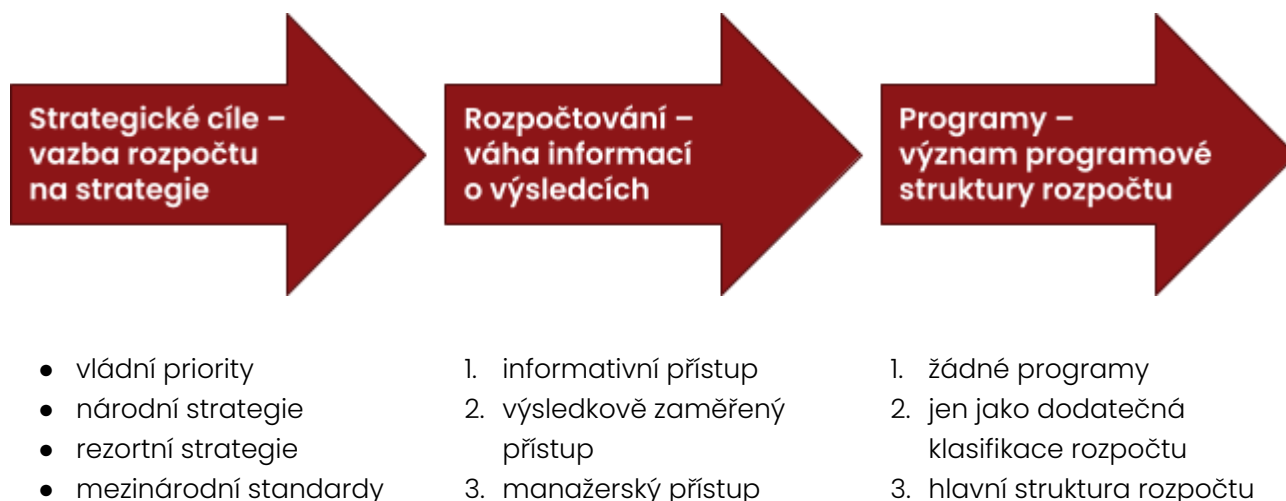
Kromě rozdílných přístupů k roli informací o výsledcích se také liší procesy stanovování cílů, resp. vazba cílů v rozpočtech na strategické dokumenty. V menšině zemí (jako v Česku) není vazba patrná žádná, ve většině naopak existuje vazba mezi rezortními

---

<sup>1</sup> Přehled všech 33 zemí zapojených do průzkumu OECD je uveden v Příloze.

strategiemi a rozpočty jednotlivých kapitol. Dále se v různých systémech objevuje i propojení na zastřešující národní či mezinárodní strategie a také na vládní priority. V 8 zemích ze 33 existuje konzistentní navázání všech těchto typů strategií na rozpočty (Estonsko, Mexiko, Kanada, Francie, Lotyšsko, Jižní Korea, USA a Rakousko).

Hlavní prvky výkonového rozpočtování lze shrnout do tří fází:

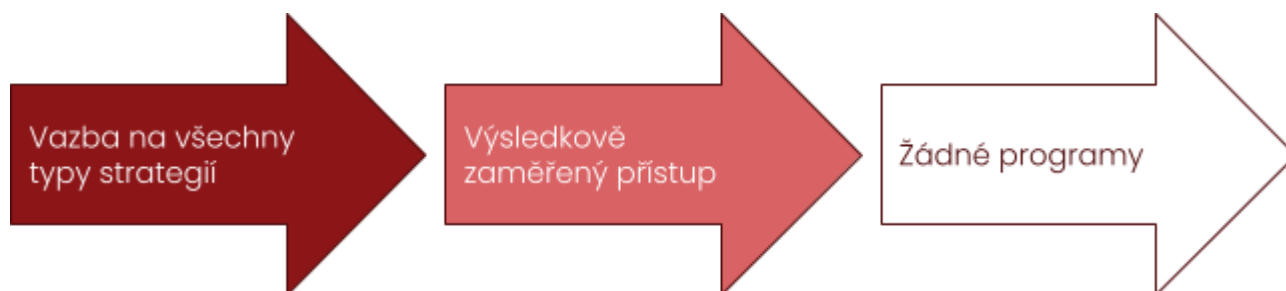
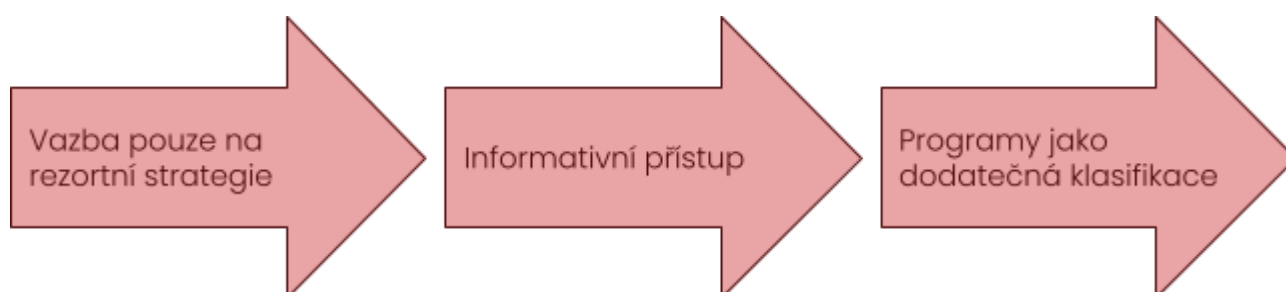


Třetí fázi v představeném schématu tvoří převedení jednotlivých tematických oblastí rozpočtu do časově a věcně ohraničených programů. Na základě těch probíhají konkrétní aktivity naplňující cíle stanovené strategiemi, přičemž se národní systémy liší v roli, jakou tyto programy hrají v řízení veřejných financí (od neexistujících programů po primární členění rozpočtu). Národní systémy se však liší ve všech zmíněných prvcích. Zde uvádíme některé příklady (přehled pro všechny dostupné země je uveden v Příloze):

Výkonové rozpočtování v **Estonsku**:



Estonsko je vedle Mexika jedinou zemí OECD, která má zavedené programové rozpočtování s manažerským přístupem a provázané rozpočty s vládními prioritami, rezortními, národními i mezinárodními strategiemi.

Výkonové rozpočtování v **Rakousku**:Výkonové rozpočtování v **Austrálii**:

Rakousko i Austrálie patří k zemím s pokročilými systémy řízení veřejných financí, přesto nemají zavedené všechny sledované prvky. Ukazuje to, že maximalistický přístup nemusí vždy vést k nejlepším výsledkům a neexistuje vzorový systém, který by stačilo jednoduše přenést do českého prostředí.

## 2. Současný stav řízení veřejných financí v Česku

Česko je jedna z pěti zemí OECD, která nemá nijak zavedeno výkonové rozpočtování, v zásadě postrádá všechny prvky popsané ve schématu. **Programy sice v českém systému existují, ale neslouží k operacionalizaci výdajových oblastí naplňujících cíle stanovené ve strategiích** (viz též [Bělohradský et al., 2022](#)).

Výkonové rozpočtování v **Česku**:

Veřejné rozpočty a zejména státní rozpočet jsou v Česku svázány pravidly, procesy a setrvačnostmi, které znemožňují flexibilní rozhodování o výdajových politikách a odráží se i v nesystematičnosti na příjmové straně. Často se upozorňuje na to, že přes 90 % národních příjmů státního rozpočtu musí být alokováno na mandatorní výdaje a zbytek zdaleka nestačí ani na zajištění rozběhnutých agend. Posílit vybrané agendy či dokonce vytvářet nové je v těchto podmínkách mimořádně obtížné. To významně svazuje akceschopnost vlády i jednotlivých správců rozpočtových kapitol.

Daňové nástroje jsou často nastaveny nesystematicky a bez hlubšího analytického podložení a tedy bez přesné znalosti dopadů na různé skupiny obyvatel ([Vilím et al. 2025](#)).

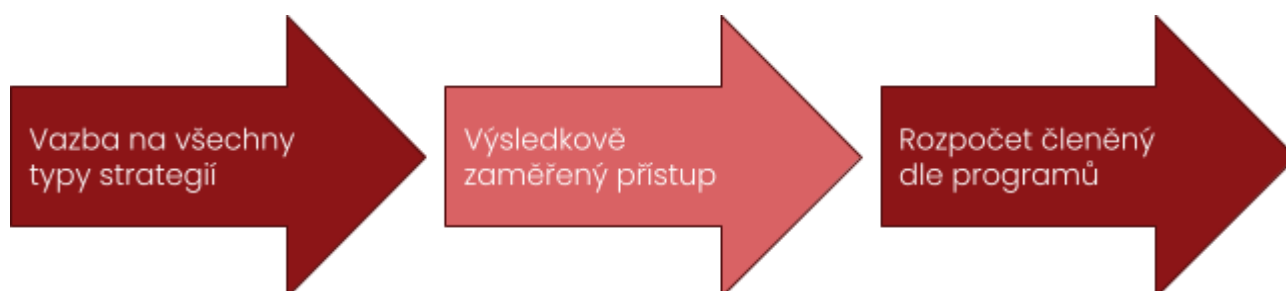
Diskuse se obvykle točí kolem konkrétních opatření na příjmové či výdajové straně. Zcela zásadní je ale zaměřit se na proces rozpočtování, resp. řízení veřejných financí: na doplnění chybějících informací (zejména o cílech výdajových politik), zpřehlednění diskuse a vytvoření prostoru pro snazší prioritizaci a rozhodování o konkrétních výdajích a příjmech. Současný systém je v tomto smyslu dlouhodobě nereformovaný a trpí řadou nedostatků.

Následující přehled popisuje hlavní identifikované problémy současného nastavení i směry jejich řešení. Ty jsou následně ve zbytku dokumentu rozepsány do konkrétních navrhovaných opatření.

	<b>Problém</b>	<b>Směr řešení</b>
1.	<p><b>Účetní přístup</b> – řeší se, kolik kdo utratí, ne co za to získáme. Ve státním rozpočtu chybí informace o očekávaných výstupech, cíle výdajových politik nejsou koncepčně stanovené, ani sledované.</p> <p><b>Nekoncepčnost</b> – daňová opatření vznikají často ad hoc a bez ohledu na dlouhodobé cíle, které má daňový systém naplňovat.</p>	<p><b>Cílené rozpočtování.</b> Zásadní změna způsobu sestavování veřejných rozpočtů a diskuse o nich s důrazem na cíle a výsledky: co za jednotlivé výdaje získáváme, co sledujeme jednotlivými daňovými opatřeními. To povede mimo jiné k významnému zpřehlednění diskuse, zlepšení schopnosti identifikovat úspory a nastavit veřejné finance tak, aby byly udržitelné a přinášely co nejvyšší společenskou a ekonomickou hodnotu.</p>

2.	<p><b>Nedostatečné strategické plánování</b> – rozpočty jsou krátkodobé, neodráží priority, nejsou propojeny se strategiemi. Státní a místní dotace se dublují, výdajové a daňové politiky se nedoplňují. Současné pojetí střednědobého výhledu je v zásadě formální, nevychází ze schválených strategií a programů. Každý rok se vychází z loňského rozpočtu, nikoli z pohledu výsledků. Neschopnost uvažovat a rozpočtovat investičně. Chybí ucelený pohled na veřejné finance (nejen státní rozpočet).</p> <p><b>Rezortismus</b> – důraz na rozpočtové kapitoly vede k neschopnosti řešit průřezové výzvy.</p>	<p><b>Rozpočtování jako součást strategického řízení.</b> Narušení současného inkrementálního způsobu sestavování rozpočtu. Srozumitelné provázání rozpočtu a schválených strategií, existující nástroje pro prioritizaci investičních výdajů. Strategický pohled umožní přemýšlet investičně a zajišťovat budoucí úspory. Programy usnadní řešit průřezová témata a pružněji reagovat na aktuální výzvy. Jasně procesy a nástroje řízení veřejných financí v celé šíři včetně státních fondů, pojišťoven, či příspěvkových a jiných organizací zřízovaných ministerstvy.</p>
3.	<p><b>Nerozvinuté vyhodnocování</b> – Nízká kultura ex-ante i ex-post hodnocení výdajových i příjmových politik.</p> <p><b>Netransparentnost</b> – státní rozpočet není srozumitelný často ani pro poslance, kteří jej schvalují.</p> <p><b>Chybějící společný jazyk</b> – nové nástroje nejsou v povědomí ani odborné veřejnosti, což brání možnosti změny.</p>	<p><b>Vyhodnocování výdajových a příjmových politik.</b> Hodnocení stávajících i navržených opatření a politik z hlediska reálných dopadů a distribučních efektů i z pohledu dosahování stanovených výsledků. Srozumitelná rozpočtová dokumentace zdůrazňující cíle výdajových oblastí i daňových politik.</p>

Budoucí rozpočtování v **Česku** – směr reformy:



Navržená reforma posiluje vazbu na strategie a střednědobý rozměr rozpočtu, zakotvuje informace o výsledcích do rozpočtového procesu a posiluje roli programů.

## 3. Návrh reformy řízení veřejných financí

### 3.1 Cílené rozpočtování

Veřejné rozpočty musí umožňovat způsob strukturování výdajů, který vedle typu vstupu (mzdy, transfery, nákup materiálu) zdůrazňuje i jasně definované výstupy výdajové politiky (v podobě výsledných služeb a produktů). Důsledné cílené rozpočtování zavádí členění výdajů na programy s jasně stanovenými kvantitativními i kvalitativními cíli – tedy na jiné programy, než jak jsou zavedeny v současném českém programovém financování. Hlavním záměrem je zřetelné propojení výdajů s jejich očekávaným efektem, přičemž jejich vyhodnocení lze následně využít při (re)prioritizaci výdajů. Tento způsob rozpočtování navíc podporuje manažerské jednání úřadů a zodpovědnost za výstupy.

Posílení cílové orientace je zásadní pro zvýšení účelnosti a efektivity veřejných výdajů, možnosti zpětného hodnocení výdajových politik, transparentnosti i schopnosti řešit průřezové nadrezortní agendy.

Způsob posílení cílové orientace není dopředu daný: může stačit změna v zacházení s existujícími nástroji (jako je programové financování) a existujícími způsoby třídění výdajů, může ale též znamenat změnu v rozpočtové skladbě (např. doplnění nového třídění určeného ke sledování cílů stanovených strategickými dokumenty). Vzhledem ke komplexitě proměny rozpočtování výdajů předpokládáme nutnost nový proces pilotovat na několika vybraných oblastech. Vhodné budou oblasti s rychle viditelnými výsledky.

Nezbytnost zacílení obdobně platí pro příjmovou stranu rozpočtu. Jednotlivé prvky daňového systému mají mít jasně stanoveny, co od nich očekáváme, a to nejen ve smyslu fiskálních potřeb státu, ale i z hlediska dopadů (např. zvýšení motivace pracovat, posílení soukromých investic nebo snížení nerovností ve společnosti). Klíčem je schopnost důkladně analyzovat dopady (ex-ante i ex-post) daňových politik. Kromě konstrukce jednotlivých daní se jedná o celou řadu daňových úlev a výjimek, které často plní role, které by mohly naplňovat i výdajové politiky, a lze na ně proto nahlížet obdobně. Tyto tzv. „implicitní výdaje“ ze současného pohledu na výdaje státu vypadávají. Pro jejich kvantifikaci viz Bělohradský et al. ([2025b](#)).

Aktivity musí směřovat k následujícím klíčovým výsledkům:

1. Veřejné finance a zejména státní rozpočet jsou strukturovány podle výdajových politik a jejich cílů; **rozpočtová skladba** zohledňuje cíle výdajových politik.
  - V první řadě je potřeba namapovat současné výdajové oblasti a priority na existující rozpočtovou skladbu: s využitím primárně odvětvového členění, ale v kombinaci s dalšími typy třídění (odpovědnostním, doplňkovým, strukturním apod.) a např. též praxí tzv. závazných ukazatelů, které dle zákona určují účelovost prostředků státního rozpočtu<sup>2</sup>.
  - Významnou roli pro účinné zacílení výdajových politik by mělo hrát programové financování. Systém programového financování lze zjednodušit a zároveň posunout směrem od investičních projektů k celým (i průřezovým) výdajovým programům.
2. Existuje **proces stanovování a vyhodnocování cílů** výdajových a příjmových politik.
  - Proces stanovování a vyhodnocování cílů má řídit Úřad vlády a musí být provázán s přípravou a vyhodnocováním strategií (viz část 3.2).
3. **Rozpočtová dokumentace** a státní závěrečný účet primárně zobrazují výdaje dle cílové klasifikace.

## 3.2 Rozpočtování jako součást strategického řízení

Střednědobé rozpočtové výhledy by měly být strategickým nástrojem pro řízení veřejných financí a obecně veřejných politik, měly by být propojeny s existujícími strategiemi a (dotačními) programy. K tomu bude nutné zvýšit závaznost střednědobého výhledu úpravou rozpočtových pravidel – a zároveň neztratit ze zřetele druhou stranu mince, a to zajištění dostatečného fiskálního prostoru pro rozhodování mezi jednotlivými roky.

Posílení strategického rozměru zahrnuje i obecně vyšší schopnost uvažovat investičně, klasifikovat některé výdaje jako strategické investice a hodnotit je dle dopadu v delším časovém horizontu.

Výše popsaná cílová orientace by se neměla týkat jen státního rozpočtu, na což se diskuze často zužuje, ale celých veřejných financí, tedy včetně samospráv, státních

---

<sup>2</sup> Dle § 21 Zákona č. 218/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech.

fondů, zdravotních pojišťoven a dalších organizací, např. příspěvkových organizací nebo veřejných výzkumných institucí. Součástí reformy tedy musí být i konceptuální řešení řízení veřejných financí v celé šíři. Důraz na cíle by měl také mimo jiné umožnit řešit i průřezové výzvy, které nejsou snadno zařaditelné do působnosti jednoho rezortu.

Zároveň by diskuze měla vždy obsahovat výdajovou i příjmovou stranu. V některých případech je takový pohled důležitý z důvodu adekvátnosti nastavení příjmových politik, v mnoha oblastech je ale propojení mnohem užší: nerealizované příjmy v podobě daňových výjimek jsou v podstatě implicitním výdajem.

Řízení veřejných financí by mělo vhodným způsobem interagovat se soukromými zdroji. Stát by měl vědomě využívat finančních nástrojů pro pákování soukromých investic a obecně umožňovat soukromé financování tam, kde je to z podstaty možné (nevytlačovat soukromé investice veřejnými). Nastavením příjmových i výdajových politik lze naopak účinně motivovat k efektivnějším soukromým investicím (z hlediska dopadu i z hlediska hodnoty za peníze, která je nízká, pokud systém vede k nadměrně vysokým úsporám firem a domácností).

Aktivity musí směřovat k následujícím klíčovým výsledkům:

1. **Strategické dokumenty** státu jsou propojeny s veřejnými rozpočty.
2. Existuje možnost klasifikovat výdaje jako **strategické investice** a rozpočtovat je v delším čase, součástí je i předpoklad o návratnosti či úsporách.
3. **Střednědobé výhledy** zohledňují vládou schválené strategické záměry a pro určitou část rozpočtu jsou závazné.
4. Na druhé straně je skrze rozpočtová pravidla zajištěna možnost vlády rychle a účinně **reagovat na nenadálé situace**.
5. Existuje konceptuální a legislativní rámec pro **řízení veřejných financí v celé šíři** a pro evidenci a analýzu politik zahrnující jejich příjmovou i výdajovou stranu.
6. Existuje funkční schéma využití **finančních nástrojů** pro pákování soukromých investic v prioritních oblastech, které je konzistentní s příjmovými a výdajovými politikami státu.

### 3.3 Vyhodnocování výdajových a příjmových politik

Česko zavedlo agendu revizí výdajů (spending reviews) jako jedna z posledních zemí OECD. Jedná se však zatím jen o pilotní zavedení – většina zemí má zavedené revize výdajů na roční nebo jiné pravidelné bázi ([OECD, 2023b](#)) jako klíčový nástroj pro

vyhodnocování výdajových politik z hlediska možných úspor a možností zvýšení jejich efektivity. V Česku je patrné, že bez cílové orientace státního rozpočtu budou možnosti revizí výdajů značně omezené (špatně se vyhodnocuje plnění cílů, které nejsou stanoveny). Agenda revizí výdajů naráží na další překážky: rozsah revizí je značně omezený, což je dáno tím, že se nedaří příliš zapojovat věcné rezorty a zároveň je revizemi pověřeno personálně relativně malé oddělení na Ministerstvu financí. Kromě chybějící cílové orientace komplikuje analytickou práci dále špatná dostupnost a kvalita dat. Zcela chybí proces zohlednění výsledků revizí výdajů v rozpočtovém procesu.

Vedle agendy revizí výdajů, kterou je nutno významně posílit, se jedná o praxi vyhodnocování fiskálních dopadů legislativních opatření i širších dopadů výdajových i příjmových politik. K tomu by měl vzniknout jednotný metodický přístup a ucelený modelový aparát, využitelný jednotlivými analytickými útvary na rezortech.

Aktivity musí směřovat k následujícím klíčovým výsledkům:

1. Je trvale zavedena **agenda revizí výdajů** – ve tříletém období projde revizí alespoň 50 % výdajů sektoru veřejných institucí.
  - V ideálním případě by zároveň revize výdajů měly být automaticky spojeny s programy v rámci programového financování – v případě, že by došlo k úpravě pojetí programů dle doporučení v části 3.1.
2. Je nastaven proces, jak jsou výsledky revizí výdajů **zohledňovány při přípravě státního rozpočtu**.

## Poznámka na závěr

Toto je první veřejná verze návrhu reformy řízení veřejných financí. Vznikla v Centru veřejných financí, ale je za ní rok diskusí s ekonomy, zahraničními odborníky, experty politických stran, úředníky z ministerstev i samospráv. Tyto diskuse budou pokračovat – návrh proto může doznávat změn, ale především bude průběžně rozpracováván do konkrétních kroků, legislativních či organizačních změn, které půjdou především za nově vzniklou vládou, Ministerstvem financí a nově vzniklou poslaneckou sněmovnou.

Dle zahraničních zkušeností může dobře provedená reforma vést k úsporám přibližně v rozsahu 3 % veřejných výdajů (tedy zhruba 100 mld. Kč) a k lépe zacíleným výdajům přibližně v rozsahu 10 % (350 mld. Kč). Hlavní efekt ale může být ve zvýšené důvěře obyvatel ve stát: že nakládá s daňovými prostředky cíleně, kontrolovaně a efektivně.

## Reference

Bělohradský, A., Melcher, O., Frühauf, L. (2022), Moderní řízení veřejných financí v ČR, České priority. Dostupné z: <https://www.ceskepriority.cz/files/ceske-priority-moderni-rizeni-verejnych-financi-v-cr.pdf>

Bělohradský, A., Janský, P., Malá, M., Zindulková, K. (2025a), Desatero pro moderní veřejné finance. Dostupné z: <https://centrumverejnychfinanci.cz/wp-content/uploads/2025/01/Desatero-Centrum-verejnych-financi.pdf>

Bělohradský, A., Janský, P., Sůva, D. (2025b), Výdaje státního rozpočtu 2025 ve srovnání s rokem 2019. Dostupné z: <https://centrumverejnychfinanci.cz/wp-content/uploads/2025/03/Vydaje-statniho-rozpocetu-2025-ve-srovnani-s-rokem-2019.pdf>

OECD (2019), OECD Good Practices for Performance Budgeting, OECD Publishing, <https://doi.org/10.1787/c90b0305-en>

OECD (2023a), OECD Survey on Performance Budgeting, results for 33 countries. Dostupné z: <https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/topics/policy-sub-issues/performance-budgeting/2023%20Survey%20Fact%20sheets%20-%20Performance%20Budgeting.pdf>

OECD (2023b), OECD Survey on Spending Reviews, results for 35 countries. Dostupné z: <https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/topics/policy-sub-issues/government-spending/2023%20Survey%20Fact%20sheets%20-%20Spending%20Reviews.pdf>

Steger, G. (2010), Austria's budget reform: How to create consensus for a decisive change of fiscal rules, OECD Journal on Budgeting, OECD Publishing, vol. 10(1), s. 1-14. Dostupné z: [https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2010/10/oecd-journal-on-budgeting-volume-2010-issue-1\\_glgfb904/budget-v10-1-en.pdf](https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2010/10/oecd-journal-on-budgeting-volume-2010-issue-1_glgfb904/budget-v10-1-en.pdf)

Tryggvadottir, Á., Bambalaite, I. (2023), OECD performance budgeting framework, OECD Journal on Budgeting, Vol. 2023/3. Dostupné z: [https://one.oecd.org/document/GOV/SBO\(2023\)1/REV1/en/pdf](https://one.oecd.org/document/GOV/SBO(2023)1/REV1/en/pdf)

Vilím, P., Malá, M., Prokop, D. (eds.) (2025), Chytřejší daně. Návrh reformy pro odolné a prosperující Česko. Dostupné z: [https://chytrejsidane.cz/Studie\\_Chytrejsi\\_dane.pdf](https://chytrejsidane.cz/Studie_Chytrejsi_dane.pdf)

## Příloha: přehled přístupů k výkonovému rozpočtování

Země	Vazba na strategie*				Typ výkonového rozpočtování	Role programů
	V	N	R	M		
Estonsko					Manažerský	Struktura rozpočtu
Mexiko					Manažerský	Struktura rozpočtu
Kanada					Manažerský	Dodatečná klasifikace
Francie					Výsledkově zaměřený	Struktura rozpočtu
Lotyšsko					Výsledkově zaměřený	Struktura rozpočtu
Jižní Korea					Výsledkově zaměřený	Dodatečná klasifikace
USA					Výsledkově zaměřený	Dodatečná klasifikace
Rakousko					Výsledkově zaměřený	Žádné programy
Turecko					Výsledkově zaměřený	Struktura rozpočtu
Litva					Výsledkově zaměřený	Dodatečná klasifikace
Německo					Výsledkově zaměřený	Žádné programy
UK					Manažerský	Struktura rozpočtu
Finsko					Manažerský	Žádné programy
Island					Výsledkově zaměřený	Struktura rozpočtu
Nový Zéland					Výsledkově zaměřený	Struktura rozpočtu
Španělsko					Výsledkově zaměřený	Struktura rozpočtu
Řecko					Informativní	Dodatečná klasifikace
Polsko					Informativní	Dodatečná klasifikace
Slovinsko					Informativní	Struktura rozpočtu
Norsko					Manažerský	Dodatečná klasifikace
Švýcarsko					Manažerský	Žádné programy
Chile					Výsledkově zaměřený	Dodatečná klasifikace
Nizozemsko					Výsledkově zaměřený	Žádné programy
Belgie					Informativní	Struktura rozpočtu
Austrálie					Informativní	Dodatečná klasifikace
Dánsko					Informativní	Žádné programy
Švédsko					Výsledkově zaměřený	Žádné programy
Slovensko					Informativní	Struktura rozpočtu
Česko					Žádný	Dodatečná klasifikace
Kostarika					Žádný	Žádné programy
Maďarsko					Žádný	Žádné programy
Lucembursko					Žádný	Žádné programy
Portugalsko					Žádný	Žádné programy

\* V – Vládní strategie; N – Národní strategie; R – Rezortní strategie; M – Mezinárodní strategie

Zdroj: [OECD, 2023a](#)