

# Προϋπολογισμός και Σχεδιασμός

**ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΔΗΜΟΣΙΩΝ  
ΟΡΓΑΝΙΣΜΩΝ**

Δρ. Κων/νος Κάρρας

**ΤΜΗΜΑ ΛΟΓΙΣΤΙΚΗΣ ΚΑΙ ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ**

 Athens University of Economics and Business

# Σχεδιάζοντας ένα προϋπολογισμό

---

- Η κατάρτιση προϋπολογισμού σε δημόσιους οργανισμούς είναι δύσκολη διότι πολλές δραστηριότητες της επιχείρησης δεν αποσκοπούν στην μεγιστοποίηση του κέρδους.
- Ο σχεδιασμός αποτελείται από τα παρακάτω στάδια
  - Καθορισμός του σκοπού του οργανισμού
  - Καθορισμός στρατηγικής
  - Χρηματοοικονομικοί και μη χρηματοοικονομικοί στόχοι
  - Κατάρτιση λεπτομερών προϋπολογισμών που ορίζουν τους πόρους για την επίτευξη των στόχων.
  - Η διαδικασία προϋπολογισμού εμπεριέχει την προετοιμασία, την αξιολόγηση, την αναθεώρηση και την πλήρη υιοθέτηση, την εφαρμογή και την αξιολόγηση των αποτελεσμάτων.

# Τύποι προϋπολογισμών

- Ειδικού σκοπού
  - Προϋπολογισμός επικεντρωμένος σε συγκεκριμένη δραστηριότητα

---

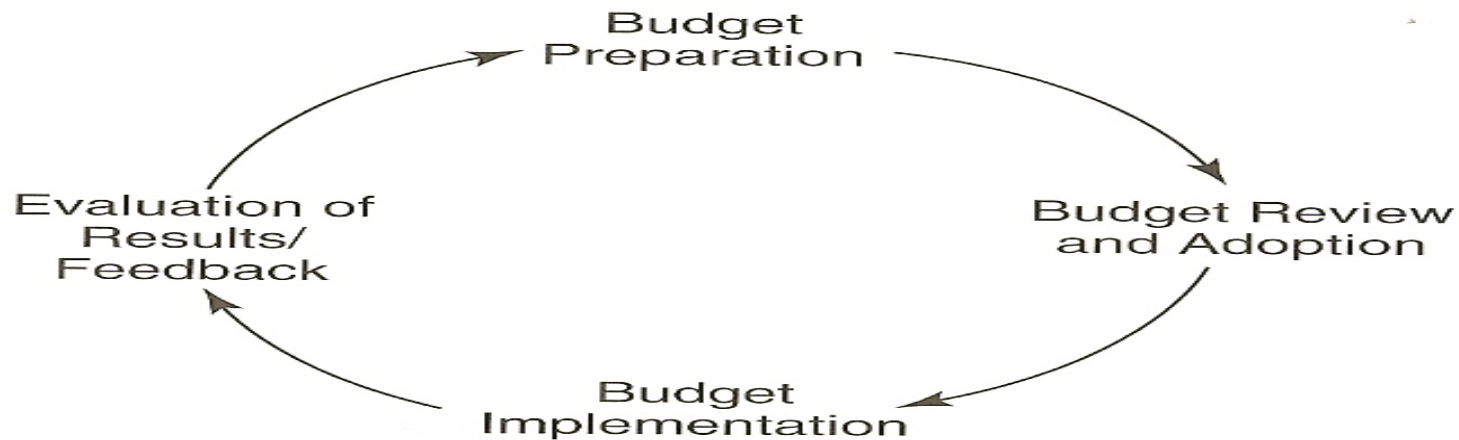
- Master-Αναλυτικός Προϋπολογισμός
  - Λειτουργικός προϋπολογισμός
    - Σχεδιασμός των αναμενόμενων εσόδων και εξόδων.
    - Αναγνώριση εσόδων και εξόδων όταν μεταφράζονται σε μετρητά (cash accounting) versus αναγνώριση εσόδων όταν η υπηρεσία προσφέρεται (accrual accounting). Διαφοροποιείται το αποτέλεσμα ανάλογα με την προσέννιση.

	Cash Basis		Accrual Basis	
	2003	2005	2003	2005
Revenues	\$ 90,000,000	\$110,000,000	\$100,000,000	\$100,000,000
Expenses	<u>110,000,000</u>	<u>90,000,000</u>	<u>100,000,000</u>	<u>100,000,000</u>
Profit or (Loss)	<u>\$ (20,000,000)</u>	<u>\$ 20,000,000</u>	<u>\$ 0</u>	<u>\$ 0</u>

- Χρηματοοικονομικός προϋπολογισμός ο οποίος αποτελείται:
  - Προϋπολογισμός Διαθεσίμων
    - Βασίζεται στις αναμενόμενες εισπράξεις και δαπάνες μετρητών
    - Ο Λειτουργικός προϋπολογισμός στηρίζεται στο Cash accounting
    - Βοηθά στον προγραμματισμό επενδύσεων ή δανεισμού
  - Προϋπολογισμός Κεφαλαιουχικών αγαθών
    - Βοηθά στον σχεδιασμό απόκτησης κεφαλαιουχικών αγαθών
    - Στηρίζεται στο Accrual accounting με την έννοια της απόσβεσης
    - Διαμορφώνει απόφαση που επηρεάζει τον οργανισμό μακροπρόθεσμα
    - Βοηθά στον προγραμματισμό χρηματοδότησης

# Η διαδικασία κατάρτισης προϋπολογισμού

---



- Προετοιμασία του προϋπολογισμού
  - Μνημόνιο καθοδήγησης για τον προϋπολογισμό από την διοίκηση.
  - Τα Κέντρα ευθύνης (μονάδες προϋπολογισμού στις οποίες υπάρχουν υπεύθυνοι για τον προϋπολογισμό) διαμορφώνουν ένα σχέδιο προϋπολογισμού.
- Έλεγχος και υιοθέτηση του προϋπολογισμού
  - Συγκέντρωση στοιχείων από τα κέντρα ευθύνης, έλεγχος, διαπραγμάτευση και έγκριση του προϋπολογισμού.
- Εφαρμογή του προϋπολογισμού
  - Κατανομή των πιστώσεων και πόρων με συγκεκριμένο σύστημα κριτηρίων για την τήρηση του προϋπολογισμού.
  - Σύστημα καταγραφής επιβάρυνσης.
- Αξιολόγηση των αποτελεσμάτων.
  - Απόκλιση αποτελεσμάτων (variance analysis)

# Στοιχεία Προϋπολογισμού

- Έξοδα ανά αντικείμενο (Line item): συγκεκριμένοι τύποι εξόδων
- Έξοδα ανά κέντρο ευθύνης

**TABLE 3-1. Line-Item and Responsibility Center Budget**

*Hospital for Ordinary Surgery  
Expense Budget  
for the Coming Fiscal Year*

	<i>Radiology</i>	<i>Nursing</i>	<i>Pharmacy</i>	<i>Laboratory</i>	<i>Operating Room</i>	<i>Administration</i>	<i>Total</i>
Salaries	\$ 3,700,000	\$ 8,000,000	\$1,300,000	\$4,000,000	\$32,000,000	\$11,000,000	\$ 60,000,000
Supplies	3,600,000	1,200,000	3,500,000	2,500,000	13,700,000	500,000	25,000,000
Utilities	3,400,000	100,000	100,000	200,000	400,000	100,000	4,300,000
Rent	2,300,000	700,000	100,000	300,000	3,900,000	400,000	7,700,000
Interest						3,000,000	3,000,000
Total	<u>\$13,000,000</u>	<u>\$10,000,000</u>	<u>\$5,000,000</u>	<u>\$7,000,000</u>	<u>\$50,000,000</u>	<u>\$15,000,000</u>	<u>\$100,000,000</u>

- κεντροποιημένη και μη κεντροποιημένη διαδικασία
  - Top down approach: Τα κέντρα ευθύνης εφαρμόζουν προϋπολογισμό με δεδομένο το ποσό από την διοίκηση. Δημιουργεί μεγαλύτερη πειθαρχία.
  - Bottom up approach: Τα κέντρα ευθύνης καταρτίζουν τον προϋπολογισμό και ενημερώνουν την διοίκηση. Κίνδυνος να διογκωθεί ο προϋπολογισμός.

# Στοιχεία Προϋπολογισμού

## □ Προϋπολογισμοί προγραμμάτων

### Hospital for Ordinary Surgery Program Budgets for the Coming Fiscal Year

	Oncology	Rhinoplasty	Cardiac	Total
Revenues	\$40,000,000	\$12,000,000	\$50,000,000	\$102,000,000
Expenses	<u>37,000,000</u>	<u>17,000,000</u>	<u>46,000,000</u>	<u>100,000,000</u>
Profit	<u>\$ 3,000,000</u>	<u>\$(5,000,000)</u>	<u>\$ 4,000,000</u>	<u>\$ 2,000,000</u>

## □ Προϋπολογισμοί λειτουργιών

### Meals for the Homeless Expense Budget for the Coming Fiscal Year

	Program Services		Supporting Activities		Total
	Meals	Counseling	Management and General	Fund-Raising	
Salaries	\$ 500,000	\$25,000	\$60,000	\$40,000	\$ 625,000
Supplies	900,000	1,000	6,000	20,000	927,000
Rent	100,000	5,000	15,000	5,000	125,000
Other	50,000	2,000	8,000	4,000	64,000
Total	<u>\$1,550,000</u>	<u>\$33,000</u>	<u>\$89,000</u>	<u>\$69,000</u>	<u>\$1,741,000</u>

# Τεχνικές Προϋπολογισμού

## □ Ευέλικτος

- Διαφοροποίηση στον όγκο αγαθών ή υπηρεσιών που ο οργανισμός θα προσφέρει, μέχρι να διακρίνει σε ποιό σημείο τα έσοδα ισορροπούν με τα έξοδα (αν είναι μη κερδοσκοπικός οργανισμός).

### Meals for the Homeless Flexible Operating Budget for Next Month

	Volume of Meals Provided		
	35,000	40,000	45,000
<i>Revenues</i>			
Donations	\$105,000	\$105,000	\$105,000
City	<u>52,500</u>	<u>60,000</u>	<u>67,500</u>
Total Revenue	<u>\$157,500</u>	<u>\$165,000</u>	<u>\$172,500</u>
<i>Expenses</i>			
Salaries	\$ 46,000	\$ 46,000	\$ 46,000
Supplies	87,500	100,000	112,500
Rent	12,000	12,000	12,000
Other	<u>6,000</u>	<u>6,000</u>	<u>6,000</u>
Total Expense	<u>\$151,500</u>	<u>\$164,000</u>	<u>\$176,500</u>
Surplus/(Deficit)	<u>\$ 6,000</u>	<u>\$ 1,000</u>	<u>\$ (4,000)</u>

# Τεχνικές Προϋπολογισμού

- Απόδοσης
  - Επικέντρωση στην επίτευξη αποτελέσματος (ποσοτικά, ποιοτικά, χρηματοοικονομικά)

**TABLE 3-2 Performance Budget**

<i>Performance Area</i>	<i>Type of Activity</i>	<i>Output Measure</i>	<i>Budgeted Output</i>	<i>Total Cost</i>	<i>Average Cost</i>
Perform diagnostic catheterizations	Catheterizations	Number of caths	1,200	\$777,000	\$648/cath
Perform interventions	Interventions	Number of interventions	1,200	\$890,000	\$742 per intervention
Improve quality	Change in specific procedures	Number of complications	10% Reduction in complication rate	\$ 59,000	\$5,900 per 1% reduction
Improve throughput	Develop new coordination procedures with OR and MDs	Turnaround time	5% Reduction in turnaround time	\$ 64,400	\$12,880 per 1% reduction in turnaround time
Control supply cost/patient	Work on vendor contracts, work with clinical staff	Supply dollars per patient	Constrain increase to 3% versus expected industry 6% increase	\$ 34,000	\$11,333 per 1% below industry expectations
Improve patient satisfaction	Improve staff communication with patients	Number of complaints	Reduce number from 60 to 40	\$ 53,900	\$2,695 per eliminated complaint
Improve physician satisfaction	Redesign work scheduling to meet MD demands	Cases/MD	2% increase per MD	\$103,000	\$51,500 per 1% increase
Improve staff satisfaction	Allow longer breaks and free coffee/donuts	Turnover rate	Reduce turnover by 50% from 4/year to 2/year	\$ 18,700	\$9,350 per staff member retained



# Τεχνικές Προϋπολογισμού

---

- Προϋπολογισμός Απόδοσης-Ανάλυση απόδοσης επένδυσης.  
Ο προϋπολογισμός προμηθειών είναι \$1,520,000. Το 1% διαφορά είναι το ποσό \$15,200. Ο προϋπολογισμός απόδοσης προβλέπει \$34,000 κόστος για να ελέγξει κατά 3% χαμηλότερα το κόστος προμηθειών από τον μέσο όρο της αγοράς (το 1% είναι \$11,333), άρα:

Οικονομίες/Κόστος=\$15,200/\$11,333=\$1,34

Για κάθε \$ που ξοδεύεται για τον έλεγχο, εξοικονομείται \$1.34. Άρα αξίζει να αφιερωθούν \$34,000 από τους πόρους για ελεγχθεί το κόστος προμηθειών.


- Ανάλυσης Κόστους και Ωφελειών: Σύγκριση του κόστους και των ωφελειών από μία δράση ή ένα πρόγραμμα (κοινωνική διάσταση). Πιο περιορισμένη έννοια με καθαρά ιδιωτικοοικονομικά κριτήρια είναι η ανάλυση κόστους και αποτελεσματικότητας.
- Προϋπολογισμός Προσαύξησης: ποσοστιαία αύξηση του προϋπολογισθέντος ποσού της προηγούμενης χρονιάς-αναποτελεσματική πρακτική διότι δεν αξιολογούνται ως προς την χρησιμότητα και την αποτελεσματικότητα τα ποσά που είχαν προϋπολογισθεί το προηγούμενο έτος.
- Μηδενικής βάσης: κάθε ποσό δαπάνης πρέπει λεπτομερώς να αξιολογείται για την αποτελεσματικότητα ή την αξία που προσθέτει. Μπορεί να χρησιμοποιηθεί και για περιοριστικούς προϋπολογισμούς.

# Τεχνικές Προϋπολογισμού

---

Η έννοια της πρόβλεψης στην εκτίμηση των αναμενόμενων εσόδων και εξόδων

- Μη διαθέσιμα ιστορικά στοιχεία
  - Τεχνική Nominal group: αναφορές εκτίμησης από τα μέλη επιτροπής, συνάντηση και παρουσίαση αυτών από έναν υπεύθυνο, ανάλυση των εκτιμήσεων, επανάληψη των αναφορών εκτιμήσεων και τελική απόφαση
  - Τεχνική Delphi : αναφορές εκτίμησης από τα μέλη της επιτροπής, συγκέντρωση των αναφορών από τον υπεύθυνο χωρίς συνάντηση, επανάληψη τέτοιων διαδικασιών συλλογικών απαντήσεων.
- Διαθέσιμα ιστορικά στοιχεία
  - Υποδείγματα causality: ανάλυση των μεταβολών που προκαλεί μία μεταβλητή σε μία άλλη. Προσδιορισμός μεταξύ δύο μεταβλητών (μεγεθών) ποιά είναι εξαρτημένη και ποιά ανεξάρτητη μεταβλητή.
  - Υποδείγματα χρονολογικών σειρών: αναγνώριση ότι υπάρχει σχέση (εξαρτημένης και ανεξάρτητης) μεταξύ των μεταβλητών και εκτιμάται ποσοτικά πλέον η σχέση η οποία χρησιμοποιείται για πρόβλεψη.

- 
- 
- Οι σημειώσεις στηρίζονται σε τμήματα από:  
Finkler S. (2005), *Financial Management For Public, Health, and Not-for-Profit Organizations*, Prentice Hall.