



evropský
sociální
fond v ČR



EVROPSKÁ UNIE



OPERAČNÍ PROGRAM
LIDSKÉ ZDROJE
A ZAMĚSTNANOST

PODPORUJEME
VAŠI BUDOUCNOST
www.esfcr.cz

Pravidla controllingu hospodaření města Břeclav a vynakládání prostředků

Zpracováno v rámci projektu

**"Zvýšení kvality řízení, finanční řízení a Good Governance
na Městském úřadu Břeclav",**

**reg. číslo CZ.1.04/4.1.01/89.00040, který je financován z Evropského sociálního fondu a
státního rozpočtu ČR prostřednictvím Operačního programu Lidské zdroje a
zaměstnanost a rozpočtu města Břeclavi**

Část D - FINANČNÍ ŘÍZENÍ

Obsah

Obsah	2
1. Cíl a význam controllingu	4
2. Cíl poskytnutého nástroje	5
3. Technický popis BI nástroje	5
4. Proces zpracování controllingových sestav města a jeho PO	6
4.1 Sběr dat z PO	6
4.2 Základní kontrola dat	6
4.3 Předání a nahrání dat do nástroje BI	6
4.4 Vyhodnocení dat pracovníky města	7
4.5 Zpětná vazba na PO	8
5. Data vstupující do analýzy	8
5.1 Rozvaha	8
5.2 Výkaz zisku a ztrát	11
5.3 Přehled o peněžních tocích	13
5.4 Přehled o změnách vlastního kapitálu	13
5.5 Obratová předvaha	13
5.6 Výkaz pro plnění rozpočtu	13
6. Analýzy prováděné nad daty	14
6.1 Vertikální analýza	14
6.3 Horizontální analýza	14
6.4 Indikátory	14
Zadluženost ÚSC	15
Dluhová služba v %	15
Podíl zadluženosti na cizích zdrojích (v %)	15
Celkový dluh přepočtený na jednoho obyvatele	16
Podíl celkového dluhu na stálých aktivech	16
Výše podmíněných závazků	16
Podíl všech závazků včetně podmíněných k celkové výši aktiv	17
Věřitelské riziko	17
Ukazatel věřitelského rizika včetně podmíněných závazků	17
Celkový dluh (včetně podmíněných závazků) přepočtený na jednoho obyvatele	18
Podíl celkového dluhu (včetně podmíněných závazků) na stálých aktivech	18

Schopnost úhrady dluhu	18
Schopnost úhrady dluhu (včetně podmíněných závazků)	19
Kapitalizace	19
Výše aktiv v přepočtu na obyvatele	19
Saldo rozpočtu	20
Poměr kapitálových výdajů k celkovým výdajům	20
Nezávislost příjmová	20
Nezávislost výdajová	21
Nezávislost nákladová	21
Nákladovost výnosová	21
Celková (běžná likvidita)	22
Krátkodobá likvidita	22
Samofinancování	23
7. Závěry a doporučení	24

1. Cíl a význam controllingu

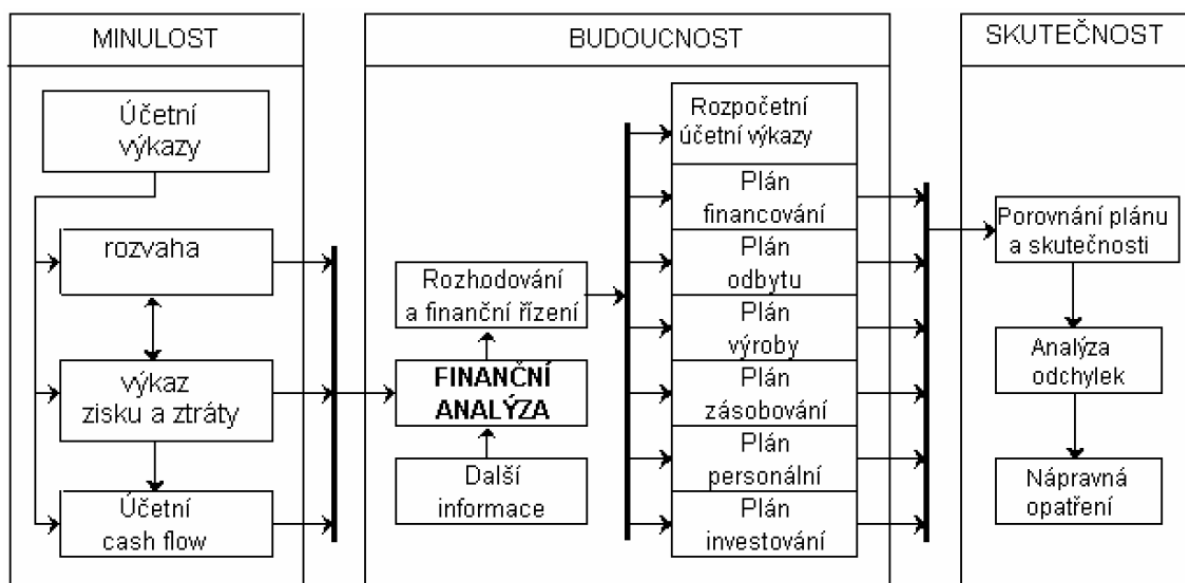
Pojem controlling nemá jednoznačnou interpretaci a jednotnou definici. Existuje celá řada významů a je spjat s různými představami. Často je mylně chápán jako finanční kontrola organizace. To je však velmi úzký pohled, protože podporuje management, zajišťuje rozpoznání potencionálních a aktuálních odchylek od plánu a jejich odstranění, lze tedy říci, že controlling je velmi obsáhlý nástroj. Jeho smyslem je tedy zvýšit účinnost systému řízení.

Analýza skutečného stavu od plánovaného podle příčin vzniku a odpovědnosti je podstatou systému. Důležitá je především z hlediska motivačního působení v rámci řízení organizace. Pojem controlling vznikl z anglického „to control“ a v překladu ho lze interpretovat nejen jako kontrolovat, ale také jako:

- vést, řídit, regulovat;
- vládnout, spravovat;
- obsluhovat, ovládat, kontrolovat.

Pochopení minulosti je základním předpokladem k úvahám o budoucnosti. V oblasti financí tomu není jinak a právě finanční řízení, a zejména jedna z velmi důležitých součástí řízení – finanční controlling – je základním nástrojem pro zkoumání historie, současnosti a pro odhad budoucího vývoje podniku nebo jiného subjektu. Finanční analýzu lze považovat za spojovací článek finančního účetnictví a finančního plánování. V rámci controllingu plní funkci pomyslného mostu mezi finančním účetnictvím – minulostí a finančním řízením – budoucností.

Finanční analýza je spolu s controllingovým systémem řízení velmi důležitou pomůckou zejména při finančním řízení jednotlivých firem, menších závodů, podniků, velkých mezinárodních společností, ale i neziskových organizací a organizací veřejné správy. Účelem a cílem finanční analýzy je diagnostikovat hospodaření firem a analyzovat klíčové problémy. Finanční řízení se v současné době stává klíčovým prvkem celkové ekonomiky organizace a jejího řízení.



2. Cíl poskytnutého nástroje

V současnosti jsou informace významným vlastnictvím a představují jednu z podstatných součástí ekonomického života. Užitečnou součástí ekonomicky významných informací jsou informace poskytované účetním výkaznictvím. Znalost vypovídací schopnosti účetních výkazů je základní podmínkou komunikace mezi uživateli účetních informací. Účetnictví podléhá nepřetržitému vývoji v evropském i světovém měřítku, musí reagovat na rozvoj národního i nadnárodního ekonomického prostředí a musí odpovídat na podněty, které vycházejí zejména z nových světových tendencí.

Cílem controllingu jako informačního systému je podávat ucelenou dávku dat pro potřeby manažersko-ekonomického řízení. Cílem zaváděného nástroje BI je poskytnout městu informační bázi informací z účetních dat příspěvkových organizací, aby o nich město (Rada města) jako zřizovatel mohlo správně rozhodovat. – tj. surová data účetních závěrek (rozvaha, výkaz zisku a ztrát, obrátová předvaha atd.).

Dále je cílem nad těmito daty vytvořit analytické sestavy počítající horizontálně odchylky mezi jednotlivými lety a vertikálně podíl procentuálního rozpadu v letech. Další skupinou analýz je porovnávání indikátorů počítaných ze surových dat získávajících poměrové informace o jednotlivých organizacích.



3. Technický popis BI nástroje

BI nástroj je postaven na technologii Microsoft SQL server – služba reporting services, která umožňuje vytváření přehledných datových sestav obohacených o nejrůznější grafické prvky, které je možné zakomponovat do stávajících aplikací či exportovat do externích souborů.

Nástroj běží na jakémkoliv zobrazovacím zařízení a je přístupný přes běžný internetový prohlížeč. Doporučujeme však používat prohlížeč MS Explorer 9.0, který je z rodiny nástrojů Microsoftu a je na něm zabezpečena 100% jistota správného zobrazení dat.

Samotná data nástroje jsou uložena v hostingovém centru Croseus v prostředí -Krajského úřadu Kraje Vysočina na výkonných datových serverech.

Aktualizace dat je v současné době zajištěna pracovníky společnosti Dynatech, kteří se o ně budou starat do konce roku. Práce s daty a jejich aktualizace, vyhodnocování a další operace jsou popsány v kapitole 4.

4. Proces zpracování controllingových sestav města a jeho PO

Informace je nutné pro provádění controllingu pravidelně získávat, aktualizovat, doplňovat do nástroje a také vyhodnocovat. Jedná se o nepřetržitý proces přenosu informací, který je nutné opakovaně provádět a který lze v rámci procesů podrobně rozepsat do dílčích etap.

- 1) Sběr dat z PO
- 2) Základní kontrola dat na městě
- 3) Předání a nahrání dat do nástroje BI
- 4) Vyhodnocení dat pracovníky města
- 5) Zpětná vazba na PO

4.1 Sběr dat z PO

Data se z PO sbírají ve čtvrtletních etapách vždy do konce následujícího měsíce po skončení čtvrtletí. Data se stahují ve stejném intervalu, jako jsou odesílána do státní pokladny; musejí být odeslána v každém případě, nejedná se tedy pro PO o žádnou zátěž navíc. Data čtvrtletních závěrek jsou v rozumném intervalu pro jejich hodnocení. Důležité je, aby obraz účetnictví za toto období byl věrný a poctivý, tj. aby zobrazoval v čase veškeré skutečnosti, které ovlivňují účetnictví. To nelze zjistit ze samotných výkazů, ale z kontrol na místě, kdy se zobrazí přijaté faktury v daném období dle data vystavení faktury a jejich obraz v účetnictví.

4.2 Základní kontrola dat

Sesbíraná data z PO jsou validována v nástroji GORDIC v prostředí města. Validaci těchto hodnot provádí město nezávisle na nástroji BI, který data dále analyzuje. Nástroj BI je nastaven tak, že očekává „čistá data“, tj. nezkoumá nijak jejich věrnost, ale jen se zabývá jejich rozbořem. Pokud je v datech problém, je nutné vždy data znovu ověřit validačním nástrojem města.

4.3 Předání a nahrání dat do nástroje BI

„Čistá data“ jsou předána po kontrole v nástroji města k nahrání do nástroje BI. Tento proces je uskutečňován e-mailovým přenosem, kdy požadovaná data jsou odeslána na adresu krystof@dynatech.cz. Tento pracovník neprodleně provede import do systému a informuje o nově

nahranych datech a všech změnách v nástroji BI. Data jsou zkontrolována, aby se zjistilo, zda jsou nahrána správně. Poté, co jsou data připravena, je na pracovnících města jejich vyhodnocení.

4.4 Vyhodnocení dat pracovníky města

Nejdůležitější etapa je pracovat s daty, která jsou k dispozici v nástroji BI, a vyhodnocovat je. Zajišťování vyhodnocování by mělo probíhat na přímé úrovni řízení jednotlivými řídicími pracovníky.

Vyhodnocování probíhá formou porovnání plánu a skutečnosti, porovnání období mezi sebou a složením jednotlivých položek do celku. Dalšími významnými interpretačními nástroji jsou poměrové indikátory, které indikují stav určitých veličin v čase.

Etapy vyhodnocování odpovědnými pracovníky by měly být následující:

- 1) Výběr organizace.
- 2) Prohlédnutí jejího dashboardu, kde lze vidět výsledek hospodaření.
- 3) Prohlédnutí výkazu zisku a ztrát s tím, že u významných položek lze po „rozkliknutí“ zobrazit větší podrobnosti (analytické účty).
- 4) U významných položek analytických účtů je možné dostat se až na seznam dokladů, ze kterých se skládají. Tyto doklady nelze v současné době „prokliknout“ dále do větší podrobnosti, ale je možné si je od organizací vyžádat. Tato data nejsou exportována, protože by se jednalo o velké zatížení PO. V budoucnu je možné toto do zobrazení přidávat.
- 5) Následuje sledování změn od minulého období. Lze si vybrat horizontální analýzu – řetězový index, a pokud je vidět, že od minulého období poklesla hodnota, je nutné zabývat se příčinou (např. je možné, že se jedná o sezónnost služeb apod., ale je třeba si tyto rozdíly zdůvodňovat).
- 6) Porovnání daného období s předchozím obdobím, aby bylo zjistitelné, jak se mění roční trend.
- 7) U rozvahy proběhnou stejné etapy s přiměřeností k povaze a složitosti organizace.
- 8) Následuje hodnocení indikátorů. Indikátory jsou poměrové ukazatele znázorňující stav organizace v daném čase v nezávislosti na absolutních hodnotách. Lze tedy porovnávat navzájem malé i velké organizace.
- 9) Posledním zajímavým údajem, který lze porovnávat, je benchmarking organizací mezi sebou. Tato interpretace však musí být se znalostí všech mezi sebou porovnávaných organizací, aby nedocházelo k dezinterpretacím.
- 10) Hodnocení organizace by mělo vznikat průběžně, pokud se narazí na nějakou „odchylku od normálu“, přičemž jako normál bereme hodnoty, které byly dosahovány v posledním období, případně údaje, které jsou obsaženy v plánu činností, tak je potřeba toto identifikovat a zkoumat příčiny vzniku. Hodnocení by mělo být formou stručných závěrů a identifikací problémových míst, které budou s organizací diskutovány. Jiné hodnocení je třeba vykonat pro svoji potřebu a jinou úroveň hodnocení je nutné zvolit pro hodnocení příspěvkových organizací např. do Rady města.
- 11) Než jsou učiněny závěry ze zobrazovaných dat, je vhodné se podívat na stejné výkazy v jiných obdobích či rok zpětně, abychom zjistili, že závěr je skutečně odlišný.

4.5 Zpětná vazba na PO

Vyhodnocením dat na městě práce nekončí. Aby činnost a vykazování byly napraveny, je nutné poskytnout PO zpětnou vazbu. To lze dvěma základními způsoby, mezi kterými se musí volit dle závažnosti informací. Těmito základními způsoby jsou:

- 1) Informace a úkol od zřizovatelského odboru
- 2) Uložení úkolu od Rady města, která plní funkci zřizovatele

Důležité však je se sejít a jasně vysvětlit údaje, které v rámci hospodaření nesedí a které je nutno:

- 1) opravit (pokud jsou špatně účtovány)
- 2) změnit jejich trend změnou přístupu k operacím, které je ovlivňují

Podání vysvětlení by mělo mít pozitivní ohlas v dalších čtvrtletních hodnoceních, kde musí být vidět rozsah dat.

5. Data vstupující do analýzy

Aby bylo možno efektivně řídit jakýkoli systém, musí být mimo jiné k dispozici potřebné informace. Informaci můžeme charakterizovat jako soubor určitých dat. Nelze však vždy ztotožňovat informace s daty. Z různých údajů může vytěžit informace pouze znalý uživatel, ovšem vhodně zvolená datová základna je předpokladem pro získání potřebných informací. Aby informace byla užitečná, musí být k dispozici ve správném množství a kvalitě na správném místě, ve správný čas a musí být srozumitelná. Každá účetní informace v sobě má určitý potenciál a úkolem finančního řízení je tento potenciál využít, což nebývá vždy jednoduché. Vedení firem nemá povinnost s nimi pracovat a využívat je, ale pokud to nedělá, přichází o cenné podklady pro rozhodování.

5.1 Rozvaha

Dle vyhlášky č. 410/2009 Sb., kterou se provádí některá ustanovení zákona č. 563/1991 Sb., o účetnictví, ve znění pozdějších předpisů, pro některé účetní jednotky (dále jen vyhláška č. 410/2009 Sb.), jsou v rozvaze účetní jednotky uvedeny a přehledně uspořádány hodnoty majetku a jiných aktiv a také hodnoty závazků a jiných pasiv. Rozvaha je rozdělena do 4 sloupců, přičemž v každém sloupci je zaznamenána jiná hodnota uváděná k okamžiku sestavení mezitímní účetní závěrky nebo k rozvahovému dni.

U jednotlivých položek aktiv jsou v prvním sloupci uváděny hodnoty brutto, tzn. hodnoty, které nejsou upraveny o výši oprávek a opravných položek. Ve druhém sloupci je zaznamenávána hodnota korekce neboli informace o výši oprávek a opravných položek. Ve třetím sloupci se uvádí hodnota netto neboli hodnota upravená o výši oprávek a opravných položek. Čtvrtý sloupec je složen z hodnot netto jednotlivých položek aktiv minulého účetního období (vyhláška č. 410/2009, Sb.).

Informace o stavech jednotlivých položek pasiv se na základě vyhlášky č. 410/2009 Sb., zaznamenávají na rozdíl od aktiv pouze do dvou sloupců. V prvním sloupci se uvádějí hodnoty jednotlivých položek pasiv k okamžiku sestavení mezitímní účetní závěrky nebo k rozvahovému dni. Ve druhém sloupci jsou pak uvedeny hodnoty jednotlivých položek pasiv k rozvahovému dni minulého účetního období. Rozvahové položky „aktiva celkem“ ve sloupci netto a „pasiva celkem“ se musí rovnat.

A. Dlouhodobý majetek. Majetek s dobou použitelnosti delší než jeden rok a s oceněním stanoveným účetní jednotkou.

A.I. Dlouhodobý nehmotný majetek. Majetek, který není fyzické podstaty, představuje určitá práva na ekonomický prospěch. Zahrnuje zřizovací výdaje, nehmotné výsledky výzkumu a vývoje, software, ocenitelná práva, goodwill, jiný dlouhodobý nehmotný majetek, **nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek a poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek.**

A.II. Dlouhodobý hmotný majetek. Dlouhodobý hmotný majetek je představován fyzickým majetkem, který můžeme vidět a dotýkat se ho. Zahrnuje **pozemky**, stavby, samostatné movité věci a soubor movitých věcí, pěstitelské celky trvalých porostů, základní stádo a tažná zvířata, jiný dlouhodobý hmotný majetek, nedokončený dlouhodobý hmotný majetek a poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek.

A.III. Dlouhodobý finanční majetek. Představuje uložené volné peněžní prostředky za účelem zvýšení užitku ve formě dividend, úroků, kapitálového zhodnocení (v důsledku růstu tržních cen) a získání jiného prospěchu, který plyne z držby aktiva (např. získání obchodních výhod). Zahrnuje podíly v ovládaných a řízených osobách, podíly v účetních jednotkách pod podstatným vlivem, ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly, půjčky a **úvěry** (od ovládající a řídící osoby s podstatným vlivem), jiný dlouhodobý finanční majetek, pořízovaný dlouhodobý finanční majetek a poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek.

A. IV. Dlouhodobé pohledávky, které mají dobu splatnosti delší než jeden rok. Obsahují pohledávky z obchodních vztahů, pohledávky týkající se ovládající a řídící osoby, pohledávky spojené s podstatným vlivem, pohledávky za společníky, členy družstva a za účastníky sdružení, dlouhodobé poskytnuté zálohy, dohadné účty aktivní, jiné pohledávky a odloženou daňovou pohledávku.

B. I. Zásoby. Jsou složkou oběžného majetku získaného nákupem nebo vlastní výrobou a určeného k jednorázové spotřebě. Zahrnují:

- materiál – suroviny, palivo, pomocné látky, obaly a náhradní díly, které budou tvořit hmotnou podstatu výrobku nebo se zcela spotřebují na prováděnou činnost jako zpracovací látky. Do skladového materiálu účetní jednotka zahrne drobný hmotný majetek, o němž rozhodla, že není dlouhodobým majetkem, a movité věci s dobou použitelnosti kratší než 1 rok bez ohledu na pořizovací cenu,
- nedokončenou výrobu a polotovary – přímý materiál, který byl zhodnocený alespoň první výrobní operací a nebyl dohotoven, u nevýrobních činností (při nichž nevznikají hmotné produkty) zahrnuje nedokončené výkony, např. nedokončený projekt atd.,
- výrobky – dokončené z hlediska zpracování v rámci výrobního procesu, určené k realizaci, případně ke spotřebě uvnitř účetní jednotky,
- zvířata – mladá chovná zvířata, zvířata ve výkrmu a drobné zvířectvo, kromě základního stáda,
- zboží – movité věci nakupované za účelem dalšího prodeje v nezměněné podobě (ale i nemovitosti nakupované za účelem jejich prodeje),

- poskytnuté zálohy na zásoby – krátkodobé a dlouhodobé zálohy poskytnuté odběrateli na pořízení zásob.

B.II. Krátkodobé pohledávky obsahují pohledávky, které mají dobu splatnosti kratší než jeden rok. Zahrnují pohledávky z obchodních vztahů, pohledávky týkající se ovládající a řídicí osoby, pohledávky spojené s podstatným vlivem, pohledávky za společníky, členy družstva a za účastníky sdružení, pohledávky spojené se sociálním zabezpečením a zdravotním pojištěním, pohledávky daňové za státem, krátkodobé poskytnuté zálohy, dohadné účty aktivní a jiné pohledávky.

B.III. Krátkodobý finanční majetek. Představuje peníze v pokladně a ceniny, účty v bankách, krátkodobé cenné papíry a podíly a pořizovaný krátkodobý finanční majetek.

C.I. Jmění účetní jednotky a upravující položky. Jde o vlastní kapitál tvořený vlastními zdroji financování, a to externími (vklady) a interními (výsledky činnosti v podobě zisku). Jedná se o jmění účetní jednotky, dotace na pořízení dlouhodobého majetku, kurzové rozdíly, oceňovací rozdíly a opravy chyb minulých období. Dotace na pořízení dlouhodobého majetku představují zvýšení jmění účetní jednotky vkladem dotujícího subjektu od „provozních“ dotací, které jsou pro příjemce této dotace výnosem. Oceňovací rozdíly vyplynou jak ze změny metody, tak i ze změny reálné hodnoty. Změny reálné hodnoty aktiv, které nebudou účtovány výsledkově, budou účtovány právě do této účtové skupiny.

C.II. Fondy účetní jednotky. Jedná se zejména o fond odměn, fond kulturních a sociálních potřeb, rezervní fond, fond reprodukce majetku.

C.III. Výsledek hospodaření. Představuje

- výsledek hospodaření **minulých let** (nerozdělený zisk minulých let, neuhrazená ztráta minulých let) – výsledek hospodaření převáděný do příštích let bez určení jeho použití.
- výsledek hospodaření **běžného účetního období** (výsledek hospodaření ve schvalovacím řízení) – zisk nebo ztráta za právě ukončené účetní období. Jestliže se jedná o zisk, představuje vlastní zdroj financování (část tohoto zisku může být použita i mimo účetní jednotku, např. k potřebám zřizovatele apod.).

C.IV. Příjmový a výdajový účet rozpočtového hospodaření.

D.I. Rezervy. Představují cizí zdroj financování, jde o specifický typ závazku. Rezervou účetní jednotka zvyšuje náklady, snižuje výsledek hospodaření běžného účetního období a tím zadržuje peněžní prostředky na budoucí výdaje. Obsahují **rezervy** podle zvláštních právních předpisů, rezervy na důchody a podobné závazky, rezervu na daň z příjmů a ostatní rezervy.

D.II. Dlouhodobé závazky. Představují cizí zdroj financování (cizí kapitál). Jde o závazky, které mají dobu splatnosti delší než jeden rok. Obsahují závazky z obchodního vztahu, závazky spojené s ovládající a řídicí osobou, závazky týkající se podstatného vlivu, závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení, dlouhodobé přijaté zálohy, vydané dluhopisy, dlouhodobé směnky k úhradě, jiné

závazky, dohadné účty pasivní a odložený daňový závazek. Také zahrnují bankovní úvěry dlouhodobé.

D.III. Krátkodobé závazky. Jde o závazky, které mají dobu splatnosti jeden rok a kratší (v okamžiku, ke kterému je účetní závěrka sestavena). Zahrnují závazky z obchodních vztahů, závazky k účastníkům sdružení, závazky k zaměstnancům, závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění, daňové závazky a dotace od státu, krátkodobé přijaté zálohy, vydané krátkodobé dluhopisy, dohadné účty pasivní a jiné závazky. Také zahrnují krátkodobé bankovní úvěry a krátkodobé finanční výpomoci.

5.2 Výkaz zisku a ztrát

Jinými slovy taky výsledovka, která je nejdůležitější pro zjištění efektivnosti organizace v daném období. Jedná se o souhrn obrátů na syntetických účtech nákladových a výnosových, které mluví o přímé spotřebě příspěvkové organizace. Z pozice rozdělení činností na hlavní a doplňkovou se i tento výkaz dělí na hlavní a doplňkovou činnost. Dále je ve výkazu zobrazen stav za minulé období. Z toho lze vyčíst, jak moc se měnil stav oproti stejnému období v minulém účetním období.

Výkaz zisku a ztrát se dělí na:

A.I. Náklady z činnosti.

Zahrnují:

- **spotřebované nákupy** představují součet položek spotřebovaného materiálu, energie a ostatních neskladovatelných dodávek. Zahrnují i drobný hmotný majetek, o němž účetní jednotka rozhodla, že ho nebude evidovat v dlouhodobém majetku.
- **služby** obsahují součet položek nákladů za externí služby, zahrnují opravy a udržování, cestovné, náklady na reprezentaci a ostatní služby (výkony spojů, spotřebu cenin, přepravné, reklamu, nájemné, školení zaměstnanců a další). Zahrnují také drobný nehmotný majetek, o němž účetní jednotka rozhodla, že není dlouhodobým majetkem.
- **osobní náklady** obsahují součet položek mzdové náklady, odměny členů orgánu společnosti a družstva, náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění a sociální náklady zákonné i ostatní.
- **daně a poplatky** obsahují daň silniční, daň z nemovitosti a ostatní daně a poplatky.
- **ostatní náklady** představují pokuty a penále, manka a škody, dary, prodaný materiál.
- **odpisy, rezervy a opravné položky.** Dlouhodobý majetek stárne či se opotřebovává a tato skutečnost se promítá do nákladů formou odpisů (podle odpisového plánu). Rezervy představují náklady, které snižují výsledek hospodaření běžného účetního období za účelem zadržení peněžních prostředků na budoucí výdaje. Opravné položky formou nákladů se tvoří dle zákona o rezervách k majetku (pohledávkám apod.).

A II. Finanční náklady. Jde o náklady, které vznikly prodejem cenných papírů a podílů. Náklady vzniklé přijetím úvěru vyjadřují úroky. Dále sem patří kurzové ztráty a náklady z přecenění reálnou hodnotou.

A.III. Náklady na transfery. Tato účtová skupina je navrhována z důvodu potřeby účetního zobrazení transferů a obdobných toků mezi vybranými účetními jednotkami tak, aby bylo možné jejich vzájemné

vyloučení v rámci konsolidace při přípravě účetních výkazů za Českou republiku.

A.IV. Náklady ze sdílených daní. Účetní jednotky, které jsou správcem daně, mají závazek „přerozdělit“ vybranou daň jiným vybraným účetním jednotkám. Jelikož předpis tohoto **závazku** snižuje daňové výnosy účetní jednotky, která je správcem daně, je třeba je sledovat odděleně na samostatných syntetických účtech.

A.IV. Daň z příjmu.

B.I. Výnosy z činnosti.

Zahrnují:

- **výnosy z vlastních výkonů a zboží.** Výkonem rozumíme výrobky, práce nebo služby, které účetní jednotka vytvořila. Účetní jednotce jimi vznikají tržby za vlastní výrobky, tržby z prodeje služeb a zboží (věcí nabytých za účelem prodeje).
- **změny stavu zásob vlastní výroby.** Jde o zachycení přírůstků nebo úbytků zásob vlastní výroby (nedokončené výroby, polotovarů vlastní výroby, výrobků a zvířat).
- **aktivací.** Aktivací rozumíme zvýšení majetku vlastní činností (pro převod majetku vyrobeného ve vlastní režii do aktiv). Uznáním tohoto majetku ve výnosech se kompenzují náklady spojené s jeho výrobou.
- **ostatní výnosy.** Obsahují zejména pokuty a úroky z prodlení z postoupených pohledávek a výnosy z odepsaných pohledávek, dále inventarizační rozdíly, pojistná plnění a nároky na náhradu mank a škod. Také obsahují tržby z prodeje dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku a tržby z prodeje nevyužitých zásob materiálů.

B.II. Finanční výnosy. Obsahují výnosové úroky z vkladových účtů (úroky přijaté od peněžních ústavů), výnosy z přecenění cenných papírů a derivátových operací, výnosy z prodeje finančního majetku a výnosy z přecenění reálnou hodnotou.

B.III. Výnosy z daní a poplatků. Výnosy z daní jsou z hlediska státu a územně samosprávných celků natolik důležitou kategorií, že je třeba je sledovat odděleně v samostatné účtové skupině.

B.IV. Výnosy z transferů Tato skupina je navržena z důvodu potřeby účetního zachycení transferů a obdobných toků mezi vybranými účetními jednotkami tak, aby bylo možné jejich vzájemné vyloučení v rámci konsolidace při přípravě účetních výkazů za Českou republiku. Ve své podstatě jde o finanční prostředky poskytnuté jak na investiční, tak i neinvestiční (provozní) činnost účetní jednotky.

B.V. Výnosy ze sdílených daní. Tato skupina je navržena k zachycení výnosů z daní u účetních jednotek, které jsou správcem daně. Tyto výnosy jsou dále přerozdělovány ostatním vybraným účetním jednotkám. Tato skupina je navržena proto, aby bylo možné vzájemné vyloučení se skupinou A.III. Náklady na nezpochybnitelné nároky na prostředky státního rozpočtu, rozpočtu územních

samosprávných celků a státních fondů, v rámci konsolidace při přípravě účetních výkazů za Českou republiku.

B.VI. Výsledek hospodaření před zdaněním. Jde o výsledek hospodaření, ze kterého bude odečtena daň z příjmu.

5.3 Přehled o peněžních tocích

Přehled o peněžních tocích je nejsložitějším účetním výkazem. Sestavuje se jednou ročně a jde hlavně o očistění aktuální báze dat v účetnictví na skutečné finanční toky. Protože složitost této báze je skutečně velká, je na danou problematiku sestavování těchto dat vytvořena samostatná metodika, která je také současný výstup této etapy projektu. Samotný výkaz se konstruuje nepřímou metodou, protože přímá metoda je vlastně výkaz o plnění rozpočtu či finančního plánu, který PO nevytváří.

5.4 Přehled o změnách vlastního kapitálu

Přehled o změnách vlastního kapitálu podává informace o zvýšení nebo snížení jednotlivých složek vlastního kapitálu za účetní období. Tento výkaz je sestavován pouze jedenkrát ročně. Do celkové změny vlastního kapitálu se pak promítají hlavně:

- 1) Změny vyplývající z operací s vlastníky
- 2) Změny vyplývající z operací ovlivňující položky fondů účetní jednotky
- 3) Změny vyplývající z výsledků hospodaření
- 4) Změny vyplývající z transferů na pořízení majetku
- 5) Změny vyplývající z kurzových rozdílů
- 6) Změny vyplývající z oprav minulého období

Výkaz v podstatě vysvětluje u každé položky vlastního kapitálu, jaká je její změna od minulého období, zda tedy došlo ke zvýšení nebo snížení stavu.

5.5 Obratová předvaha

Předvaha je soupis veškerých syntetických účtů hlavní knihy. Jedná se o nejpodrobnější výpis z dat účetnictví za příspěvkové organizace, ve kterém lze najít veškeré doklady, které v daném období byly zaúčtovány. Jednotlivé účty jsou děleny synteticky, a lze tak pod každou skupinou syntetických účtů najít čísla dokladů, které tam spadají. Součty obrátů jednotlivých MD a D účtů by se měly rovnat a v případě konsolidace výkazu by měly dávat stejné informace na příslušných účtech, jaké jsou v rozvaze a výkazu zisku a ztrát. Pokud takové součty nejsou výsledkem, jsou některé výsledky (buď závěrky nebo jednotlivá data) nekompletní či nesprávné.

5.6 Výkaz pro plnění rozpočtu

Pro plnění rozpočtů u ÚSC se také používá výkaz lidově zvaný FINKA dle zkratky výkazu FIN 2 - 12 M. Nástroj BI obsahuje data z tohoto výkazu ve zjednodušené podobě, přehledně rozdělená dle jednotlivého odvětvového členění nebo dle druhového členění.

6. Analýzy prováděné nad daty

6.1 Vertikální analýza

Vertikální analýza zkoumá procentní podíl jednotlivých položek účetních výkazu v relaci k nějaké veličině na zvoleném základu. Tímto základem bývá v případě rozvahy suma celkových aktiv, resp. celkových pasiv, tedy bilanční suma. V případě výkazu zisku a ztráty se obvykle používá velikost celkových výnosu či nákladů.

Tento rozbor sleduje relativní strukturu aktiv a pasiv a roli jednotlivých položek na tvorbě celku. Může být velmi vhodným nástrojem pro meziroční a mezipodnikové srovnání, jelikož není závislý na meziroční inflaci. Struktura aktiv nás informuje o složení hospodářských prostředků potřebných pro aktivity podniku, struktura pasiv pak o tom, z jakých zdrojů (kapitálu) byly pořízeny. Označení vertikální analýza vzniklo proto, že se při procentním vyjádření jednotlivých komponent postupuje v jednotlivých letech odshora dolů (ve sloupcích) a nikoli napříč jednotlivými roky. Pracujeme-li s výkazy alespoň za dva roky, můžeme identifikovat trendy nebo nejzávažnější časové změny komponent.

6.3 Horizontální analýza

Horizontální analýza sleduje vývoj položek v časové řadě a pro její provedení je zapotřebí mít data alespoň za dvě období, nejlepší je však pracovat s daty alespoň za pět či více účetních období. Označení horizontální analýza vychází z toho, že se sleduje změna jednotlivých položek výkazu po řádcích, tedy horizontálně.

Analýzu lze provádět dvěma základními způsoby:

- 1) rozdílová analýza – sledujeme absolutní růst hodnot položek rozvahy nebo výkazu zisku a ztráty meziročně, tj. rozdíl položky v období n k hodnotě v období minulém ($n-1$)
$$\text{absolutní změna} = \text{hodnota}_n - \text{hodnota}_{(n-1)}$$
- 2) podílová analýza – sledujeme relativní růst hodnoty položek rozvahy nebo výkazu zisku a ztráty
$$\text{procentuální změna} = \frac{\text{absolutní změna} * 100}{\text{hodnota}_{(n-1)}}$$

Při vytváření horizontální analýzy lze použít dva typy indexu, a to indexy bazické nebo řetězové, které se odlišují obdobím, jež je používáno jako základní. U bazického indexu se porovnává velikost ukazatele v určitém roce s hodnotou téhož ukazatele v roce, jenž byl určen jako základní. U řetězového indexu jsou srovnávány ukazatele za dvě bezprostředně po sobě jdoucí období.

6.4 Indikátory

Zatímco vertikální a horizontální analýza sleduje vývoj jedné veličiny v čase nebo ve vztahu k jedné vztažné veličině, poměrová analýza dává do „poměru“ položky vzájemně mezi sebou. Opět tyto položky vychází z účetních výkazů, a to z rozvahy, ve které se nachází stavové ekonomické veličiny, a z výkazu zisku a ztráty, kde se vyskytují tokové veličiny.

Poměrové ukazatele patří mezi nejoblíbenější a nejrozšířenější metodu finanční analýzy, jelikož umožňují získat rychlý obraz o základních finančních charakteristikách podniku.

Oblíbenost používání poměrových ukazatelů vyplývá z těchto důvodů:

- Umožňují provádět analýzu časového vývoje finanční situace dané firmy.
- Jsou vhodným nástrojem prostorové analýzy, tj. srovnávání podobných organizací

navzájem.

- Mohou se používat jako vstupní údaje matematických modelů, které umožňují klasifikovat stavy, hodnotit rizika i předvídat budoucí vývoj.

Jako nevýhodu můžeme uvést např. nízkou schopnost vysvětlovat jevy, a tudíž vyžadují hlubší analýzu.

Zadluženost ÚSC

Pro jakou organizaci: ÚSC

Definice:

Poměr dluhu ÚSC k průměrnému příjmu za 4 roky. Vypovídá, kolik korun vlastního kapitálu připadá na jednu korunu použitých zdrojů. Ukazatele vychází z návrhu zákona o rozpočtové odpovědnosti. Pokud bude indikátor překročen, ÚSC má povinnost snížit výši svého dluhu. V opačném případě mu může být snížen objem peněžních prostředků ze sdílených daní.

Výpočet:

Průměr skutečných celkových příjmů za poslední 4 roky/celková výše dluhu ÚSC

Hodnoty:

Zadluženost ÚSC by se měla pohybovat kolem hodnoty 1

<0,6 poměrně velké množství dluhů, nutno informovat vedení

Dluhová služba v %

Pro jakou organizaci: ÚSC

Definice:

Poměr dluhů ÚSC k celkovým (konsolidovaným) příjmům v daném rozpočtovém roce. Ukazuje, kolik procent rozpočtu je vynaloženo na dluhovou službu. Do dluhové služby patří zaplacené úroky, uhrazené splátky vydaných dluhopisů, splátky jistin a splátky leasingu. Celkový příjem pak obsahuje skutečně dosažené daňové příjmy za daný kalendářní rok, dotace souhrnného finančního vztahu (prostředky finančního vztahu státního rozpočtu k rozpočtům obcí a k rozpočtům krajů podle přílohy zákona o státním rozpočtu na příslušný kalendářní rok).

Výpočet:

Dluhová služba (=úroky*uhrazené splátky dluhopisů a půjčených prostředků)/celkový příjem rozpočtu.

Hodnoty:

15% horní hranice (po překročení této hranice si obec nemůže brát další úvěry – usnesení vlády č.707)

Podíl zadluženosti na cizích zdrojích (v %)

Pro jakou organizaci: ÚSC

Definice:

Podíl cizích zdrojů a přijatých návratných finančních výpomocí na celkové zadluženosti

Výpočet:

$(\text{Úvěry} + \text{komunální dluhopisy} + \text{přijatá návratná finanční výpomoc} + \text{ostatní dluhy}) / \text{cizí zdroje}$

Hodnoty:

méně než 2000,- = nedostatečné využití cizích zdrojů

více jak 12000 = velká zadluženost

Celkový dluh přepočtený na jednoho obyvatele

Pro jakou organizaci: ÚSC

Definice:

Výše dluhu připadající na jednoho občana ÚSC

Výpočet:

$\text{Celkové závazky} / \text{počet obyvatel}$

Hodnoty:

Hraniční hodnoty nejsou definovány, vždy je to v závislosti na velikosti města

Podíl celkového dluhu na stálých aktivech

Pro jakou organizaci: ÚSC

Definice:

Míra krytí majetku cizími zdroji. Ukazuje na díl dlouhodobého majetku, který je kryt aktuálními závazky.

Výpočet:

$\text{Celkové závazky} / \text{stálá aktiva}$

Hodnoty:

25% je hraniční hodnota, kterou by neměl ukazatel překročit

Výše podmíněných závazků

Pro jakou organizaci: ÚSC, PO

Definice:

Ukazuje poměr závazků, které jsou podmíněny na celkových závazcích. Ukazuje, jakou část našich závazků tvoří závazky podmíněné ze zákona.

Výpočet:

Podmíněné závazky*100/závazky celkem (podmíněné + dlouhodobé + krátkodobé)

Hodnoty:**Podíl všech závazků včetně podmíněných k celkové výši aktiv**

Pro jakou organizaci: ÚSC

Definice:

Podíl celkové zadluženosti na majetku účetní jednotky. Ukazuje na část majetku, která kryje celkové dluhy ÚSC.

Výpočet:

závazky celkem (podmíněné + dlouhodobé + krátkodobé)/aktiva celkem

Hodnoty:

35%, nemělo by být více než tato hodnota

Věřitelské riziko

Pro jakou organizaci: ÚSC, PO

Definice:

Podíl cizích zdrojů na krytí majetku organizace.

Výpočet:

Cizí zdroje/celková aktiva

Hodnoty:

0,3 – 0,5 – optimální hodnoty

Pod 0,3 a nad 0,5 jsou hranice, kdy se riziko věřitelů neustále s vyššími (nebo nižšími) hodnotami zvyšuje.

Ukazatel věřitelského rizika včetně podmíněných závazků

Pro jakou organizaci: ÚSC

Definice:

Podíl cizích zdrojů včetně podmíněných závazků na krytí majetku ÚSC. Ukazuje míru zadluženosti z pohledu banky.

Výpočet:

Cizí zdroje + podmíněné závazky/celková aktiva

Hodnoty:

50% doporučené hodnoty jsou do této hodnoty. Doporučuje se stejný podíl cizího kapitálu jaké stálých aktiv (stálá aktiva = vlastní a cizí dlouhodobé zdroje)

Celkový dluh (včetně podmíněných závazků) přepočtený na jednoho obyvatele**Definice:**

Výše potenciálního dluhu připadajícího na jednoho obyvatele

Výpočet:

Celkové závazky (podmíněné + dlouhodobé)/počet obyvatel

Podíl celkového dluhu (včetně podmíněných závazků) na stálých aktivech

Pro jakou organizaci: ÚSC

Definice:

Zachycuje míru zadlužení majetku (stálých i oběžných aktiv) dané obce.

Výpočet:

Celkové závazky (podmíněné + dlouhodobé + krátkodobé)/stálá aktiva

Hodnoty:

25% je maximální výše této hodnoty, protože má-li obec kryt svůj majetek z více než jedné čtvrtiny cizími zdroji, může nastat riziko při splácení.

Schopnost úhrady dluhu

Pro jakou organizaci: ÚSC

Definice:

Míra pokrytí dlouhodobého dluhu běžnými příjmy. Ukazuje na zůstatek, z rozpočtu ÚSC, kterým je ÚSC schopna umořovat dluh. Ukazuje, kolikrát bychom potřebovali rozpočtový zůstatek k umoření celkového dluhu.

Výpočet:

celkové závazky/(běžné příjmy-běžné výdaje)

Hodnoty:

Návrh jedné z hraničních hodnot 10

Druhá z hraničních hodnot 30

Schopnost úhrady dluhu (včetně podmíněných závazků)

Pro jakou organizaci: ÚSC

Definice:

Míra pokrytí dlouhodobého dluhu (včetně podmíněných závazků) běžnými příjmy

Výpočet:

Celkové závazky (podmíněné + dlouhodobé + krátkodobé)/(běžné příjmy-běžné výdaje)

Hodnoty:

Stejně jako předchozí

Kapitalizace

Pro jakou organizaci: ÚSC

Definice:

Míra krytí dlouhodobého majetku dlouhodobými cizími zdroji

Výpočet:

Celková pasiva-krátkodobé závazky/dlouhodobý majetek

Hodnoty:

<1 podkapitalizace

>1 překapitalizace

Výše aktiv v přepočtu na obyvatele

Pro jakou organizaci: ÚSC

Definice:

Hodnota majetku připadající na jednoho občana ÚSC

Výpočet:

Celková aktiva/počet obyvatel

Hodnoty:

Neexistují hraniční hodnoty, jedná se pouze o informativní ukazatel. Je závislý na typu ÚSC, zda se jedná o město, obec.

Saldo rozpočtu

Pro jakou organizaci: ÚSC

Definice:

Rozdíl příjmů a výdajů po konsolidaci

Výpočet:

Ř 4440 část IV. Výkazu FIN

Hodnoty:

0 optimální hodnota – vyrovnaný rozpočet

+ přebytek – příjmy byly větší než výdaje

- schodek – výdaje byly větší než příjmy

Poměr kapitálových výdajů k celkovým výdajům

Pro jakou organizaci: ÚSC

Definice:

Podíl investic na celkových výdajích, ukazuje, jaký podíl ÚSC věnuje do kapitálu

Výpočet:

Kapitálové výdaje/ celkové výdaje

Hodnoty:

Čím větší hodnota, tím lépe, v případě zadlužení může dosáhnout hodnoty větší než 1. Standardně a optimálně se mají hodnoty pohybovat do hodnoty 1.

Nezávislost příjmová

Pro jakou organizaci: ÚSC

Definice:

Míra nezávislosti ÚSC na daňových příjmech

Výpočet:

Příjmy celkové-příjmy daňové/ příjmy celkové

Hodnoty:

Čím blíže k 1, tím nezávislejší ÚSC bude, čím větší hodnota, tím lepší

Nezávislost výdajová

Pro jakou organizaci: ÚSC

Definice:

Míra nezávislosti krytí výdajů ÚSC. Poměr příjmů po odečtení daňových příjmů k celkovým výdajům. Ukazuje na finanční nezávislost ÚSC.

Výpočet:

(Příjmy celkové-příjmy daňové)/výdaje celkové

Hodnoty:

Čím vyšší hodnota, tím je výsledek lepší, v případě, že hodnota přesáhne 1, šetří obec prostředky do dalšího období.

Nezávislost nákladová

Pro jakou organizaci: ÚSC

Definice:

Schopnost krytí nákladů ovlivnitelnými příjmy. Ukazuje schopnost obce krýt své potřeby z vlastních příjmů.

Výpočet:

(Výnos celkem-příjmy daňové)/náklady celkem

Hodnoty:

Čím vyšší hodnota, tím je výsledek lepší

Nákladovost výnosová

Pro jakou organizaci: ÚSC,PO

Definice:

Míra nezávislosti na výnosech z transferů.

Výpočet:

(Výnosy celkem-výnosy z transferů)/výnosy celkem)

Hodnoty:

Čím vyšší hodnota, tím je výsledek lepší

Celková (běžná likvidita)

Pro jakou organizaci: ÚSC, PO

Definice:

Míra pokrytí krátkodobých závazků krátkodobými zdroji peněz, tj. mám na zaplacení svých faktur dostatek finančních prostředků

Výpočet:

Oběžná aktiva/krátkodobé závazky

Hodnoty:

1,5 – 2,5 optimální hodnoty

Pod 1,5 organizace nemusí mít vždy dostatek finančních prostředků k pokrytí svých závazků, kritické jsou hodnoty 1 a méně, které značí, že je potřeba více peněz k pokrytí krátkodobých závazků, než má v současné chvíli organizace k dispozici.

Nad 2,5 – znamená, že organizace má dostatek zdrojů a je potřeba s těmito zdroji pracovat. Nutno však sledovat v delším časovém horizontu.

Krátkodobá likvidita

Pro jakou organizaci: ÚSC, PO

Definice:

Míra pokrytí finančního majetku organizace krátkodobými zdroji peněz. Je právem považována za nejprísnejší likvidní ukazatel, neboť nám udává schopnost zaplatit své krátkodobé závazky „ihned“ – tedy pomocí hotovosti, peněz na bankovních účtech, šeky či krátkodobými cennými papíry.

Výpočet:

Finanční majetek/krátkodobé závazky

Hodnoty:

0,2 – 0,9 optimální hodnoty

Pod 0,2 organizace nemusí mít vždy dostatek finančních prostředků k pokrytí svých závazků

Nad 0,9 – znamená, že organizace má dostatek zdrojů a je potřeba s těmito zdroji pracovat. Nutno však sledovat v delším časovém horizontu.

Samofinancování

Pro jakou organizaci: ÚSC, PO

Definice:

Míra pokrytí majetku organizace jeho vlastními zdroji. Je právem považována za nejpřísnější likvidní ukazatel, neboť nám udává schopnost zaplatit své krátkodobé závazky „ihned“ – tedy pomocí hotovosti, peněz na bankovních účtech, šeky či krátkodobými cennými papíry.

Výpočet:

Vlastní kapitál/celková aktiva

Hodnoty:

0,5 – 0,7 optimální hodnoty.

Pod 0,5 – organizace má velmi malý vlastní kapitál k financování svých aktiv.

Nad 0,7 – organizace má poměrně velký kapitál, který je nadbytečný k financování jejích aktiv.

7. Závěry a doporučení

Město Břeclav postupně rozvíjí základní předpoklady pro úspěšné nastavení finančního řízení. Finanční řízení města odráží základní principy dobré správy veřejných financí. Controllingové procesy je vhodné zavést a udržovat v odpovídající jednoduchosti. V závěrech se znovu obrátím na cíle controllingu, do kterých kromě zajištění kontroly spadá i zajištění efektivního finančního řízení, zajištění harmonizace dat, zajištění kvalitních informací pro rozhodování a zajištění navazujícího plánování a poskytování informací. Nejjednodušším a nejlepším závěrem, proč se zabývat controllingem, je definice od německého ekonoma Manna: „Controlling je systém pravidel, který napomáhá dosažení podnikových cílů, zabraňuje překvapením a včas rozsvěcuje červenou, když se objeví nebezpečí, vyžadující v řízení příslušná opatření“.

Z pozice začlenění controllingu do organizace veřejné správy je situace poněkud obtížnější. Kontrola je vždy vnímána negativně. Ve veřejné správě neexistuje pozitivní vnímání kontroly; controlling, byť se nejedná o kontrolu, je ale takto vnímán. Controlling by měl být nedílnou součástí nastaveného vnitřního řídicího a kontrolního prostředí organizace. Je vhodné, aby byl v manažerské odpovědnosti každého vedoucího pracovníka, který má vztah k rozpočtu (má svoji rozpočtovou kapitolu – ORJ) anebo se jinak podílí na hospodaření s veřejnými prostředky. Odbor ekonomický je pak garantem tohoto procesu, zajišťuje podkladová data pro vyhodnocování a tvoří roli supervizora.