

# NÁSTROJE PRO ŘÍZENÍ EKONOMIKY NEMOCNIC

Ing.Lubomír Vrána,MBA

# Úvod

- Nemocnice v ČR měly v minulosti většinou charakter příspěvkové organizace, dnes je část obchodními společnostmi , případně mohou mít jinou právní formu

# Co požadují zřizovatelé nemocnic

- Jaké úkoly jsou organizacím rozepisovány?
- Jaké informace požadují zřizovatelé?
- Jak je organizace hodnocena?

# Co „říká“ zákon?

**Příspěvkové organizace mají své služby poskytovat kvalitně a efektivně s vyrovnaným hospodářským výsledkem**

# Proč používat ekonomické nástroje pro řízení nemocnic?

- Velká snaha nemocnic poskytovat své služby efektivně
- Snaha poskytovatelů měřit efektivitu

# Co je efektivita

- Obecně - poměr vstupů a výstupů
- Podle ekonomické teorie je ekonomika efektivní, pokud splňuje podmínky dokonalé konkurence
- Pokud lze odvětví označit za dokonale konkurenční, předpokládá se, že tržní mechanismus zajistí optimální alokaci zdrojů

# Rozdíl mezi trhy zdravotní péče a standardními konkurenčními trhy

## Standardní trhy

- Velké množství prodávajících
- Zisk maximalizující firmy
- Homogenní komodity
- Dobře informovaní nakupující
- Spotřebitelé platí přímo

## Trhy zdravotní péče

- Je omezené množství nemocnic
- Většina nemocnic neexistuje kvůli zisku
- Heterogenní komodity
- Špatně (hůře) informovaní nakupující
- Pacienti hradí jen část nákladů

# Efektivita ve zdravotnictví

Se vymyká klasické hospodářské organizaci

## Proč?

- Veřejný statek – zdraví pacienta se obtížně definuje, těžce se oceňuje
- Definice efektivity ve zdravotnictví je jen obtížně kvalitativně nebo kvantitativně hodnotitelná

**Přesto je nutno pro rozhodování  
provádět ekonomické hodnocení !**



# Návrh ekonomických nástrojů pro zvýšení kvality dlouhodobého rozhodování

v lůžkových zdravotnických zařízeních

# Čeho hlavně ekonomické nástroje využívají?

- Rozvahy
- Výkazu zisku a ztrát

# Rozvaha

Aktiva – majetek organizace

Pasiva - zdroje krytí majetku

$Aktiva = Pasiva$

# Aktiva

- Stálá aktiva – dlouhodobý hmotný majetek  
dlouhodobý nehmotný majetek  
dlouhodobý finanční majetek
- Oběžná aktiva – zásoby  
pohledávky  
BÚ + pokladna

# Pasiva

- Vlastní zdroje krytí – fondy majetkové  
fondy finanční  
hospodářský výsledek
- Cizí zdroje krytí – dlouhodobé závazky  
krátkodobé závazky  
zákonné rezervy

# Rozvaha IKEM

sestavená k 31.12.2006 ( v tis. Kč )

AKTIVA	stav k 1.1.2006	stav k 31.12.2006	Změna
<b>A. Stálá aktiva</b>	<b>3 245 505</b>	<b>3 130 985</b>	<b>-114 520</b>
1. Nehmotný investiční majetek	63 402	64 550	1 148
2. Oprávky k nehmotnému investičnímu majetku	-42 062	-49 701	-7 639
3. Hmotný investiční majetek	4 757 764	4 751 431	-6 334
4. Oprávky k hmotnému investičnímu majetku	-1 533 700	-1 635 394	-101 695
5. Finanční investice	100	100	0
<b>B. Oběžná aktiva</b>	<b>1 259 063</b>	<b>1 128 387</b>	<b>-130 676</b>
1. Zásoby	26 805	27 678	873
2. Pohledávky	774 671	545 671	-229 000
3. Finanční majetek	455 590	511 929	56 339
5. Přejímané účty aktivní	1 997	43 109	41 112
<b>AKTIVA CELKEM</b>	<b>4 504 568</b>	<b>4 259 372</b>	<b>-245 196</b>
PASIVA	stav k 1.1.2006	stav k 31.12.2005	Změna
<b>C. Vlastní zdroje</b>	<b>3 796 574</b>	<b>3 738 952</b>	<b>-57 623</b>
1. Majetkové fondy	3 282 965	3 130 985	-151 979
2. Finanční fondy	511 433	597 757	86 324
5. Hospodářský výsledek	2 176	10 209	8 032
<b>D. Cizí zdroje</b>	<b>707 994</b>	<b>520 421</b>	<b>-187 573</b>
1. Rezervy	0	0	0
3. Krátkodobé závazky	693 249	506 671	-186 578
4. Bankovní výpomoci	0	0	0
5. Přejímané účty pasivní	14 745	13 750	-996
<b>PASIVA CELKEM</b>	<b>4 504 568</b>	<b>4 259 372</b>	<b>-245 196</b>

# Finanční fondy

- Fond odměn
- FKSP
- Fond rezervní
- Fond reprodukce majetku

# Výkaz zisku a ztrát

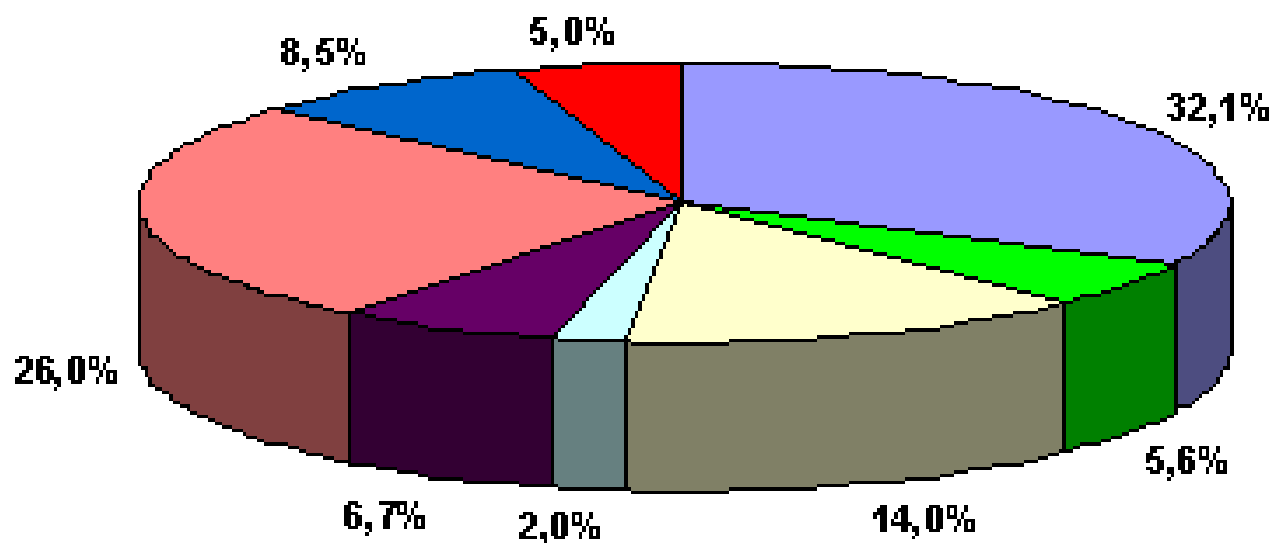
$\text{Výnosy} - \text{Náklady} = \text{Hospodářský výsledek}$



# Výkaz zisku a ztrát

- Náklady – materiál 23%
  - služby 6%
  - energie 5%
  - osobní náklady 52%
  - odpisy 9%
- Tržby - od zdravotních pojišťoven 75-80%
  - mimo ZP 10-15%
  - dotace , granty 5-15%

## Struktura nákladů v roce 2006



■ materiál (bez léků)

■ prodej léky

■ služby

■ odpisy

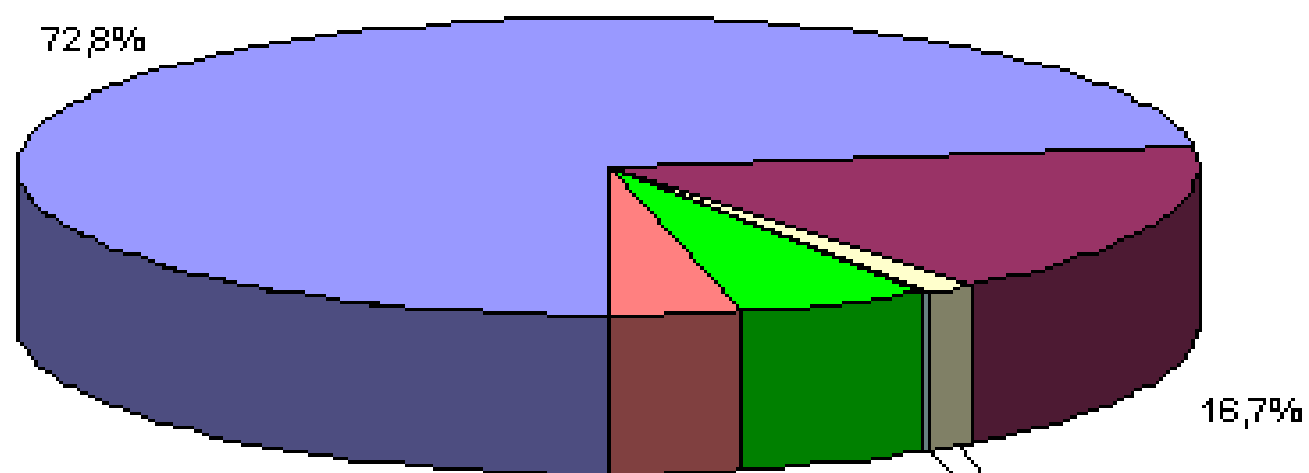
■ spotřeba léky

■ spotřeba energií

■ osobní náklady

■ ostatní náklady

## Struktura výnosů v roce 2006



- tržby od ZP
- prodané zboží ÚL
- tržby mimo pojišťovny
- provozní dotace
- granty vč. VZ
- ostatní tržby

# Čtyři metody technicko-ekonomického hodnocení ve zdravotnictví

- 1 ) Analýza nákladového minima
- 2 ) Analýza nákladově výnosová
  - (Finanční analýza)
- 3 ) Analýza nákladové efektivity
- 4 ) Analýza nákladově užitková

# 1) Analýza nákladového minima

- Metoda předpokládá:
  - pravidelné výnosy s mírným nárůstem
  - opakující se náklady

*Sledování chronologického vývoje nákladů*

# Hospodářský výsledek – plnění finančního plánu

	Plán	Skutečnost		Plnění 2006	
	2006	2005	2006	% plánu	index 06/05
Výnosy celkem	2 263 000	2 150 619	2 443 937	108,0%	1,14
z toho:					
tržby od ZP	1 640 000	1 554 093	1 780 092	108,5%	1,15
prodané zboží ÚL	424 000	409 374	408 807	96,4%	1,00
tržby mimo pojišťovny	33 000	30 026	32 432	98,3%	1,08
provozní dotace	7 000	7 810	5 209	74,4%	0,67
granty vč. VZ	129 000	97 543	126 088	97,7%	1,29
ostatní tržby	30 000	51 773	91 310	304,4%	1,76
Náklady celkem	2 263 000	2 148 443	2 433 729	107,5%	1,13
z toho:					
materiál (bez léků)	694 000	712 905	781 750	112,6%	1,10
spotřeba léky	115 000	117 304	137 030	119,2%	1,17
prodej léky	357 000	335 034	340 469	95,4%	1,02
spotřeba energií	56 000	53 103	49 498	88,4%	0,93
služby	160 000	151 233	162 436	101,5%	1,07
osobní náklady	596 000	567 324	632 685	106,2%	1,12
odpisy	245 000	176 348	207 058	84,5%	1,17
ostatní náklady	40 000	35 193	122 803	307,0%	3,49
<b>HOSP. VÝSLEDEK</b>	<b>0</b>	<b>2 176</b>	<b>10 209</b>		

2) Analýza nákladově  
výnosová  
(Finanční analýza)

# K čemu finanční analýza slouží?

- Zhodnocení efektivity
- Strategickému rozhodování
- Provádění vnějších zásahů
- Zachycení pozitivních i negativních trendů
- „Odhalení silných stránek“
- „Odhalení slabých stránek“



# Proč používat finanční analýzu jako nástroje pro řízení nemocnic?

- Metoda vyjadřující komplexní finanční situaci organizace
- Metoda běžně používaná v hospodářských organizacích
- Existuje velké množství výstupů z účetnictví, které nejsou komplexně využity

# Co je finanční analýza?

1. Nástroj řízení propojující finanční a manažerské účetnictví
2. Nástroj vyjadřující komplexní finanční situaci
3. Soubor absolutních ukazatelů, to je analýza vývojových trendů
4. Soubor poměrných ukazatelů s ohledem na vypovídající schopnost
5. Soubor syntetických ukazatelů pro rychlé orientační zhodnocení stavu společnosti

# 1. Nástroj řízení propojující finanční a manažerské účetnictví

*finanční účetnictví nám poskytuje:*

- Stavové veličiny k určitému datu (rozvahovému dni)
- Za určité období
- Malá vypovídací schopnost
- Neobsahuje výhledy do budoucna

## 2. Nástroj vyjadřující komplexní finanční situaci

- Podchycuje všechny složky finanční situace
- Poměří zísané údaje mezi sebou
- Rozšiřuje vypovídací schopnost údajů
- Umožňuje dospět k závěrům o hospodaření
- Umožňuje dospět k určitým závěrům o celkové finanční situaci podniku
- Představuje zhodnocení minulosti, současnosti a budoucnosti

### 3) Absolutní ukazatele

#### Výnosové položky

- Tržby z prodeje služeb
- Tržby mimo ZP
- Tržby z prodeje zboží
- Dotace
- Výnosy celkem

# Absolutní ukazatele

## Nákladové položky

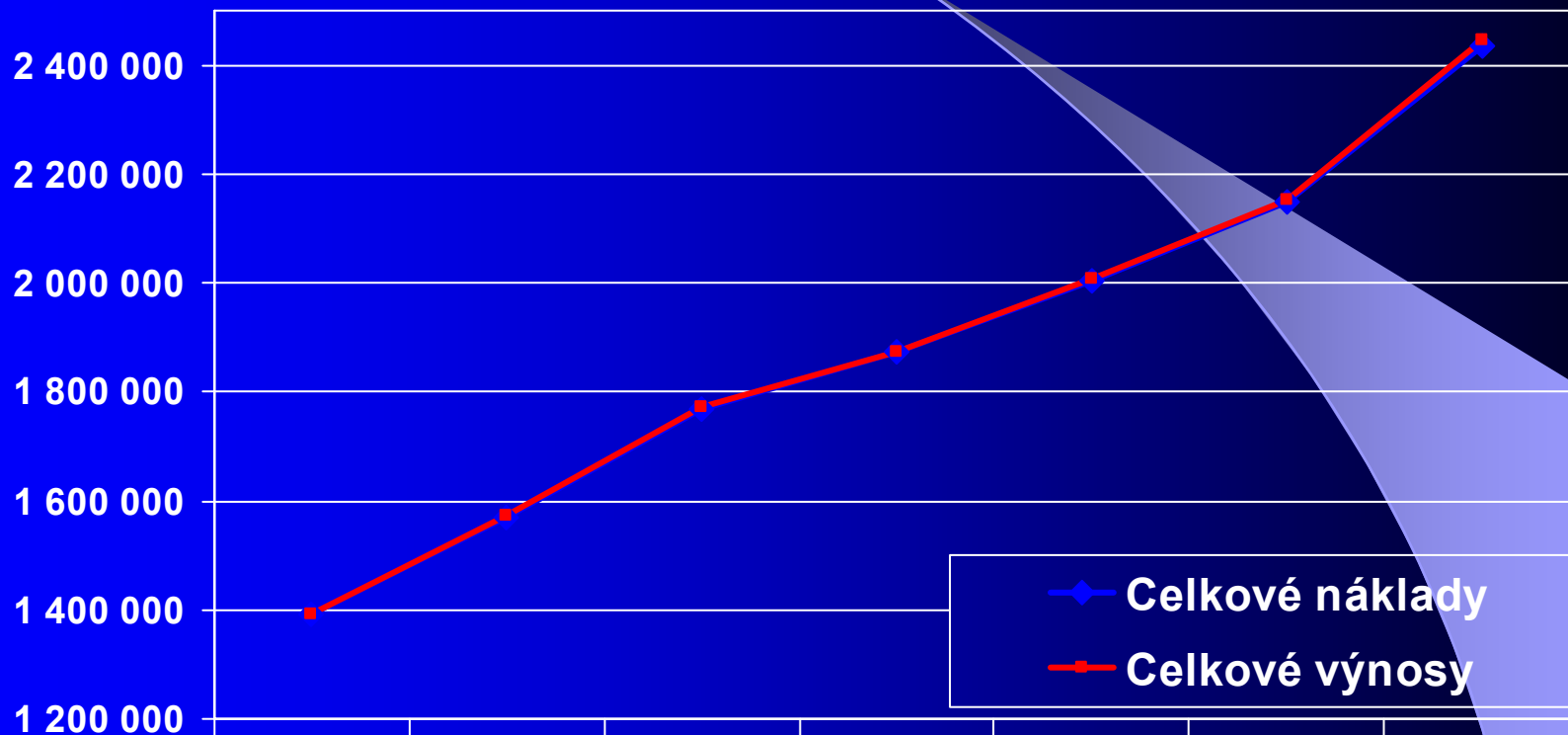
- Spotřeba materiálu
- Spotřeba energie
- Osobní náklady
- Služby
- Odpisy

# Absolutní ukazatele

- Vývoj ukazatelů produktivity práce

# Vývoj nákladů a výnosů v letech 2000 – 2006

(v tis. Kč)

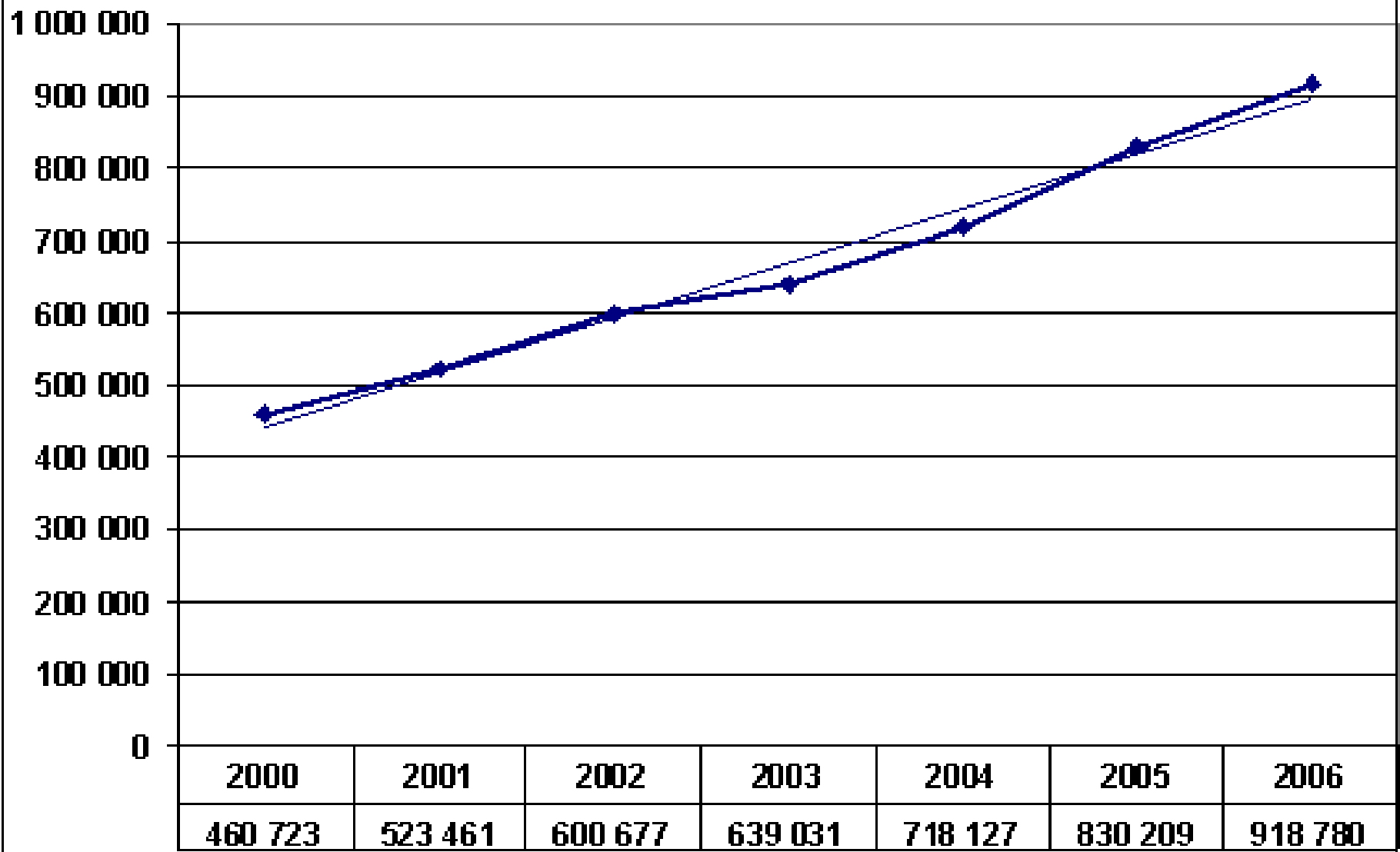


	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
<b>Celkové náklady</b>	1 390 365	1 570 375	1 769 631	1 873 496	2 005 148	2 148 443	2 433 729
<b>Celkové výnosy</b>	1 393 543	1 574 199	1 772 828	1 873 941	2 008 327	2 150 619	2 443 937

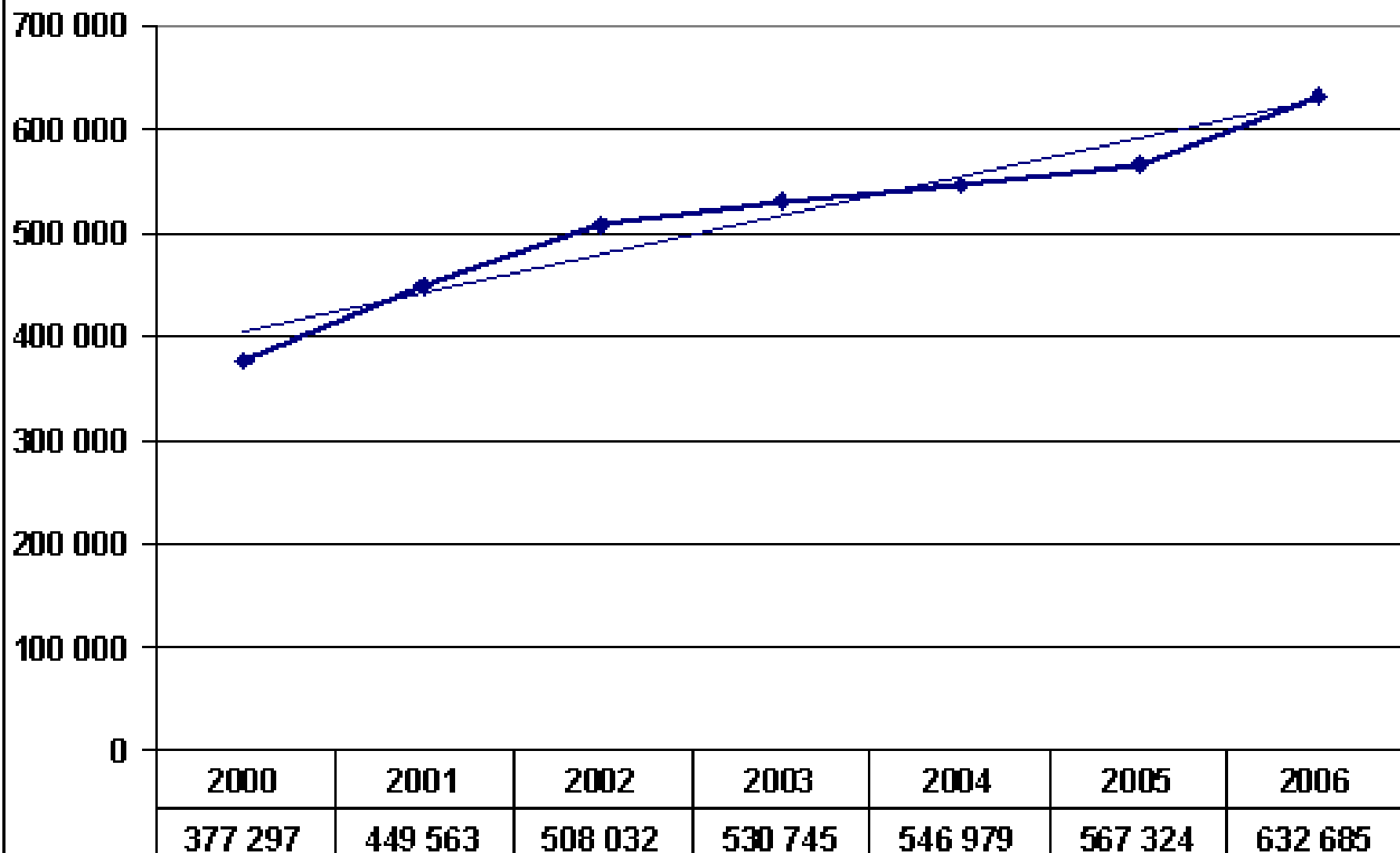


# Vývoj spotřeby materiálu (vč. léků)

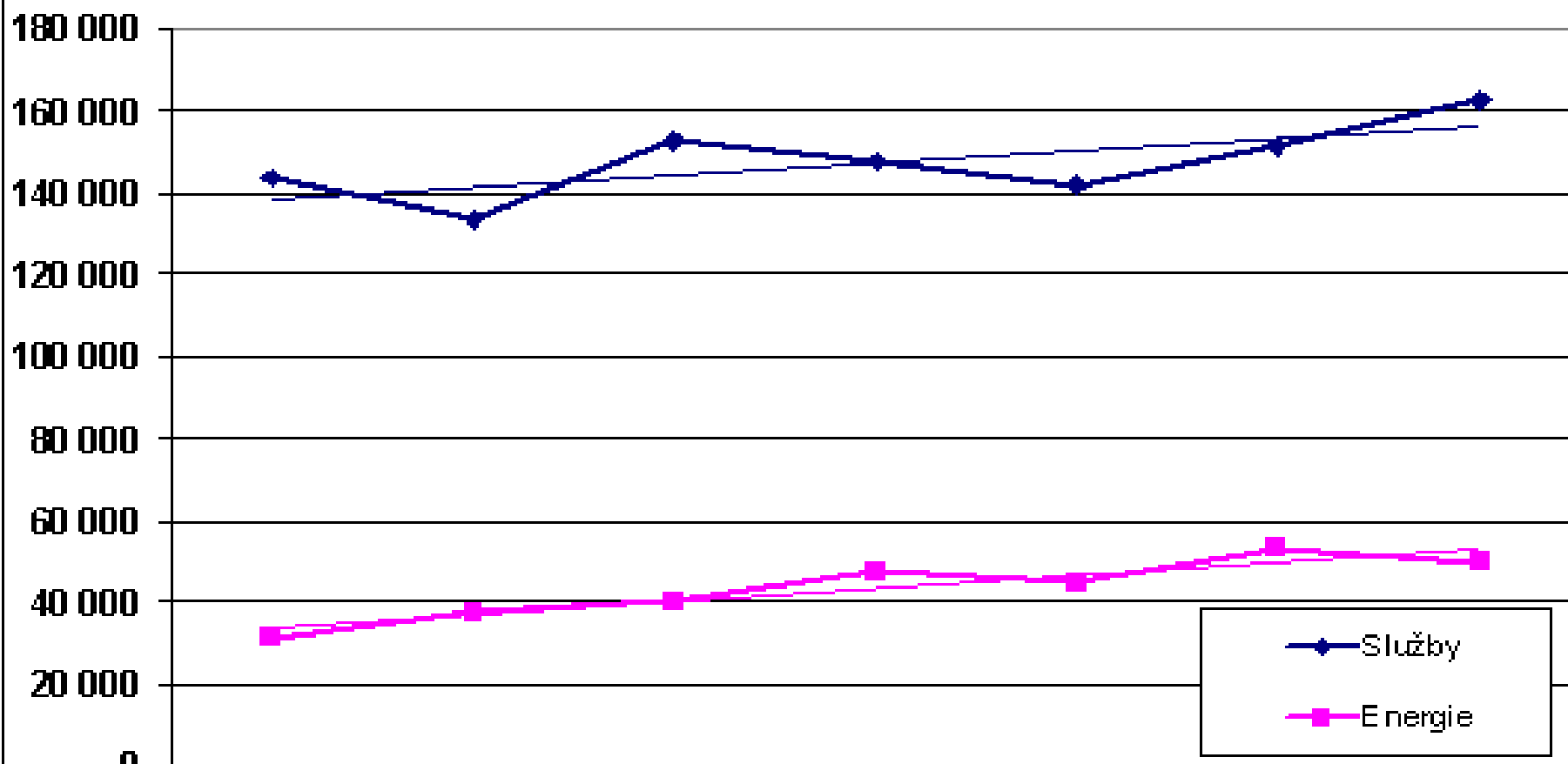
(v tis. Kč)



# Vývoj spotřeby osobních nákladů (v tis. Kč)

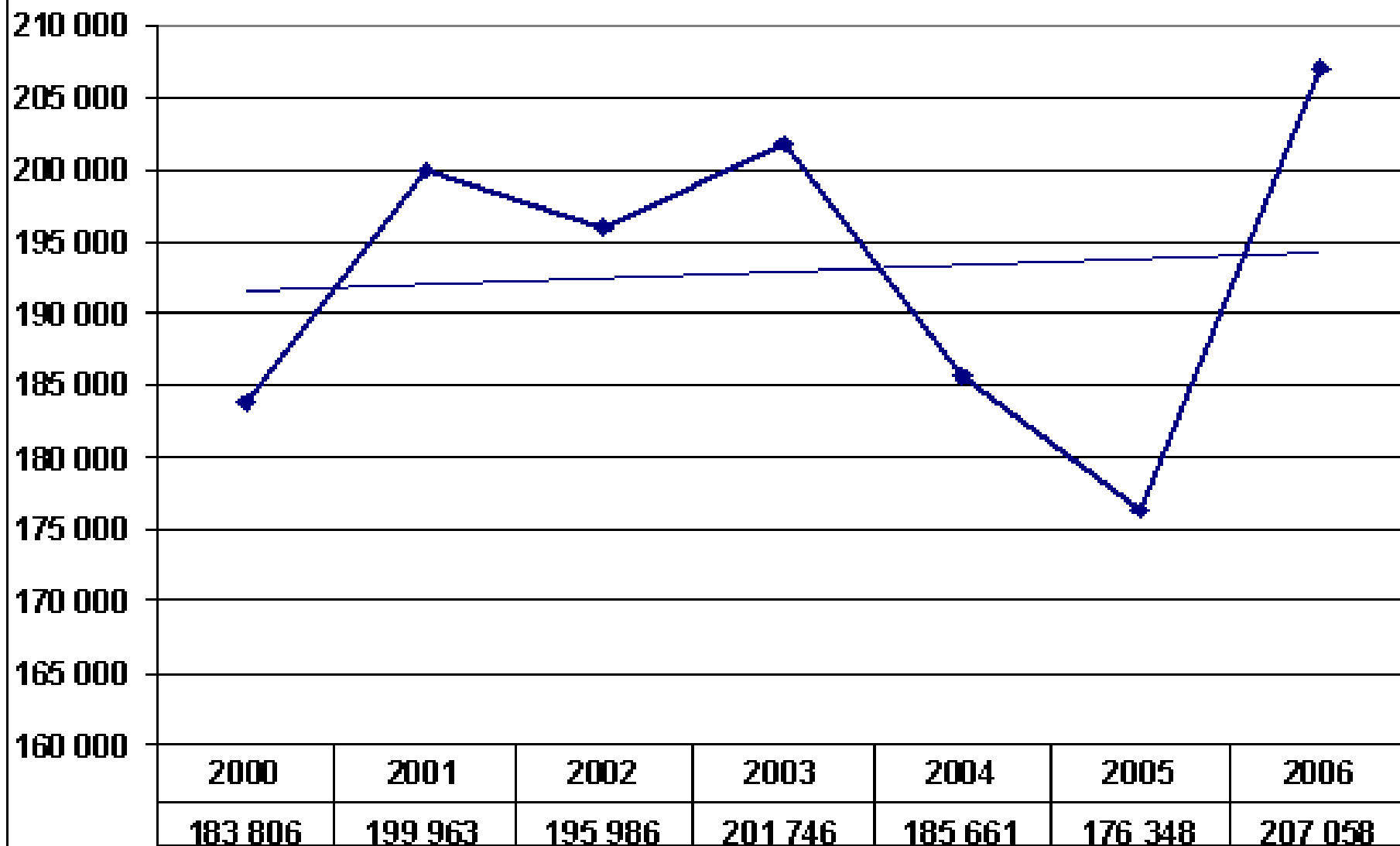


# Vývoj spotřeby energií a služeb (v tis. Kč)



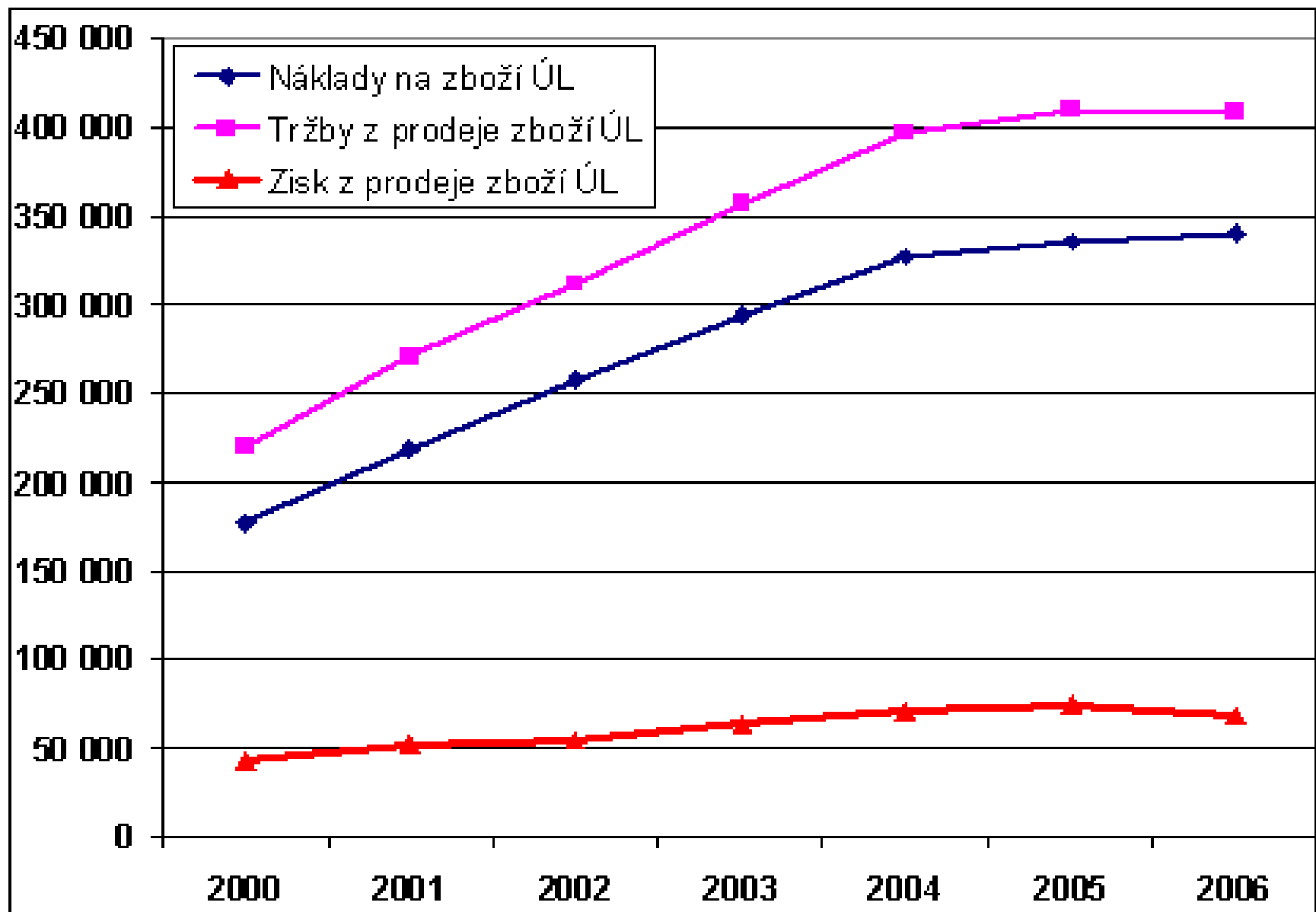
	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
<b>Služby</b>	143 759	133 544	152 387	147 369	141 902	151 233	162 436
<b>Energie</b>	31 577	37 319	40 348	47 300	44 897	53 103	49 498

# Vývoj účetních odpisů (v tis. Kč)

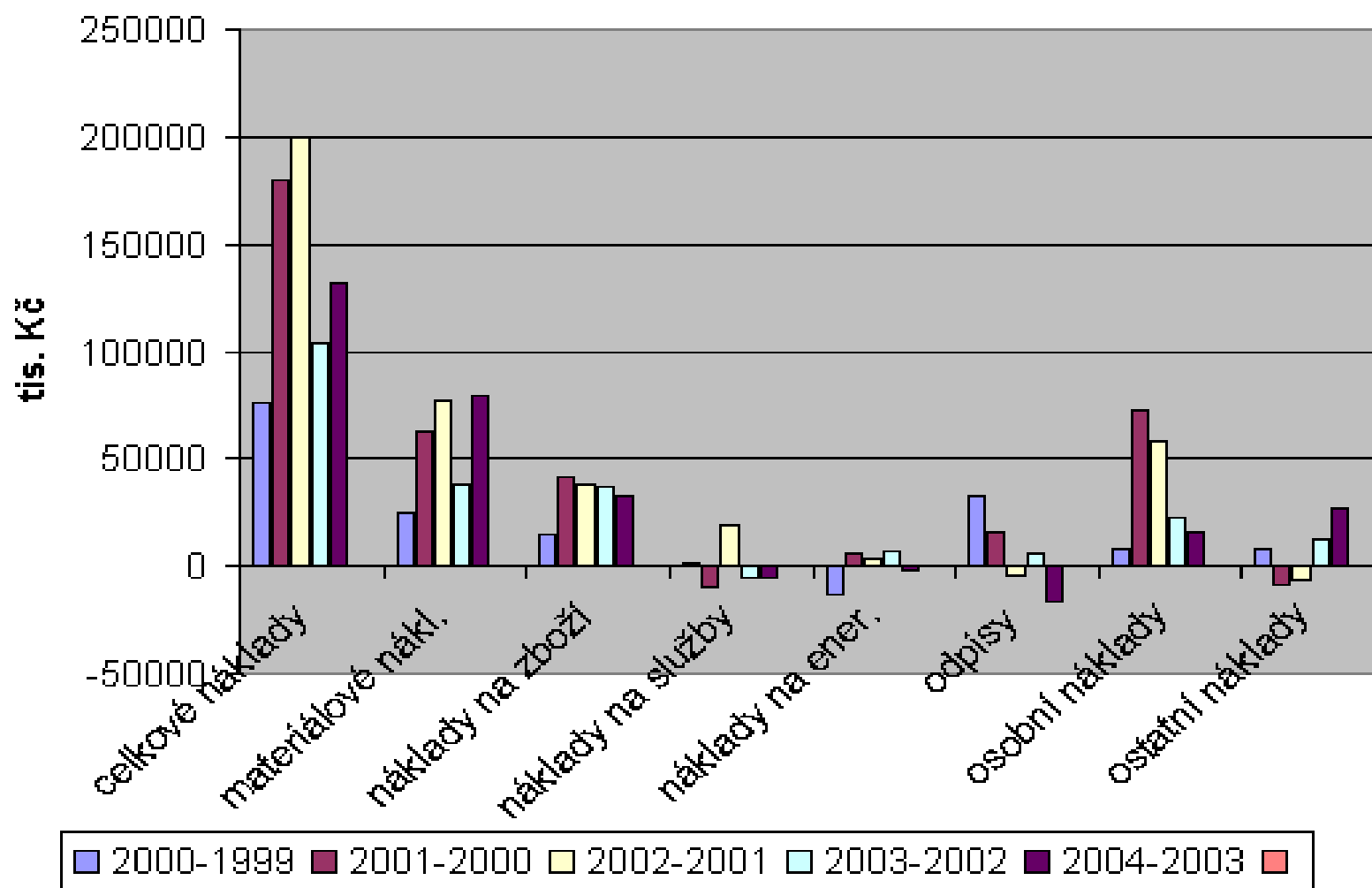


# Vývoj nákladů a tržeb za prodané zboží ÚL

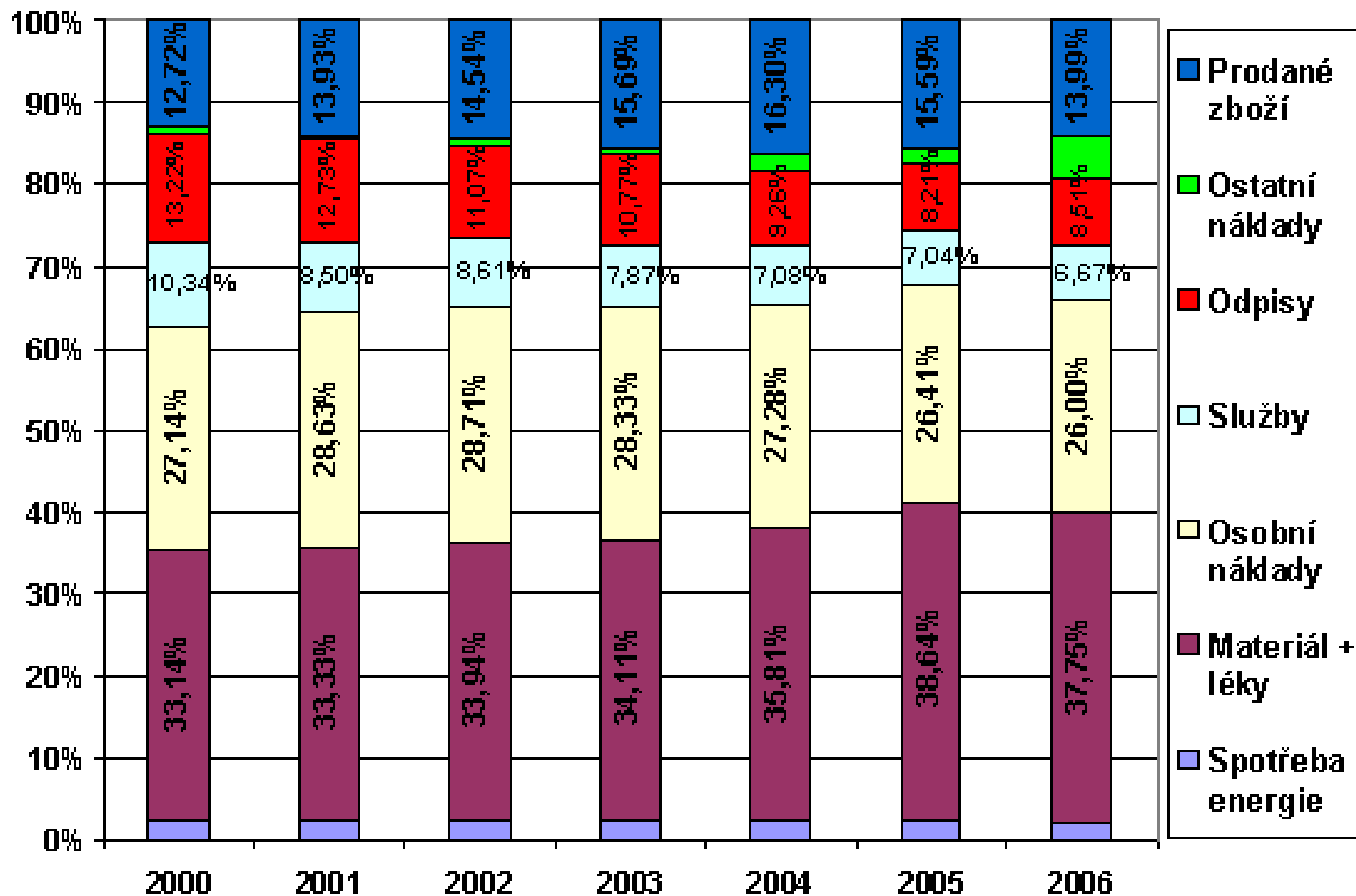
(v tis. Kč)



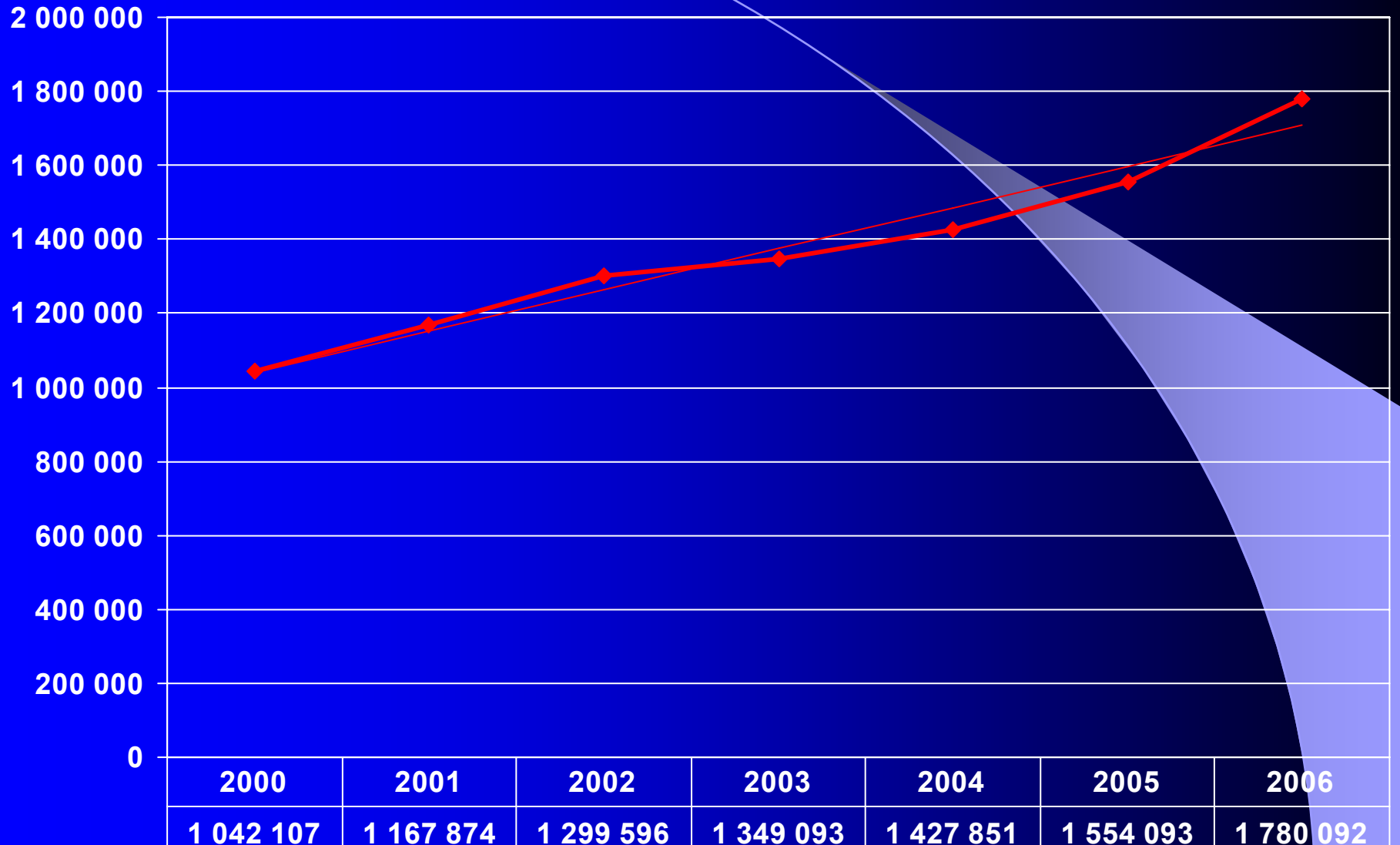
## Meziroční růst nákladů



## Podíl jednotlivých druhů nákladů

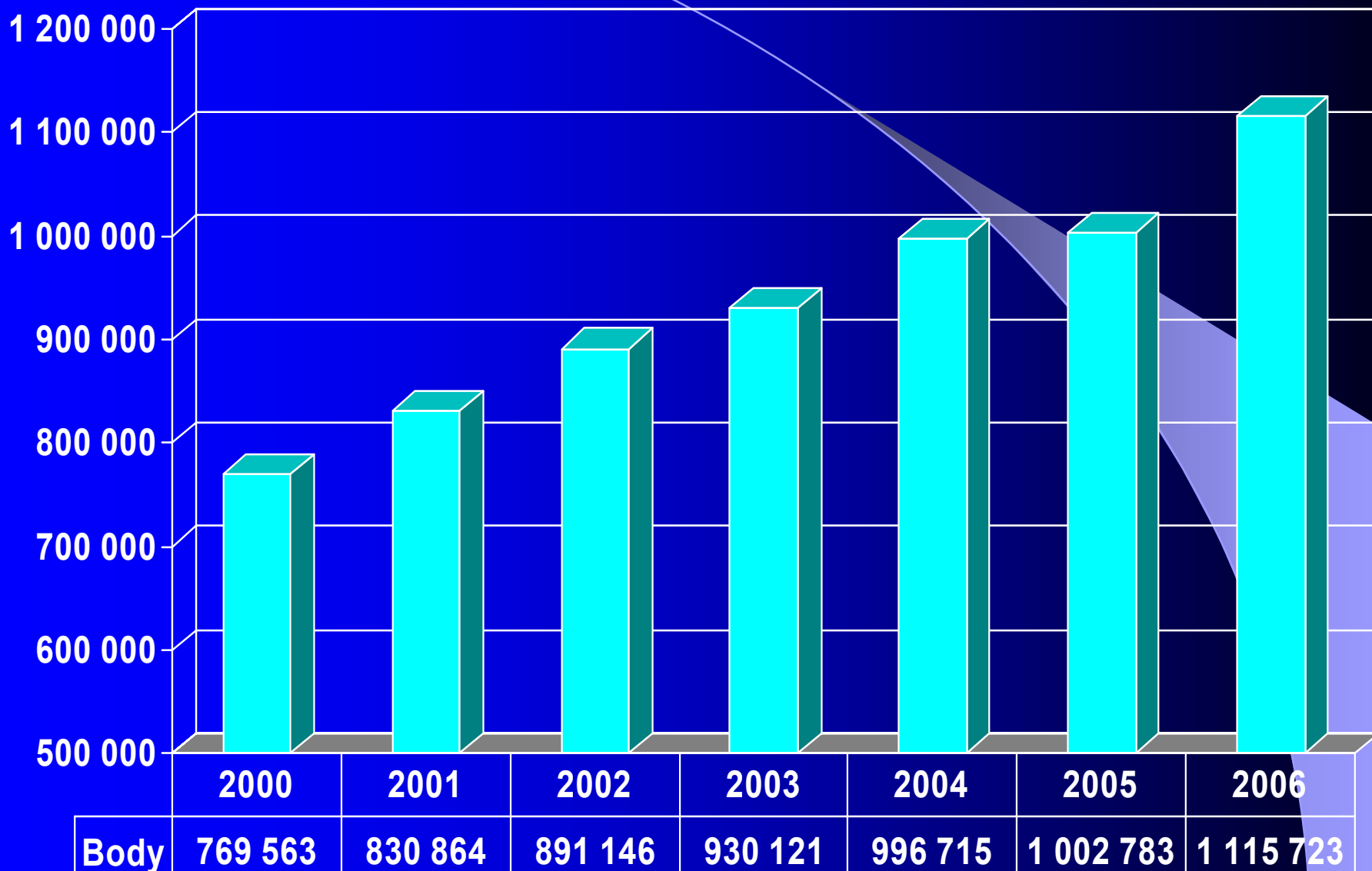


# Vývoj tržeb od zdravotních pojišťoven (v tis. Kč)



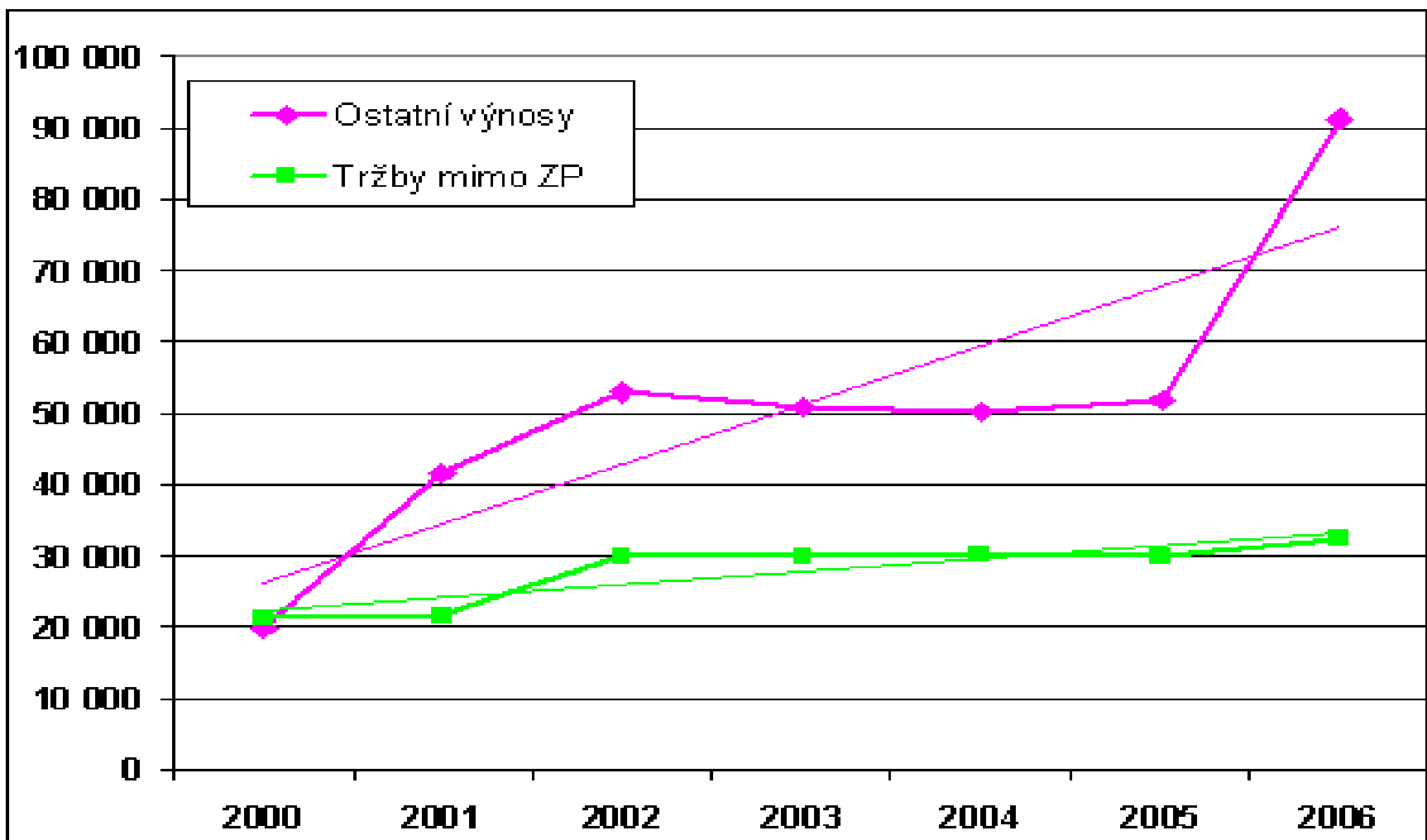


## Vykázané body v letech 2000-2006 (v tis.)



# Vývoj tržeb z jiných zdrojů než ZP

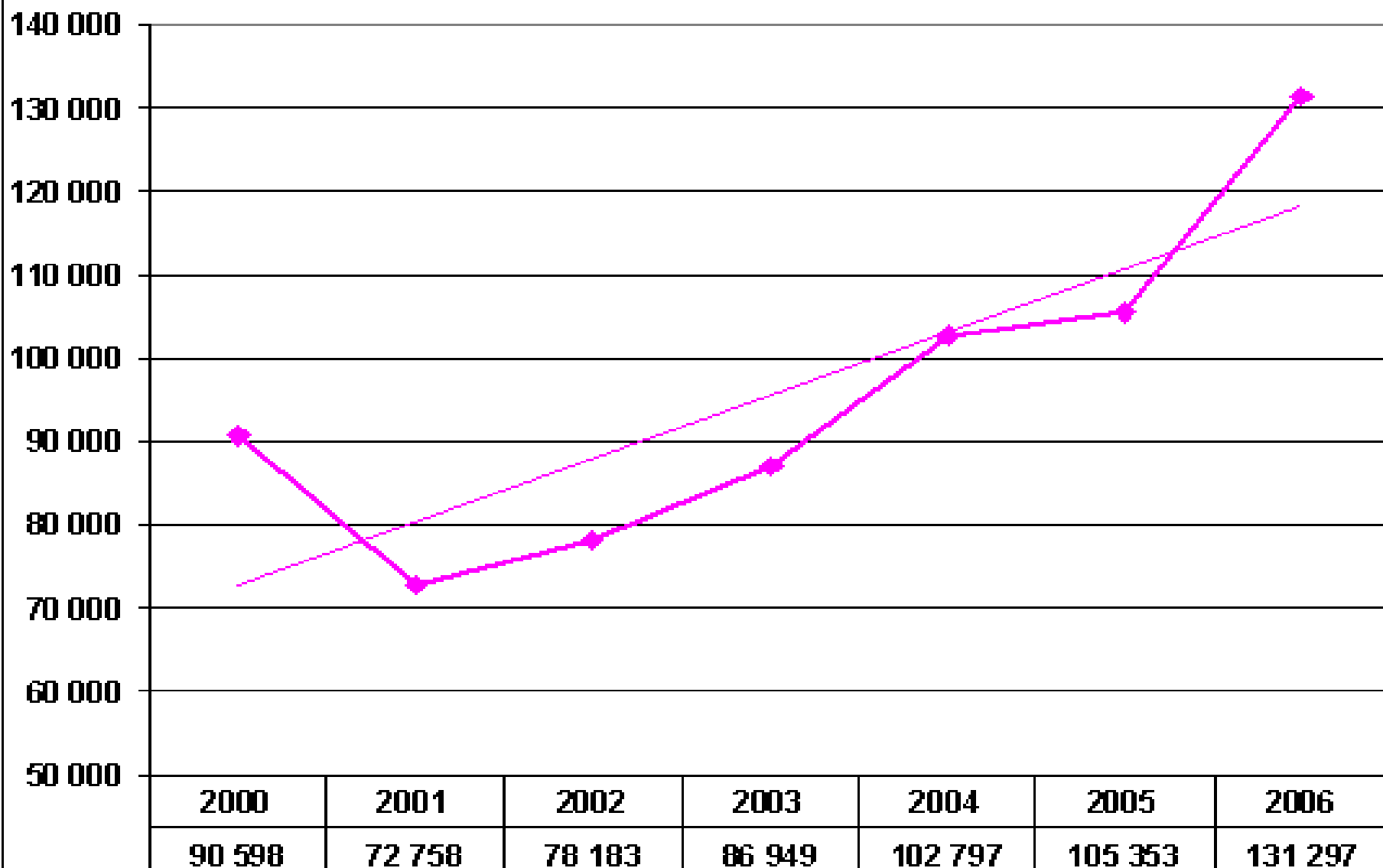
(v tis. Kč)



- Tržby mimo ZP tvoří především nájmy, samoplátci, léčby cizinců
- Ostatní výnosy tvoří mimo jiné klinické studie, dary, bankovní úroky a přeúčtování fondů

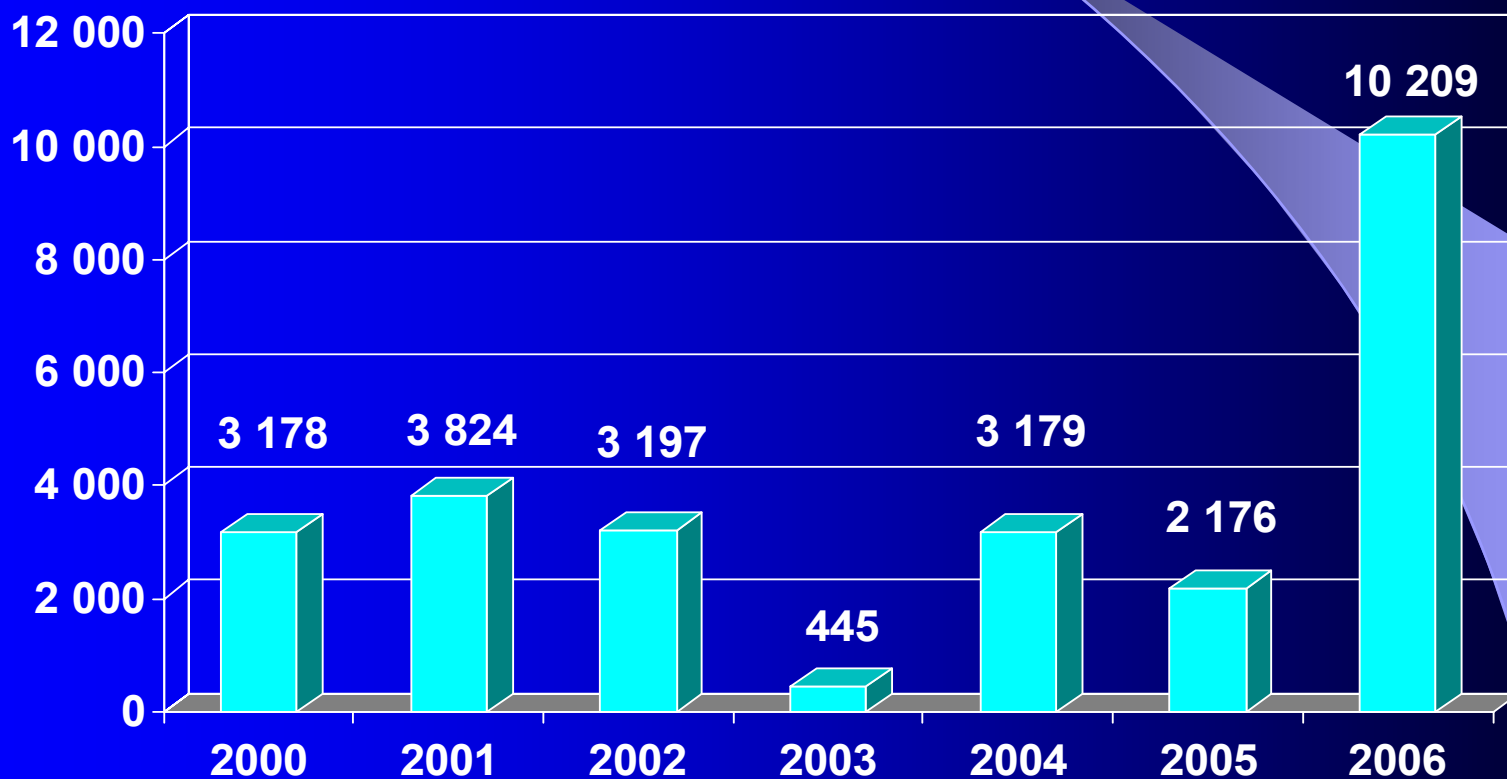
## Vývoj získaných dotací (provozní dotace, granty,

V7)



# Vývoj hospodářského výsledku v letech 2000 – 2006

(v tis. Kč)

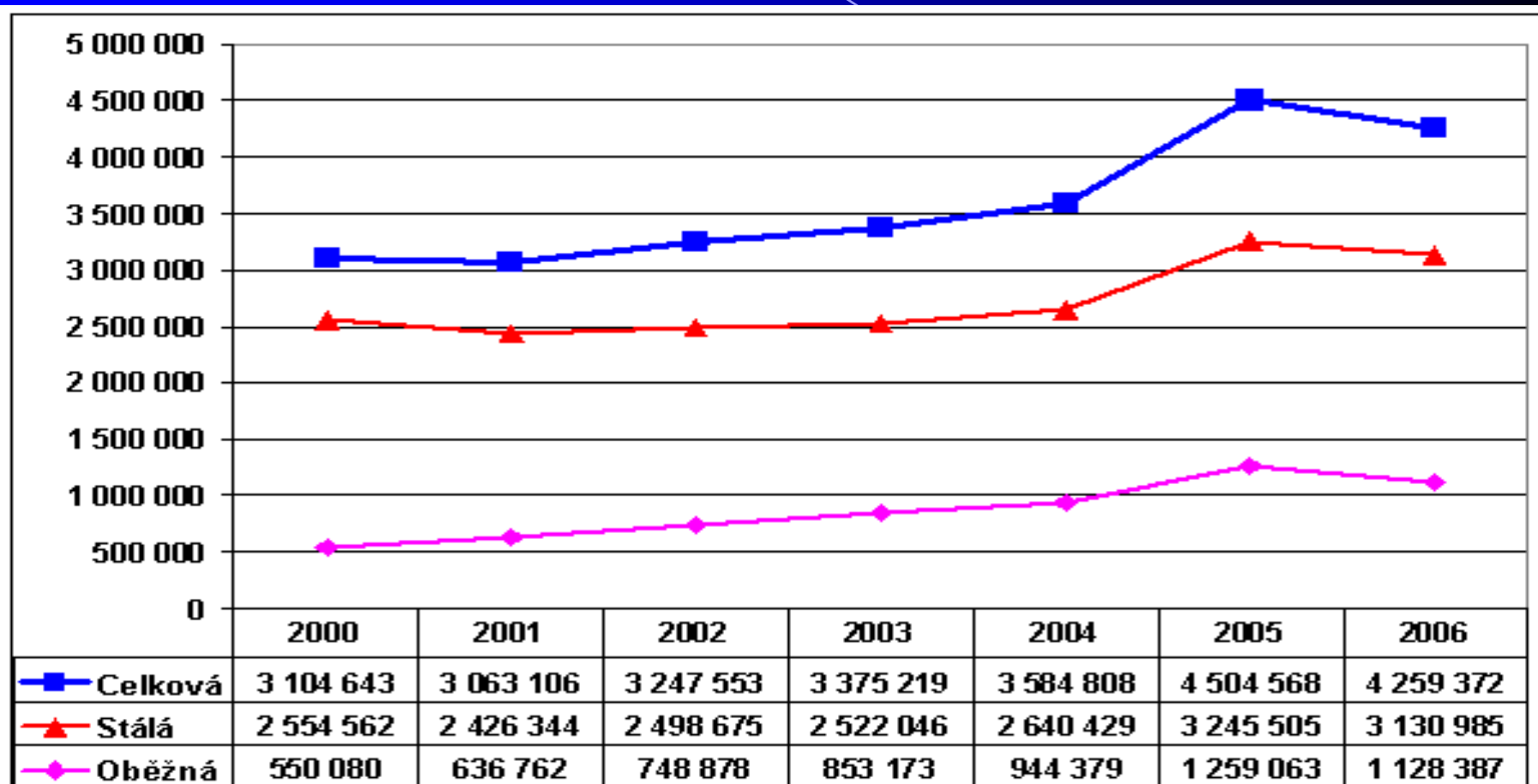


# Výsledky hospodaření po měsících

(v tis.Kč)

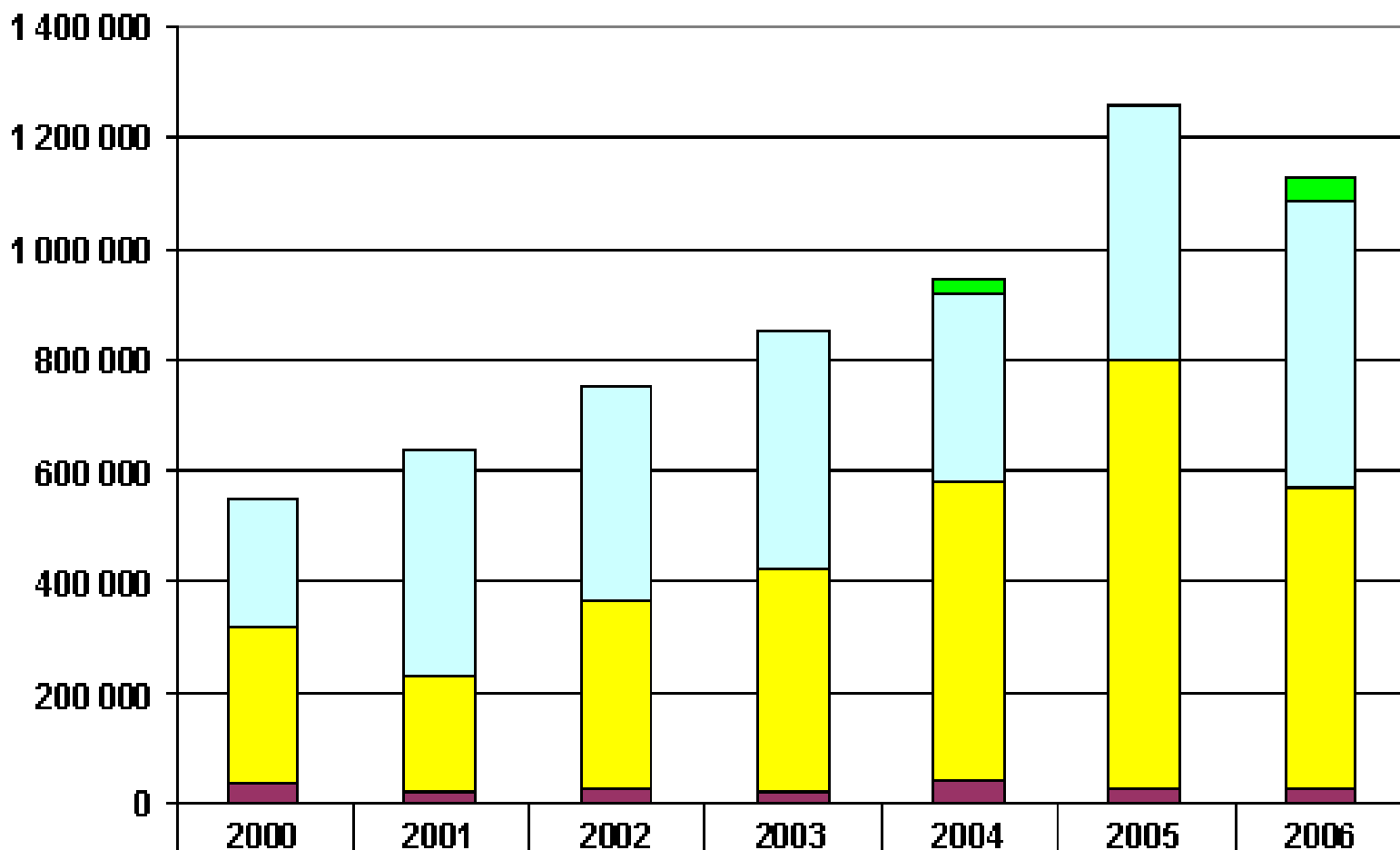
název účtu	leden	únor	březen	duben	květen	červen	červenec	srpen	září	říjen	listopad	prosinec	celkem
Spotř. materiálu	43 307,97	56 875,99	71 073,58	53 811,87	76 856,14	72 133,76	46 579,16	61 404,74	46 039,15	75 703,33	69 583,55	108 380,34	781 749,58
Spotřeba léků	10 697,15	9 287,40	11 295,55	9 116,82	11 521,11	10 623,90	9 421,87	9 773,59	11 277,70	13 592,55	15 852,71	14 569,60	137 029,93
Prod.zboží	30 291,81	26 647,84	29 260,16	26 866,02	31 051,57	32 579,93	27 404,88	25 740,73	26 346,96	29 578,59	30 934,62	23 765,98	340 469,08
Spotřeba energie	0,14	6 200,61	4 358,33	5 186,17	4 018,45	3 215,39	2 027,12	4 793,93	2 449,18	2 592,41	3 862,48	10 793,81	49 498,03
Služby	6 092,50	12 182,57	12 963,50	13 042,23	15 605,21	15 306,56	14 044,96	16 474,08	12 070,54	14 437,05	10 837,67	19 378,73	162 435,59
Osobní náklady	47 392,75	48 922,67	47 566,68	48 742,20	51 424,38	48 784,06	50 760,75	52 415,13	50 945,57	53 228,51	55 176,16	77 326,12	632 684,97
Ostat.náklady	1 722,82	2 231,73	1 614,58	1 864,30	2 172,89	1 695,97	2 750,06	2 871,94	2 650,21	2 409,72	2 234,70	98 584,38	122 803,30
Odpisy	16 180,97	17 068,62	17 458,38	17 213,38	17 192,19	17 118,40	17 193,08	17 118,03	17 059,26	17 909,97	18 188,19	17 357,59	207 058,06
Náklady celkem	155 686,11	179 417,42	195 590,75	175 842,99	209 841,94	201 457,97	170 181,87	190 592,16	168 838,57	209 452,13	206 670,08	370 156,55	2 433 728,54
Tržby-pojišť.ovny	129 040,49	144 716,07	142 002,41	137 192,01	134 149,37	168 870,23	180 154,34	141 708,06	109 395,85	109 671,92	136 262,06	246 929,00	1 780 091,83
Tržby-mimo poj.	2 998,99	847,68	2 335,61	3 482,37	2 367,05	3 933,93	1 620,82	904,57	3 031,22	3 880,53	1 732,94	5 295,98	32 431,69
Tržby z prodeje	36 374,17	32 856,32	35 648,50	32 456,59	37 482,33	39 518,12	32 685,14	30 339,53	31 381,81	35 184,50	36 622,17	28 257,53	408 806,72
Ost.výnosy	4 361,80	2 335,68	6 132,88	5 847,44	1 549,81	1 992,05	3 608,20	3 851,06	4 587,02	6 830,67	3 311,64	46 902,21	91 310,46
Dotace provozní	520,00	0,00	782,00	434,00	435,00	434,00	433,00	435,00	434,00	434,00	434,00	434,00	5 209,00
Dotace grantové	3 730,60	0,00	15 085,00	4 112,00	10 206,00	23 002,00	9 359,00	8 720,00	7 171,00	16 975,03	14 446,08	13 280,87	126 087,59
Výnosy celkem	177 026,05	180 755,76	201 986,40	183 524,41	186 189,56	237 750,33	227 860,51	185 958,22	156 000,90	172 976,65	192 808,90	341 099,59	2 443 937,29
zisk - ztráta	21 339,94	1 338,35	6 395,65	7 681,42	-23 652,38	36 292,37	57 678,64	-4 633,94	-12 837,68	-36 475,48	-13 861,18	-29 056,96	10 208,74

## Vývoj aktiv (v tis. Kč)



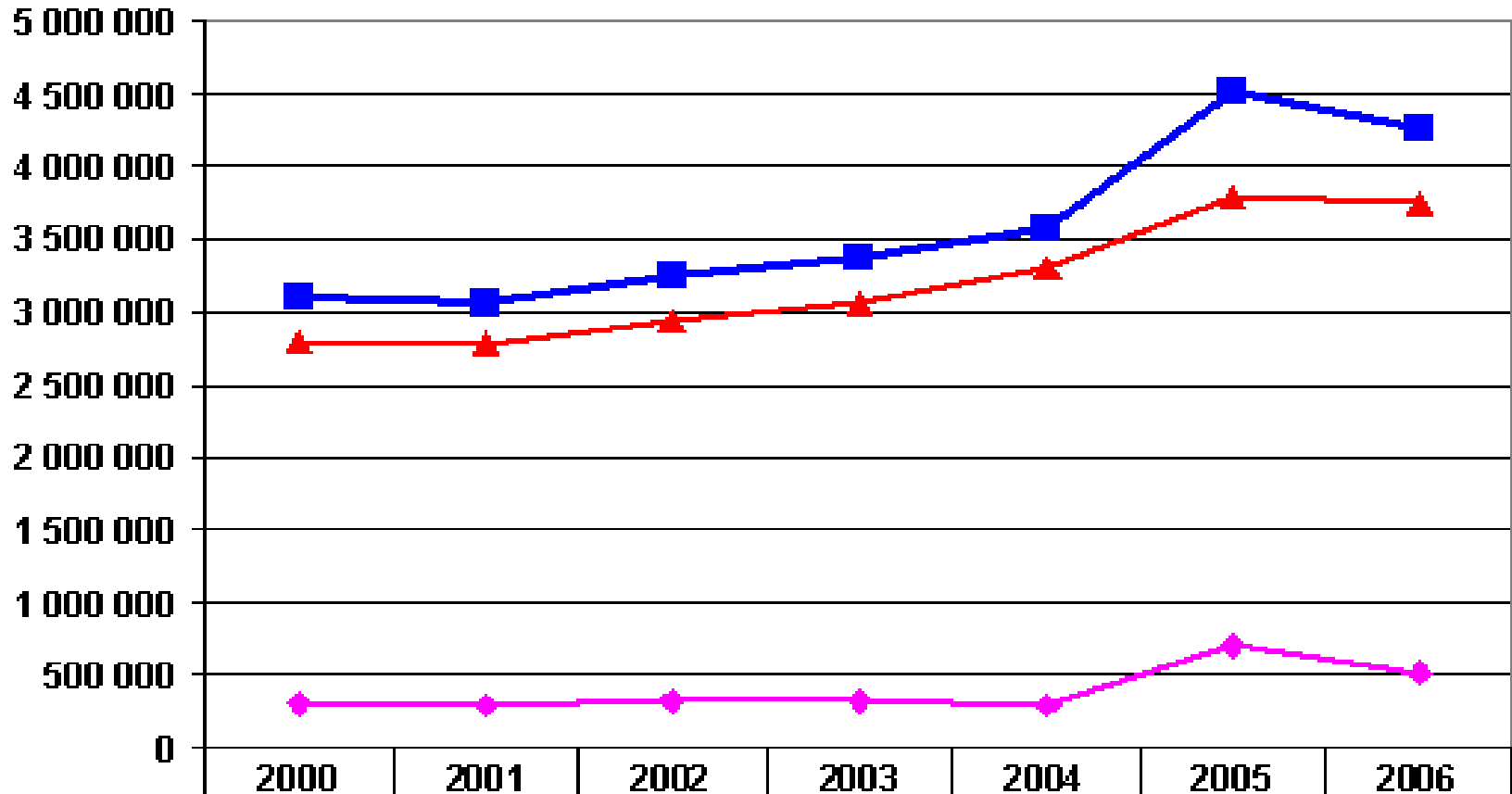
- Stálá aktiva jsou tvořena téměř zcela hmotným investičním majetkem a oprávkami k tomuto majetku.

## Vývoj a struktura oběžných aktiv (v tis. Kč)



<b>■ Přech. účty aktivní</b>	800	526	-2 332	1 751	24 677	1 997	43 109
<b>□ Finanční majetek</b>	231 644	405 894	384 930	426 943	339 302	455 590	511 929
<b>■ Pohledávky</b>	283 833	206 748	340 962	400 943	535 808	774 671	545 671
<b>■ Zásoby</b>	33 803	23 594	25 318	23 536	44 592	26 805	27 678

## Vývoj pasiv (v tis. Kč)

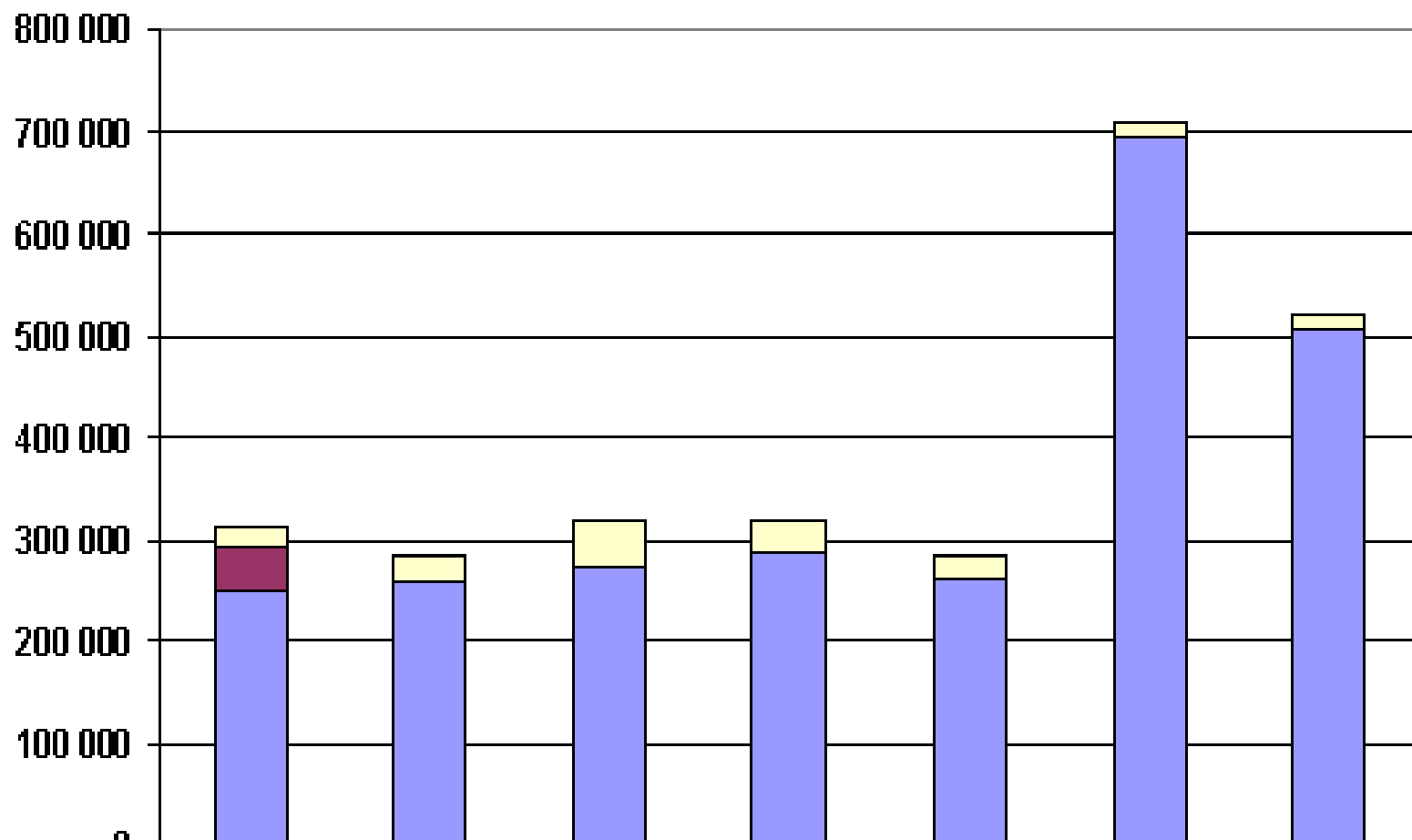


<b>■ Celková P</b>	3 104 643	3 063 106	3 247 553	3 375 219	3 584 808	4 504 568	4 259 372
<b>▲ Vlastní zdroje</b>	2 794 683	2 778 866	2 929 858	3 058 182	3 301 236	3 796 574	3 738 952
<b>◆ Cizí zdroje</b>	309 959	284 240	317 695	317 037	283 572	707 994	520 421

- Vlastní zdroje tvoří majetkové a finanční fondy
- Cizí zdroje tvoří krátkodobé závazky, především z obchodního styku



## Vývoj cizích zdrojů (v tis. Kč)



■ Přechodné účty pas.

19 578

25 788

44 753

31 428

23 133

14 745

13 750

■ Bankovní výpomoci

41 500

0

0

0

0

0

0

■ Krátkodobé závazky

248 881

258 452

272 942

285 609

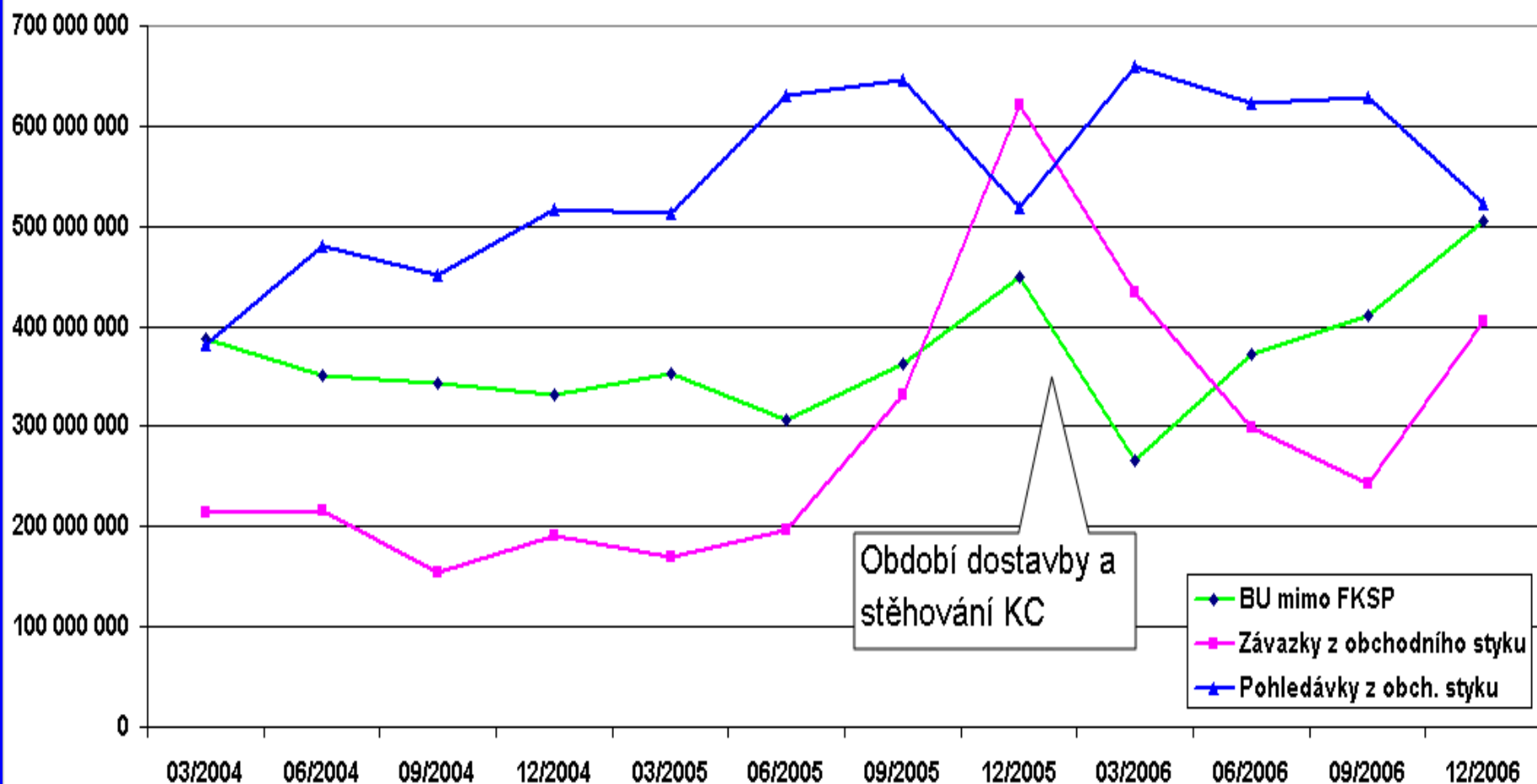
260 439

693 249

506 671

# Vývoj závazků, pohledávek a stavu bankovního účtu v letech 2004 – 2006 (čtvrtletně)

	03/2004	06/2004	09/2004	12/2004	03/2005	06/2005	09/2005	12/2005	03/2006	06/2006	09/2006	12/2006
BU mimo FKSP	387 188 551	351 350 091	343 957 855	331 571 019	352 511 885	306 056 721	362 370 357	448 681 773	266 265 834	372 623 656	411 335 444	505 667 122
Závazky z obchodního styku	213 469 914	216 921 714	153 798 126	191 555 702	169 348 883	196 822 590	332 530 792	621 816 233	434 697 324	299 790 121	242 977 603	404 258 818
Pohledávky z obch. styku	380 986 862	481 067 177	451 030 901	517 705 335	512 539 434	630 594 970	645 516 431	518 582 990	658 972 431	623 212 763	628 732 669	521 733 552



## Soubor absolutních ukazatelů - výhody

- Jednoduchost
- Zjištění směru vývoje
- Velikosti změny ukazatele

## 4) Poměrové ukazatele

- Ukazatele rentability - zhodnocení
- Ukazatele aktivity — optimální využití majetku
- Ukazatele zadluženosti — poměr vlastních a cizích zdrojů
- Ukazatele likvidity — schopnost hradit závazky
- Ukazatele kapitálového trhu

# Ukazatele rentability - zhodnocení

- $ROA = \text{Zisk} / \text{Celková aktivita}$
- $ROE = \text{Čistý zisk} / \text{Vlastní kapitál}$
- $ROCE = \text{Čistý zisk} / (\text{Vlastní kapitál} + \text{dlouhodobé závazky})$

## Rentabilita aktiv - ROA

ukazatel 4.2.67

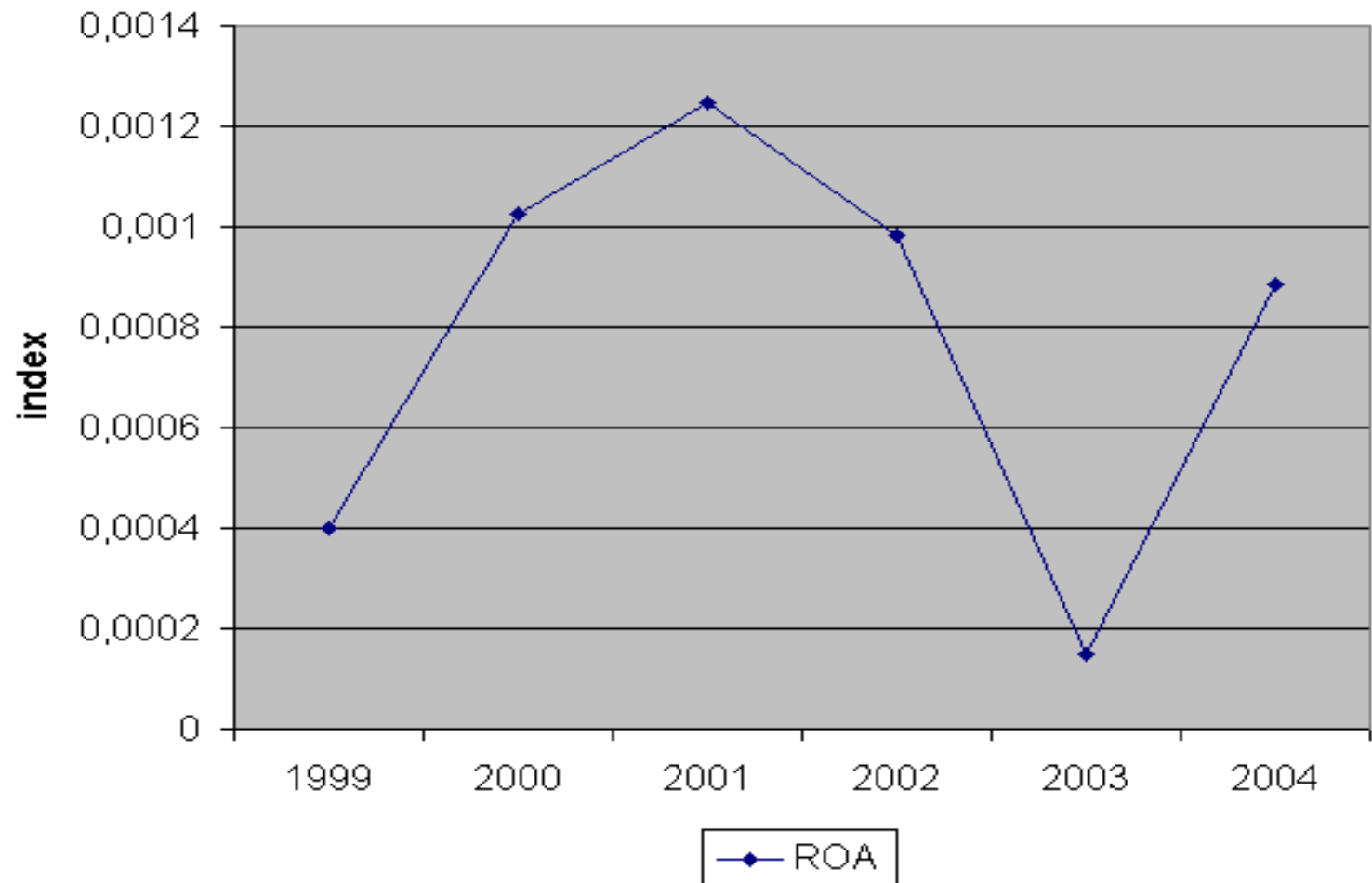
míra zhodnocení celkového vloženého kapitálu

$$RROA = \frac{EEAT}{AKTIVA}$$

tab. č.24

rok	1999	2000	2001	2002	2003	2004
EAT	1 224	3 178	3 825	3 198	505	3 180
celková aktiva	3 063 399	3 104 643	3 063 106	3 247 553	3 375 219	3 584 808
ROA	0,0003996	0,001023	0,001248	0,000984	0,000149	0,00088

### ROA



# Ukazatele aktivity

- *Relativní vázanost stálých aktiv*
- ⑩ *Relativní vázanost oběžných aktiv*
- ⑩ *Doba obratu zásob*
- ⑩ *Doba obratu pohledávek*
- ⑩ *Doba obratu závazků*
- ⑩ *Cyklus pracovního kapitálu*
- ⑩ *Relativní vázanost aktiv*



## Relativní vázanost oběžných aktiv

ukazatel 4.2.75

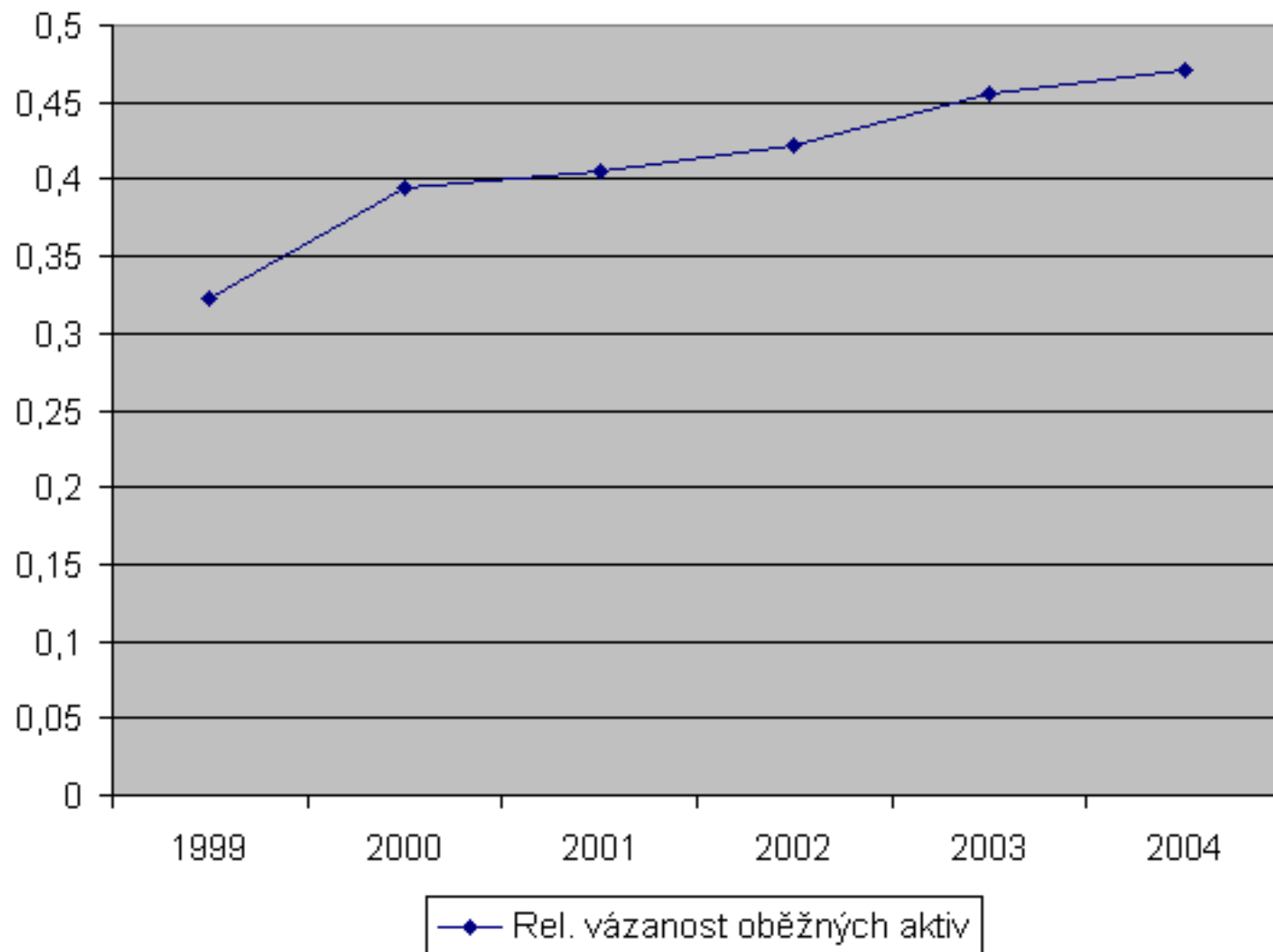
míra využití oběžných aktiv při dosažení tržeb

*Relativní vázanost oběžných aktiv = oběžná aktiva / tržby*

tab. č.32

rok	1999	2000	2001	2002	2003	2004
oběžná aktiva (v tis.Kč)	425 010	550 080	636 762	748 878	853 173	944 379
celkové tržby (v tis.Kč)	1315827	1393543	1574198	1772828	1873941	2008327
relativní. vázanost oběžných aktiv	0,32299	0,39473	0,40449	0,4224	0,45528	0,47023

### Relativní vázanost oběžných aktiv



# Ukazatele zadluženosti

- ⑩ *Ukazatel věřitelského rizika*
- ⑩ *Stupeň zadlužení*

## Stupeň zadlužení

ukazatel 4.2.83

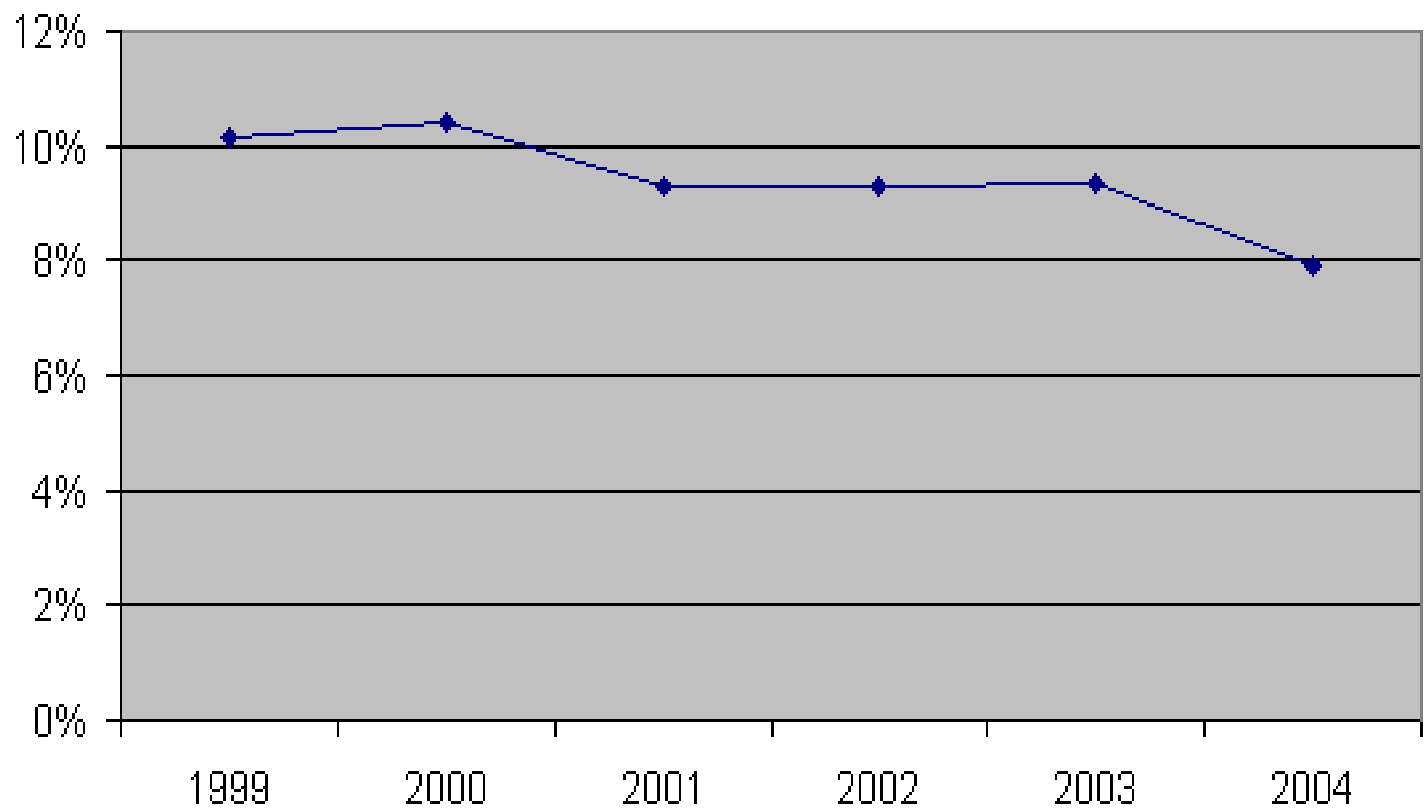
míra zadluženosti vůči věřitelům

$\text{stupeň zadlužení} = \text{celkové závazky} / \text{vlastní kapitál}$

tab. č.38

rok	1999	2000	2001	2002	2003	2004
vlastní kapitál (v tis.Kč)	2 766 705	2 794 683	2 778 866	2 929 858	3 058 182	3 301 236
krátkodobé závazky(v tis.Kč)	217 161	248 881	258 452	272 942	285 609	260 439
bankovní výpomoci (v tis.Kč)	64 000	41 500	0	0	0	0
stupeň zadlužení (v %)	10%	10%	9%	9%	9%	8%

### stupeň zadlužení (v %)



—◆— stupeň zadlužení (v %)

# Ukazatele likvidity

- ⑩ *Běžná likvidita*
- ⑩ *Pohotová likvidita*
- ⑩ *Okamžitá likvidita*

## Běžná likvidita

ukazatel 4.2.70

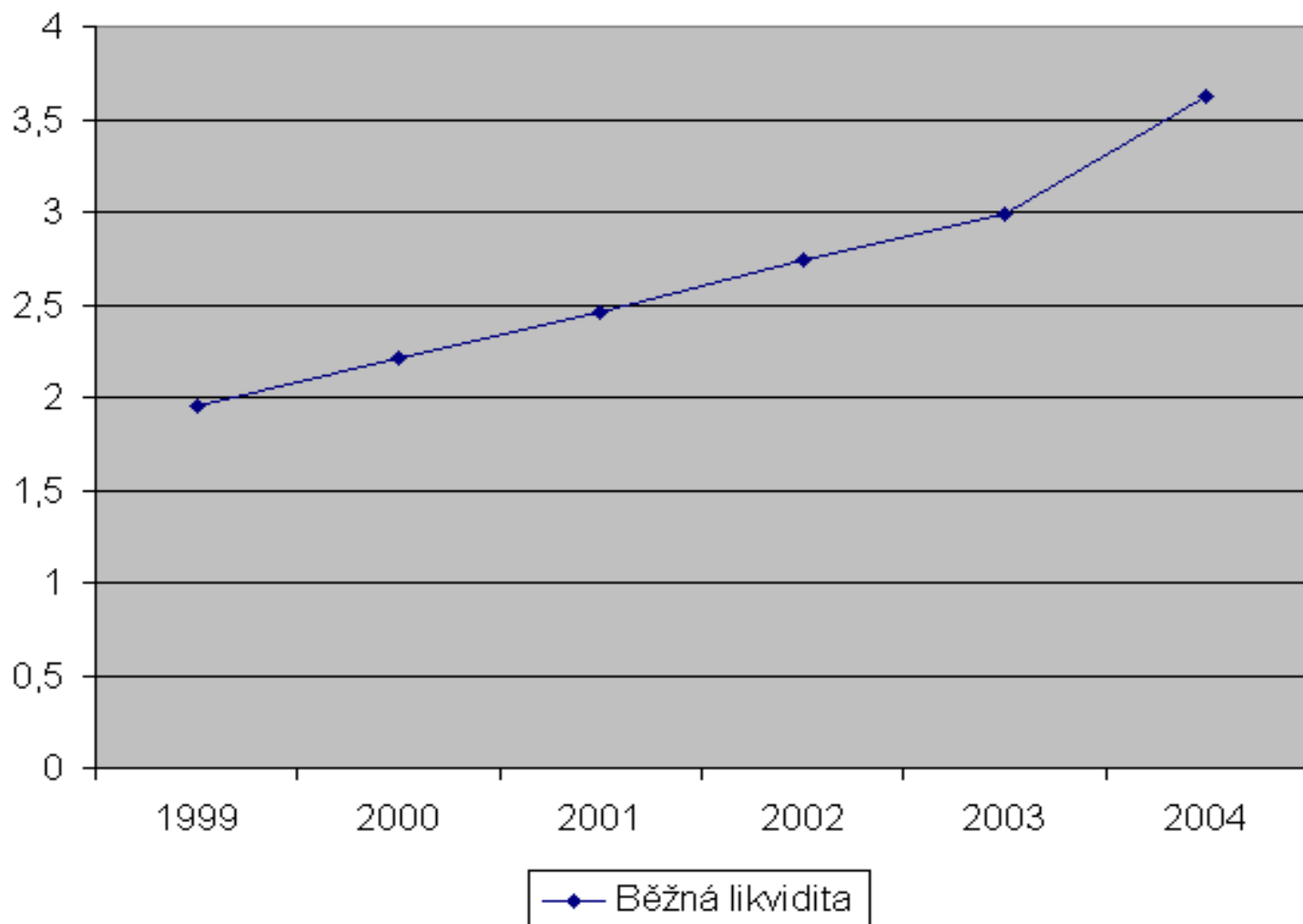
*míra schopnosti hradit své závazky*

*běžná likvidita = oběžná aktiva / krátkodobé dluhy*

tab. č.27

rok	1999	2000	2001	2002	2003	2004
oběžná aktiva (v tis.Kč)	425 010	550 080	636 762	748 878	853 173	944 379
krátkodobé závazky ( tis.Kč)	217 161	248 881	258 452	272 942	285 609	260 439
běžná likvidita	1,9571194	2,2102129	2,4637534	2,7437258	2,987206	3,626104

### Běžná likvidita





# Ukazatele kapitálového trhu

- *Čistý zisk na akcii*
- *Dividendový výnos*

## Dividendový výnos

ukazatel 4.2.86

% zhodnocení investic akcionáře

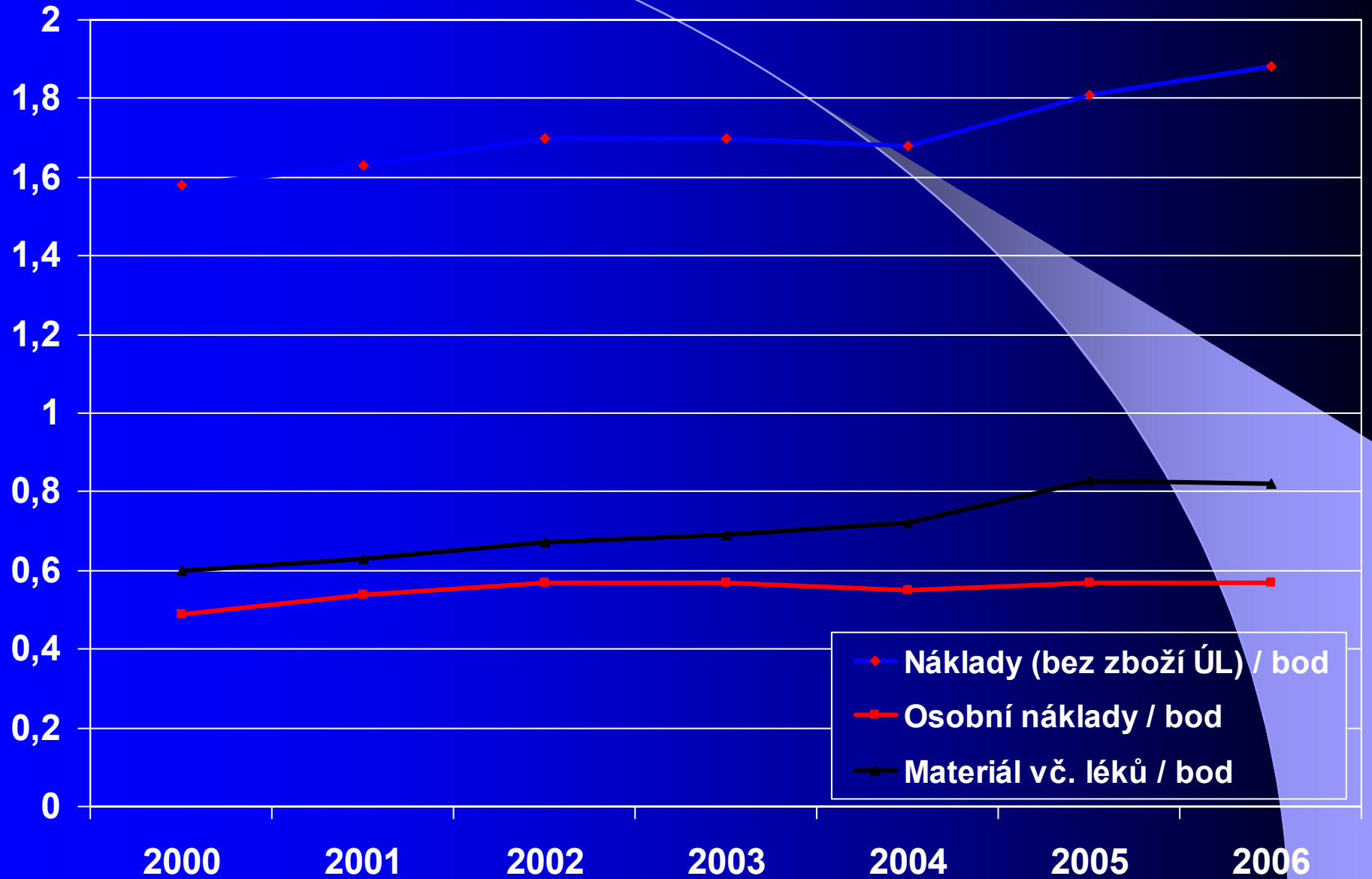
$$\text{dividendový výnos} = \left( \frac{\text{dividenda na jednu akcii}}{\text{tržní cena akcie}} \right) \times 100$$

Hodnocení ukazatele : Dividendový výnos nelze u příspěvkové organizace hodnotit. Má pouze jediného zřizovatele a nevydává akcie

## 5) Soubory syntetických ukazatelů

- **Altmanův model** – nebezpečí úpadku podniku
- **Quick test** – stanovení míry rizika, nedostatku finančních prostředků
- **Du Pontův rozklad** - pyramida

# Náklady na 1 vykázaný bod



# Adaptace analýzy na zdravotnictví

- Vyloučit některé ukazatele ( kapitálové...)
- Zpracovat data
- Provést rozbor výsledků
- Využít výsledků pro strategické řízení

# Výsledek volby

- **Metoda** – *finanční analýza*
- **Základní ukazatele** :
  - *cyklus pracovního kapitálu*
  - *rentabilita aktiv*
  - *okamžitá likvidita*
  - *produktivita práce*
  - *relativní vázanost oběžných aktiv*
  - *stupeň zadlužení*
  - *ukazatel reprodukce*

## Cyklus pracovního kapitálu (ve dnech)

ukazatel 4.2.79

Doba od nákupu materiálu, zboží, služeb až po inkaso peněz za vyprodukované služby

Cyklus pracovního kapitálu = doba obratu zásob + doba obratu pohledávek -

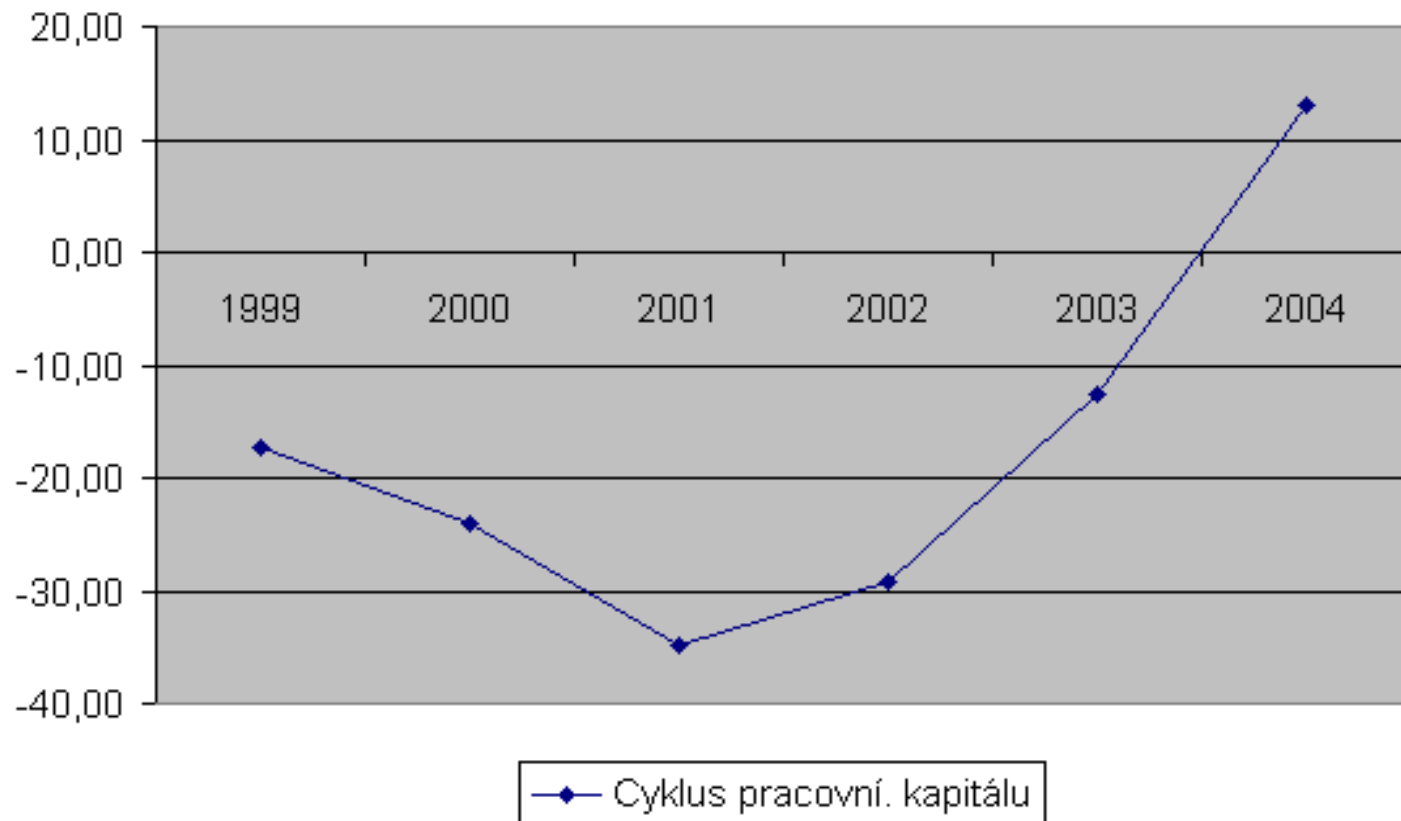
- doba obratu závazků

tab. č.36

(den)

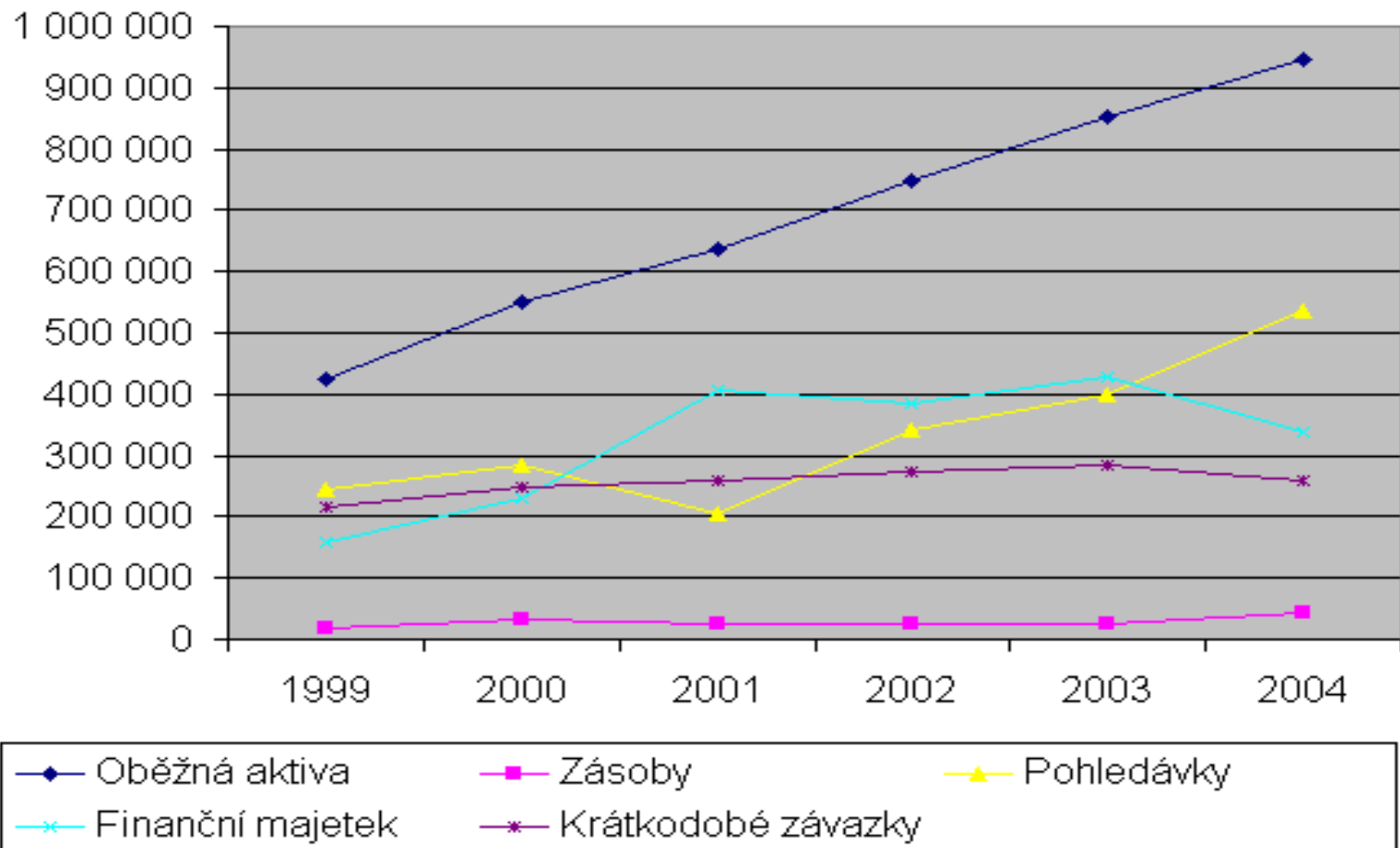
rok	1999	2000	2001	2002	2003	2004
doba obratu zásob	19,43	15,27	14,11	10,4	9,56	11,9
doba obratu pohledávek	68,06	69,44	56,87	56,38	72,25	85,12
doba obratu závazků	104,71	108,85	105,72	95,98	94,36	83,97
cyklus pracovní. kapitálu	-17,22	-24,14	-34,74	-29,20	-12,55	13,05

### Cyklus pracovního kapitálu





## Vývoj položek hodnotového cyklu



# Rentabilita aktiv

poměr *zisku a aktiv*

*Nelze očekávat, že nemocnice bude vykazovat vysoký zisk.  
Ukazatel by neměl být záporný.*

*V případě, že ukazatel je nižší než 0, je nutno provést  
detailnější analýzu výnosů a nákladů*

## Rentabilita aktiv - ROA

ukazatel 4.2.67

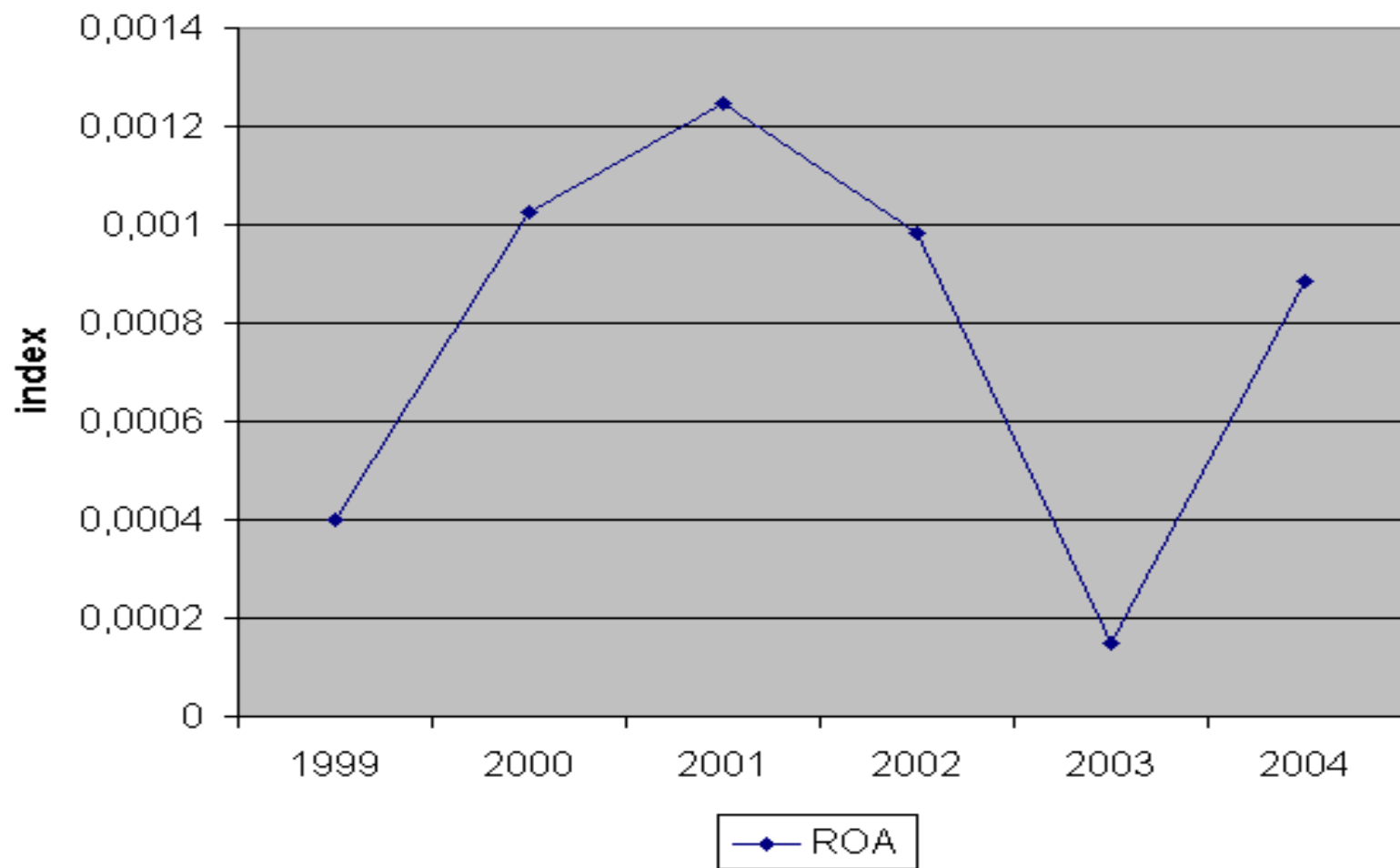
míra zhodnocení celkového vloženého kapitálu

$$RROA = \frac{EEAT}{AKTIVA}$$

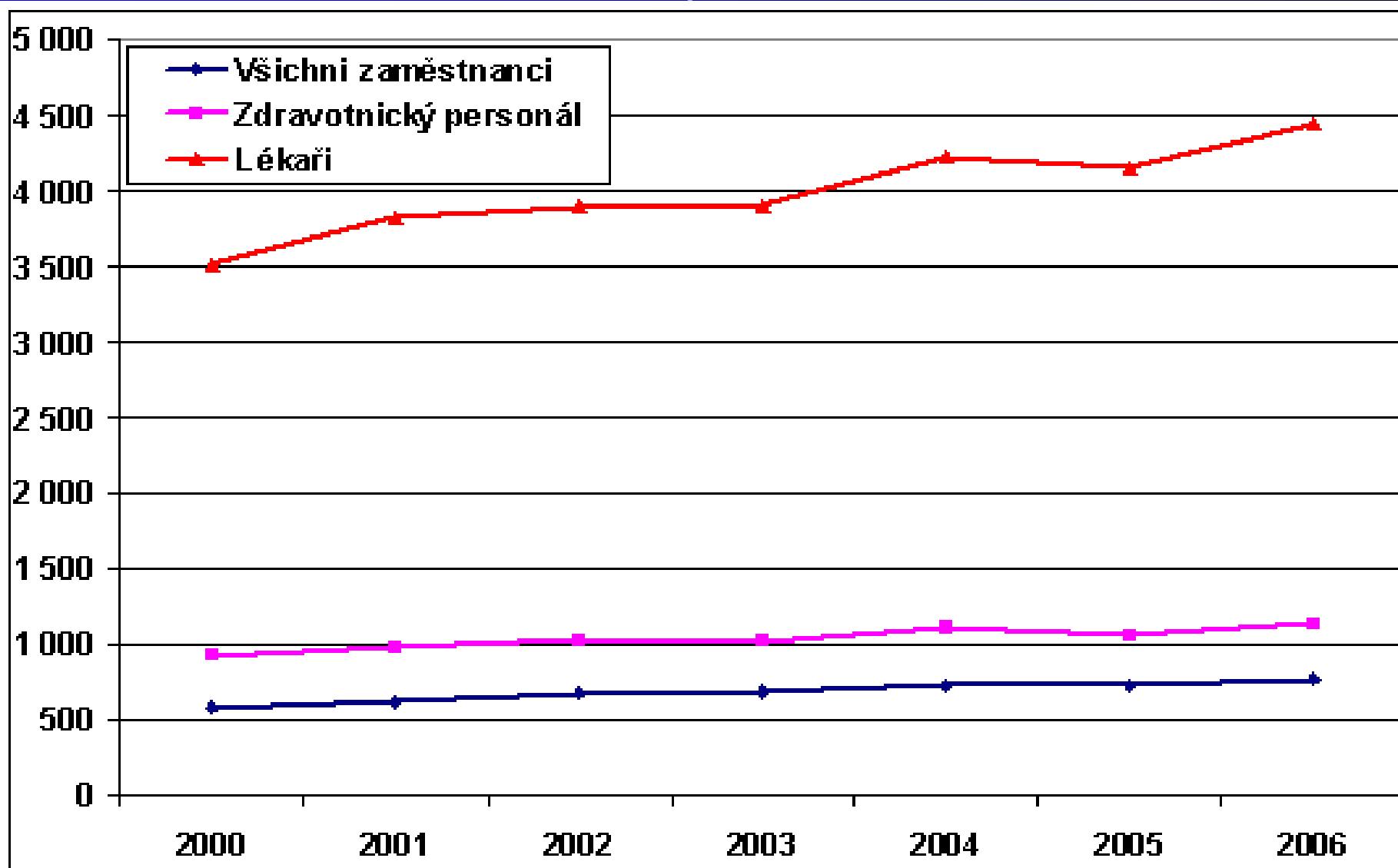
tab. č.24

rok	1999	2000	2001	2002	2003	2004
EAT	1 224	3 178	3 825	3 198	505	3 180
celková aktiva	3 063 399	3 104 643	3 063 106	3 247 553	3 375 219	3 584 808
ROA	0,0003996	0,0010236	0,0012487	0,0009847	0,0001496	0,0008871

### ROA



# Produktivita práce vzhledem k objemu vykázaných bodů (body (v tis.)/zaměstnanec)



# Okamžitá likvidita

*poměr peněžních prostředků a okamžitě splatných závazků*

*Tomuto ukazateli jsem dal přednost před ukazatelem běžná likvidita, pohotová likvidita z důvodu neurčitosti výše pohledávek*

## Okamžitá likvidita

ukazatel 4.2.72

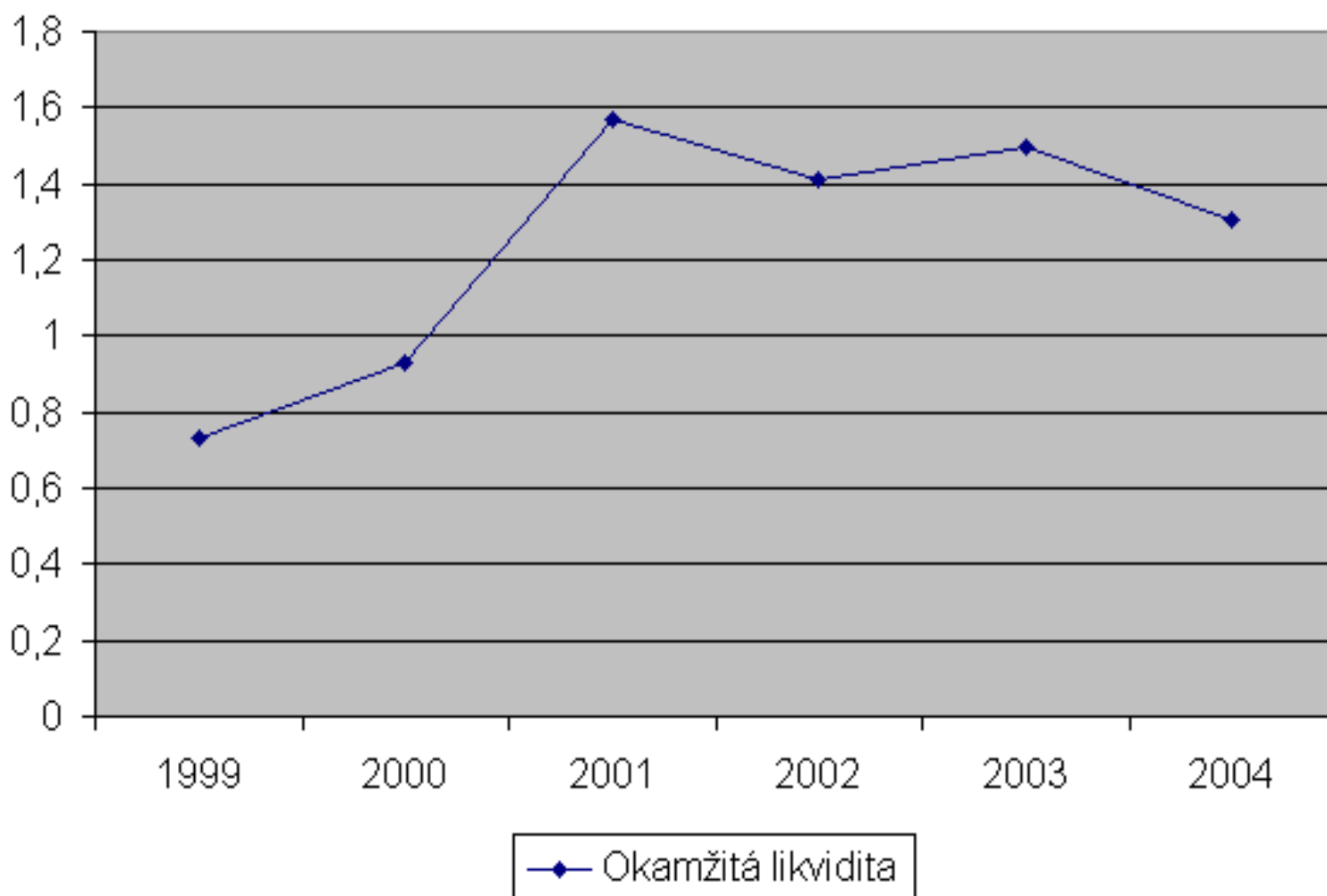
míra, kolik závazků je organizace k uvedenému datu skutečně schopna uhradit

$$\text{okamžitá likvidita} = \text{peněžní prostředky} / \text{okamžitě splatné závazky}$$

tab. č.29

rok	1999	2000	2001	2002	2003	2004
finanční majetek (v tis.Kč)	158 263	231 644	405 894	384 930	426 943	339 302
krátkodobé závazky ( tis.Kč)	217 161	248 881	258 452	272 942	285 609	260 439
okamžitá likvidita	0,72878	0,93074	1,57048	1,41029	1,49485	1,3028

### Okamžitá likvidita





# Relativní vázanost oběžných aktiv

*poměr oběžných aktiv (pracovního kapitálu) a tržeb*

*U příspěvkových a neziskových organizacích bych oběžná aktiva snížil o finanční majetek a vytvořil tak upravený ukazatel. Finanční majetek zajišťuje stabilitu organizace, ale nelze jej použít k dalším aktivitám viz.*

*zákon 218/2000 Sb. a....*

## Relativní vázanost oběžných aktiv

ukazatel 4.2.75

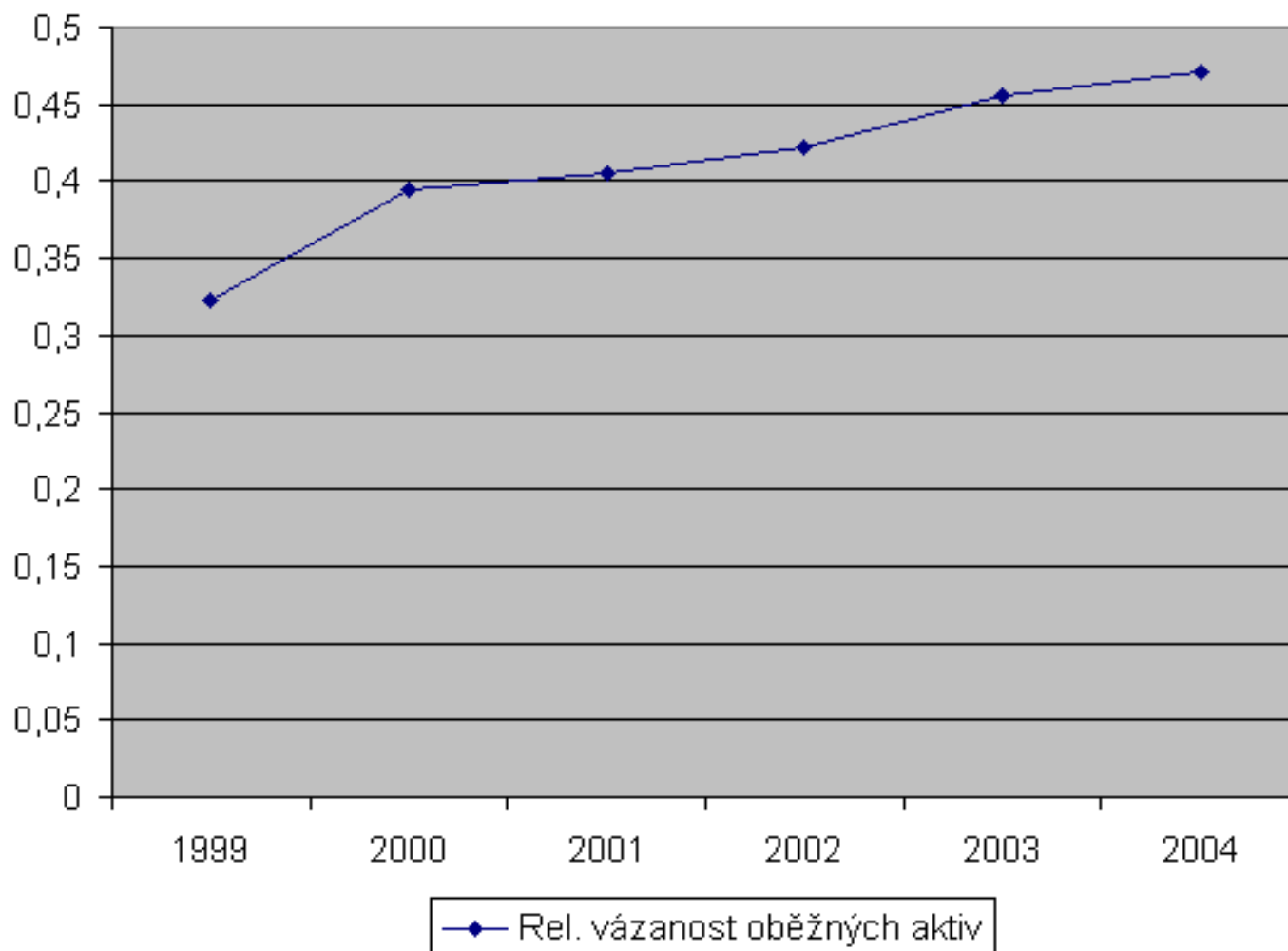
míra využití oběžných aktiv při dosažení tržeb

*Relativní vázanost oběžných aktiv = oběžná aktiva / tržby*

tab. č.32

rok	1999	2000	2001	2002	2003	2004
oběžná aktiva (v tis.Kč)	425 010	550 080	636 762	748 878	853 173	944 379
celkové tržby (v tis.Kč)	1315827	1393543	1574198	1772828	1873941	2008327
relativní. vázanost oběžných aktiv	0,32299	0,39473	0,40449	0,42242	0,45528	0,47023

### Relativní vázanost oběžných aktiv



# Stupeň zadlužení

*poměr celkových závazků a vlastního kapitálu*

*Charakterizuje vztah organizace k věřitelům ( i bankám).*

*Neměl by přesáhnout hodnotu 1*

## Stupeň zadlužení

ukazatel 4.2.83

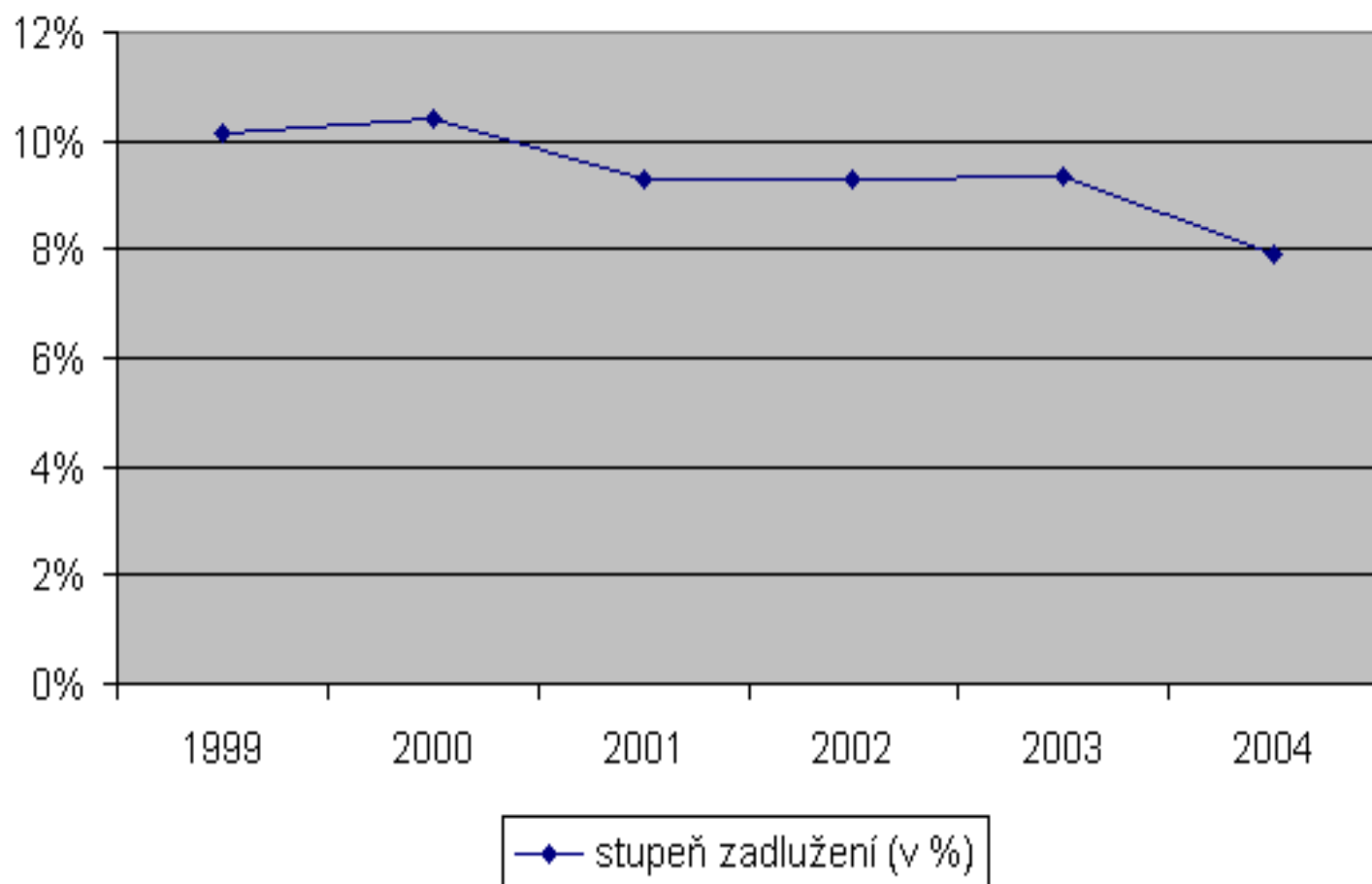
míra zadluženosti vůči věřitelům

$stupeň\ zadlužení = celkové\ závazky / vlastní\ kapitál$

tab. č.38

rok	1999	2000	2001	2002	2003	2004
vlastní kapitál (v tis.Kč)	2 766 705	2 794 683	2 778 866	2 929 858	3 058 182	3 301 236
krátkodobé závazky(v tis.Kč)	217 161	248 881	258 452	272 942	285 609	260 439
bankovní výpomoci (v tis.Kč)	64 000	41 500	0	0	0	0
stupeň zadlužení (v %)	10%	10%	9%	9%	9%	8%

### stupeň zadlužení (v %)



# Ukazatel reprodukce

**poměr** *ročních investičních výdajů k ročním odpisům*

*Přesto, že zřizovatelé mohou ovlivňovat investiční výdaje u příspěvkových a neziskových organizací je vhodné mít přehled o výši investic.*

## Ukazatel reprodukce

ukazatel 4.2.84

poměřuje investiční výdaje a odpisy

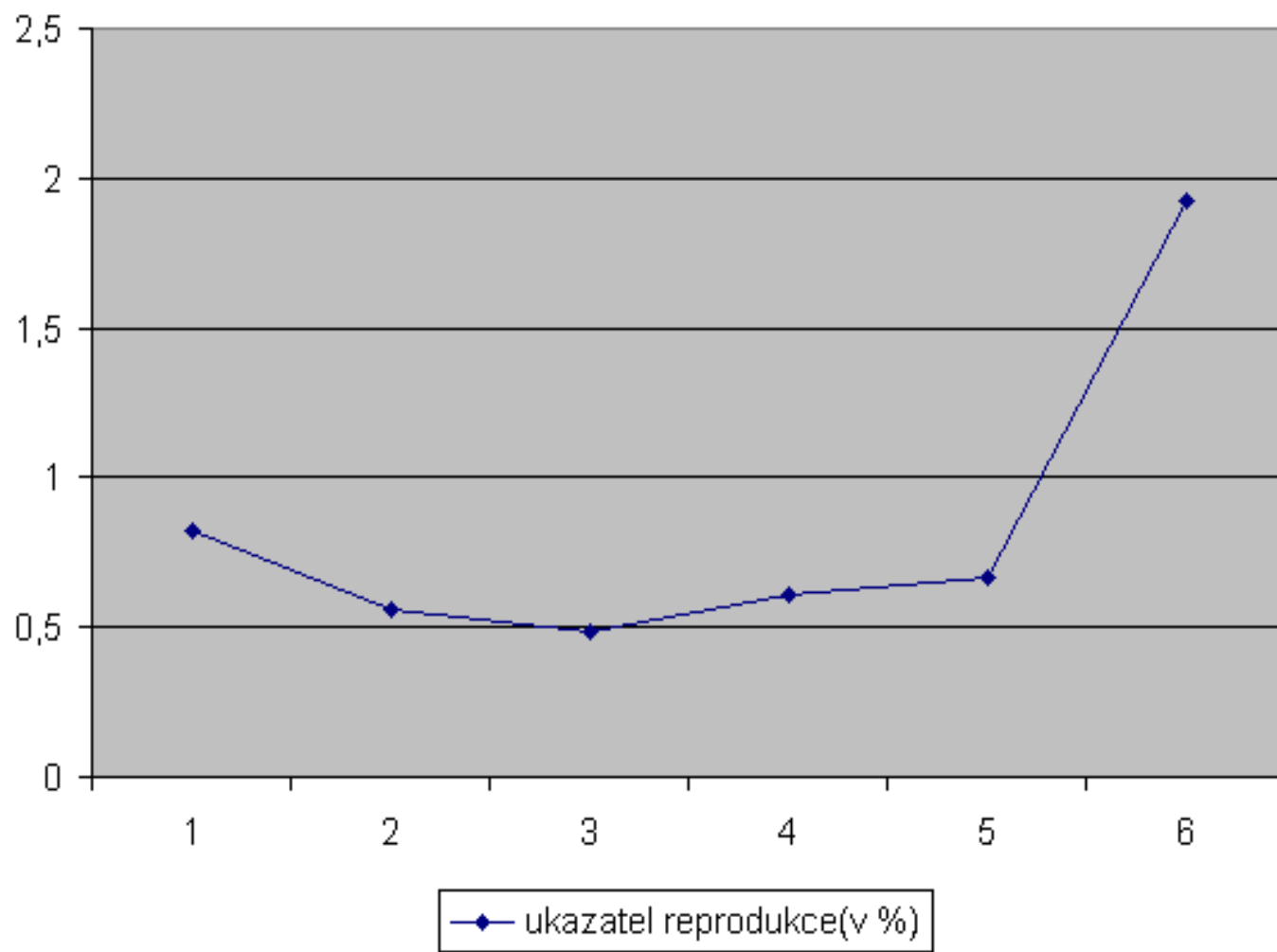
$ukazatel\ reprodukce = investiční\ výdaje / odpisy$

tab. č.39

rok	2000	2001	2002	2003	2004
investiční výdaje (v tis.Kč)	102 457	97 469	119 612	134 096	356 890
odpisy (v tis.Kč)	183 806	199 963	195 985	201 745	185 661
ukazatel reprodukce(v %)	56%	49%	61%	66%	192%



ukazatel reprodukce(v %)



# Závěr

*Z těchto ukazatelů je možno vytvořit soubor, který nám vypovídá o vývoji v organizaci, ale zároveň ukazatele jsou voleny tak, aby bylo možno porovnat organizace mezi sebou.*

*Dle potřeby je možno ukazatele doplňovat !*

zdrav.	Produktivita	ROA	okamžitá	relati.vázan	cyklus	stupeň	ukazatel	suma
	<i>tab.č.42</i>							
zařízení	Práce		likvidita	aktiv oběž.	prov.kapit.	zadlužení	reprod.	
A1	0,70	-1,4824	0,08	0,82	1,00	0,09	1,00	2,21
A 2	0,85	1,0000	0,12	0,72	0,29	0,19	0,19	3,36
A 3	0,79	0,0071	0,77	1,00	0,10	1,00	0,79	4,45
A4	1,00	-0,0234	1,00	0,52	-0,06	0,63	0,79	3,84

### základní ukazatele čtyř subjektů

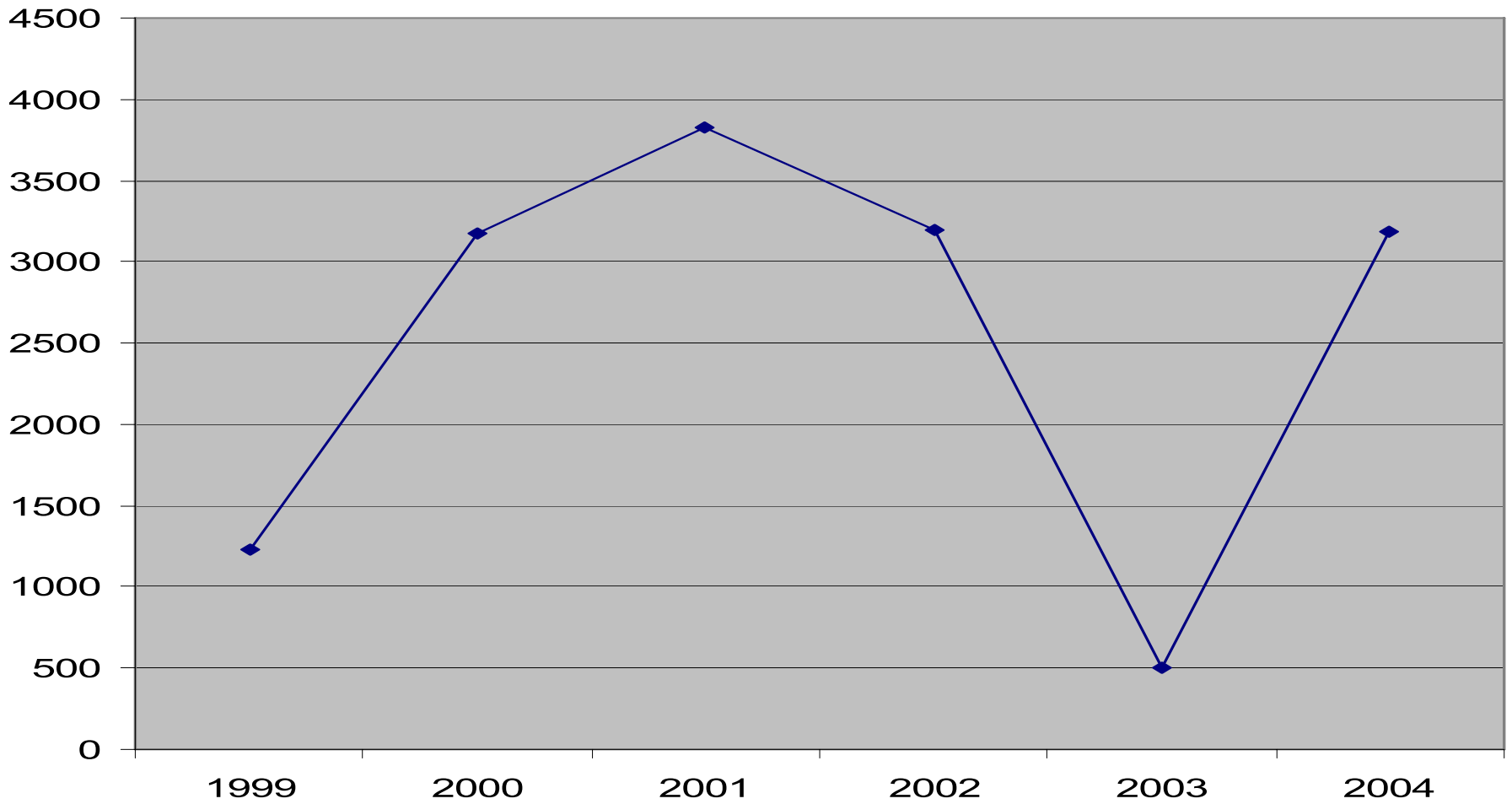


# Finanční analýza - rekapitulace

- Nástroj pro řízení
- Absolutní ukazatele vyhodnocovat jako trendy
- Lze nastavit optimální hodnoty poměrových ukazatelů
- Lze porovnávat ukazatele mezi různými subjekty
- Hodnocení výsledků provádět nezávisle externím i interním pracovníkem

- Metoda vyjadřující komplexní finanční situaci podniku
- Metoda běžně používaná v hospodářských organizacích
- Existuje velké množství výstupů z účetnictví, které nejsou komplexně využity

# EAT



—◆— EAT

# Hospodářský výsledek

ukazatel 4.2.0

hospodářsky výsledek po zdanění = EAT

*EAT = celkové tržby - celková náklady*

tab.č. 2

(v tis.Kč)

Rok	1999	2000	2001	2002	2003	2004
celkové tržby	1315827	1393543	1574198	1772828	1873941	2008327
celkové náklady	1314603	1390365	1570373	1769630	1873436	2005147
EAT	1224	3178	3825	3198	505	3180