

Analýza financí města Jablonec nad Nisou s ratingem 2014



OBSAH

ÚVOD.....	3
VYBRANÉ POUŽITÉ TERMÍNY	3
<i>Počet obyvatel</i>	3
<i>Počet žáků</i>	3
<i>Počet zaměstnanců</i>	3
<i>Provozní saldo</i>	3
ANALÝZA FINANČNÍHO ZDRAVÍ MĚSTA.....	4
STUPNICE EKONOMICKÉHO HODNOCENÍ FINANČNÍHO ZDRAVÍ (RATING)	4
<i>Stav financí</i>	4
<i>Finanční kondice</i>	4
<i>Podstata ekonomického hodnocení finančního zdraví</i>	5
ÚVOD DO FINANČNÍHO HOSPODAŘENÍ	6
ANALÝZA	8
ZÁVĚR FINANČNÍ ANALÝZY.....	23
SEZNAM TABULEK A GRAFŮ.....	25
OBRÁZKY.....	25
TABULKY	25
GRAFY	25
KONTAKT NA DODAVATELE	26

ÚVOD

Statutární město Jablonec nad Nisou (dále jen **město** nebo **Jablonec**) tímto dokumentem realizuje analýzu financí města, která je doplněná o odborný rating dle metodiky Cityfinance a.s.

Ke zpracování dokumentu bylo použito zejména těchto zdrojů:

- výkazy plnění rozpočtu FIN 2-12M
- účetní a finanční výkazy od roku 1997
- systém ARIS Web MF ČR (zejména ARIS 60M)
- systém ÚFIS – prezentace údajů ÚSC Web MF ČR (zejména ÚFIS 01M)

Město může díky analýze financí zjistit a přesněji definovat silné stránky a slabiny svých financí, hrozby a příležitosti. Stanovení ratingu poté slouží jako podklad případným věřitelům a partnerům města, včetně žádostí o úvěry a dotace.

VYBRANÉ POUŽITÉ TERMÍNY

Počet obyvatel

Podle údajů ČSÚ. Při stanovení počtu obyvatel obce se vychází ze stavu k 1. lednu běžného roku uvedeného v bilanci obyvatel České republiky zpracované Českým statistickým úřadem k 1. lednu běžného roku.

Počet žáků

Podle dokumentace škol vedené dle školského zákona. Přesněji se při stanovení počtu dětí a žáků vychází z dokumentace škol vedené podle školského zákona, a to ze stavu k 30. září roku, který bezprostředně předchází běžnému roku.

Počet zaměstnanců

Počet zaměstnanců vykázanému v příloze k vyúčtování daně z příjmů ze závislé činnosti a z funkčních požitků podle zákona o daních z příjmů, k celkovému počtu zaměstnanců takto vykázaných v České republice, a to podle stavu k 1. prosinci bezprostředně předcházejícího kalendářního roku.

Provozní saldo

Běžné příjmy – Běžné výdaje = Provozní saldo

ANALÝZA FINANČNÍHO ZDRAVÍ MĚSTA

STUPNICE EKONOMICKÉHO HODNOCENÍ FINANČNÍHO ZDRAVÍ (RATING)

Použili jsme stupnici ekonomického hodnocení finančního zdraví samospráv dle metodiky Cityfinance, a.s., která je ojedinělá tím, že na rozdíl od stupnic jiných společností je zaměřená na praxi samosprávy založenou současně na hodnocení stavu financí a finanční kondice samosprávy. Jiné společnosti obvykle stanovují rating čistě softwarově bez posudku odborníka. Rating Cityfinance, a.s. vyhodnocuje nejen vstupy ze softwarových propočtů ukazatelů a trendů, ale stanovuje ho finanční specialista na samosprávy. Rating finančního zdraví může být v rozmezí „výborné“ až „nedostatečné“.

Tabulka 1. Stupnice ekonomického hodnocení finančního zdraví

Výborné	Výborná finanční kondice a výborný stav financí.
Velmi dobré	Nejhůře velmi dobrá finanční kondice a stav financí.
Dobré	Nejhůře dobrá finanční kondice a stav financí.
Dostatečné	Nejhůře dostatečná finanční kondice nebo stav financí.
Nedostatečné	Nedostatečná finanční kondice a zároveň stav financí.

Zdroj: www.cityfinance.cz

Stav financí

Stav financí je finanční stavovou veličinou¹ zobrazující aktuální stav finančních a účetních ukazatelů bez ohledu na finanční kondici subjektu.

Finanční kondice

Finanční kondice zahrnuje finanční potenciál, tedy schopnost vytvářet finance bez ohledu na stav financí subjektu. Tento ukazatel je vývojový.²

¹ Stavová veličina vycházející zejména ze stavu závazků, příjmů, výdajů, salda rozpočtu, provozního salda, pohledávek, rozložení aktiv, cash flow, stavu finanční obnovy majetku...

² Kondiční veličina, tedy schopnost vytvářet finance a měnit stav financí, vyjadřuje finanční potenciál.

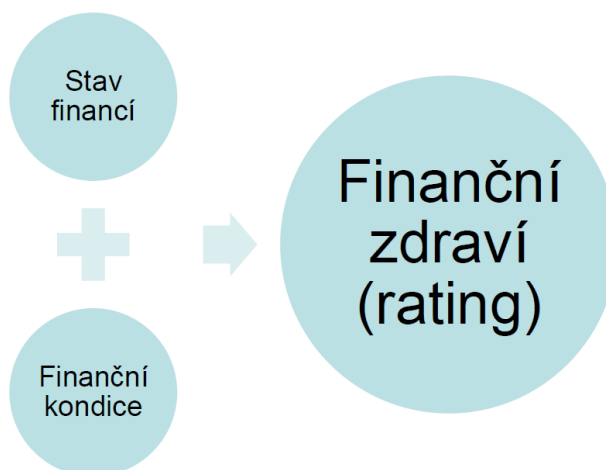
Smysl ekonomického hodnocení finančního zdraví

Předpokladem pro **řízení financí města s citem**³ je znalost potenciálu, **vývoje, stavu, trendu a potenciálu financí**, poté lze stanovit finanční koncepci.

Stanovit správně finanční koncepci a výhled znamená především znát stav, trendy, příležitosti a ohrožení. Samospráva může získat ucelený pohled na finance města pouze tehdy, má-li souhrnné informace v časové řadě a v souvislostech. Bez těchto svodných údajů se může stát, že se finance snadno vymknou kontrole. Zhodnotíme nyní celkový vývoj financí města. Poté vyvodíme srozumitelné a stručné závěry, které vyhodnotíme tím, že **stanovíme rating financí města a SWOT analýzu**.

Obrázek 1: Podstata řízení finančního zdraví obce dle Cityfinance

Řízení finančního zdraví obce



Zdroj: www.cityfinance.cz

³ www.cityfinance.cz

ÚVOD DO FINANČNÍHO HOSPODAŘENÍ

Při posuzování finanční kondice obce, městyse nebo města je nutné si uvědomit, že rozpočet je složen z příjmů a výdajů. Příjmy se dělí na ty, které se každoročně opakují (tzv. běžné příjmy), to jsou veškeré příjmy, vyjma kapitálových příjmů (prodejů majetku) a investičních dotací. Výdaje je možné dělit podobně. Výdaje, které obec/městys/město musí každý rok vynaložit na provoz (běžné nebo též provozní výdaje, paralela ke státnímu rozpočtu, kde se nazývají mandatorními a quasimandatorními výdaji). Tyto výdaje musí samospráva vydat ze zákona nebo jimi financuje své provozní aktivity (údržba města nebo obce, příspěvkové organizace, organizační složky, úřad apod.). Rozdíl mezi běžnými příjmy a běžnými výdaji nazýváme **provozní saldo** (to jsou prostředky, které zbývají samosprávě po úhradě provozu z běžných příjmů k „volnému“ rozhodování). Vedle běžných výdajů existují také investice (kapitálové výdaje). Kapitálové výdaje jsou výdaje většinou na rozvoj. Rozdíl mezi veškerými příjmy a veškerými výdaji uskutečněnými od 1. ledna do 31. prosince daného roku (tzv. rozpočtového roku) se nazývá **saldo rozpočtu**. Provozní saldo rozpočtu je ale jiný a mnohem důležitější údaj než samotné saldo rozpočtu. Když totiž existuje deficitní rozpočet, znamená to, že obec/městys/město realizovalo daný rok více výdajů než příjmů, ale deficit může být pokryt z úspor z předchozích let, z dotací které dorazí až následující rok, úvěrem apod. Avšak záporné provozní saldo může znamenat vážnou situaci, kdy obec/městys/město již nemá dostatek pravidelných příjmů na úhradu samotného provozu (běžných výdajů). To je obdobné, jako kdyby lidem doma nezbývalo daný rok dost peněz z výplaty na nájem a jiné výdaje chodu domácnosti.

Vážnější úvaha se však týká delší budoucnosti fungování samosprávy a správy veřejného majetku. Města a obce v běžných výdajích většinou nemají zahrnuté **výdaje na odpisy**⁴ a nevytváří na ně ani rezervy, a to je opravdu velmi vážný problém⁵. Města, městyse a obce financují opravy a havárie, ale nevytváří většinou odpovídající finanční zdroje (rezervy) na obnovu svého majetku, včetně technologických celků. Přesto často budují nový majetek, který opět vyvolá potřebu vytvářet zdroje na další odpisy. Výsledkem je zanedbaný obecní majetek.

Ideální stav by byl, kdyby byly v rozpočtu samosprávy pokryty z běžných příjmů základní provozní výdaje⁶ a obnova majetku byla řešena tvorbou finančních zdrojů na odpisy majetku, obdobně jako je tomu v podnikatelském sektoru.

⁴ Odpisy = zjednodušeně finance potřebné na obnovu dosavadního majetku.

⁵ Stejný problém řeší stát ve svých financích.

⁶ Tzn. kladné provozní saldo.

Obrázek 2. Na čem závisí příjmy a výdaje samosprávy

PŘÍJMY	VÝDAJE
Počet obyvatel	Provoz
Počet žáků	Objem a stav majetku - údržba (ODPISY)
Podnikatelé (fyzické osoby)	Majetek udržitelný = odpisy alokovány do výdajů či fondu na obnovu majetku
Výše daně z příjmů z podnikatelů v katastru obce	Ceny nakupovaných služeb, zboží a kvalita
Velikost katastru	Efektivita organizací a společností
Daň z nemovitostí	Smlouvy - ceny vs. dodávky
Vlastní činnost	Zaměstnanci - kvalita a produktivita
Podniky, pronájmy majetku atd.	Správa dluhu - vše a ceny dluhů
Dotace	Úřad a samospráva - lidé a efektivita jejich práce, efektivita procesů
Na výkon státní správy	Investice
Na provoz zařízení samosprávy	Politika rozvoje a řízení projektů
Investiční dotace	Obnova majetku
Počet zaměstnanců pracujících v katastru	Rozložení portfolia kapitálu
Prodeje majetku	
Zhodnocení finančních rezerv	

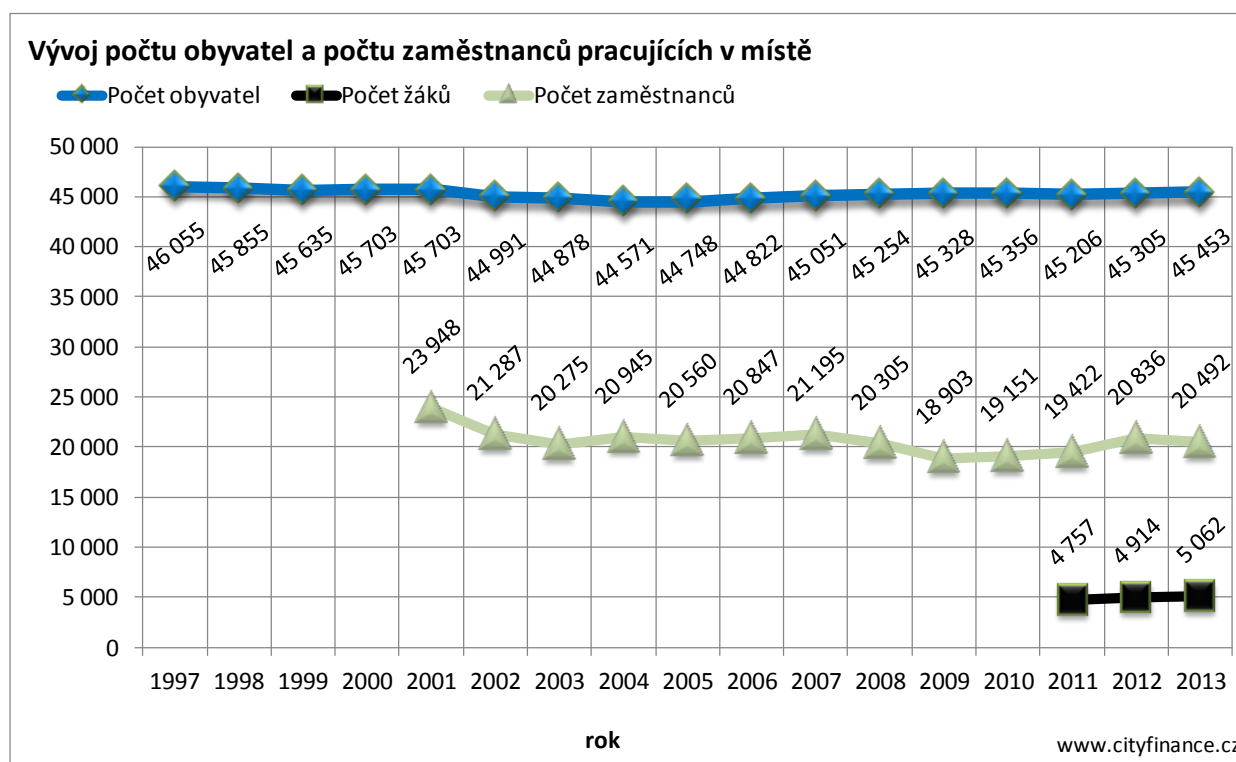
Zdroj: www.cityfinance.cz, Cityfinance a.s.

Zřejmé je, že **samospráva může řídit finance především skrze výdaje**. Proto stav a vývoj financí bude vždy záviset především na stavu příjmů daného vnější ekonomikou, počtu obyvatel a podnikatelů a hlavně na politice samosprávy na straně výdajů.

ANALÝZA

Počet obyvatel⁷ města, na kterém závisí daňové příjmy, se **stabilizoval**. Počet obyvatel byl v roce 2013 celkem 45 453 a meziročně stoupl o 148 obyvatel. **Za poslední 4 roky počet obyvatel mírně stoupl o 125 obyvatel**. Co obyvatel, to aktuálně více než 11,2 tis. Kč daňových příjmů ročně. Za poslední 4 roky město navýšilo své roční příjmy změnou počtu obyvatel o cca 1,5 mil. Kč ročně. Stabilní počet obyvatel má dobré dopady do daňových výnosů.

Graf 1. Vývoj počtu obyvatel a zaměstnanců pracujících v katastru Jablonce



Zdroj: MFČR, ČSÚ a www.cityfinance.cz

Počet zaměstnanců⁸, kteří mají v katastru města místo výkonu práce celkem za 4 roky **vzrostl 1,3 tisíce zaměstnanců**. **Na území (katastru) města se dařilo práci a podnikání** a počet zaměstnanců docílil v roce 2013 počtu 20 495.

⁷ Počet obyvatel podle údajů ČSÚ. Při stanovení počtu obyvatel obce se vychází ze stavu k 1. lednu běžného roku uvedeného v bilanci obyvatel České republiky zpracované Českým statistickým úřadem k 1. lednu běžného roku.

⁸ Počet zaměstnanců vykázanému v příloze k vyúčtování daně z příjmů ze závislé činnosti a z funkčních požitků podle zákona o daních z příjmů, k celkovému počtu zaměstnanců takto vykázaných v České republice, a to podle stavu k 1. prosinci bezprostředně předcházejícího kalendářního roku.

Tabulka 2. Vývoj počtu obyvatel a zaměstnanců pracujících v katastru Jablonce

	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	
Počet obyvatel	46 055	45 855	45 635	45 703	45 703	44 991	44 878	44 571	44 748	44 822	45 051	45 254	45 328	45 356	45 206	45 305	45 453	
Počet zaměstnanců					23 948	21 287	20 275	20 945	20 560	20 847	21 195	20 305	18 903	19 151	19 422	20 836	20 492	
Počet žáků															4 757	4 914	5 062	
INDEXY	INDEXY	INDEXY	INDEXY	INDEXY	INDEXY	INDEXY	INDEXY	INDEXY	INDEXY	INDEXY	INDEXY	INDEXY	INDEXY	INDEXY	INDEXY	INDEXY	INDEXY	
	průměr za 10 let	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	průměr od 2009
Počet obyvatel	100,1	99,6	99,5	100,1	100,0	98,4	99,7	99,3	100,4	100,2	100,5	100,5	100,2	100,1	99,7	100,2	100,3	100,1
Počet zaměstnanců	99,7					88,9	95,2	103,3	98,2	101,4	101,7	95,8	93,1	101,3	101,4	107,3	98,3	100,3
DOPAD ZMĚNY POČTU OBYVATEL NA DAŇOVÉ PŘÍJMY																		
	roční průměr	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	tis.Kč za poslední 4 roky
Změna počtu obyvatel	-38	-200	-220	68	0	-712	-113	-307	177	74	229	203	74	28	-150	99	148	125
Změna daňových příjmů v tis. Kč změnou počtu	-159	-1 340	-1 357	650	0	-6 165	-1 059	-3 126	1 949	804	2 548	2 350	747	285	-1 499	1 007	1 660	1 453

POZ: 2005 změna financování školství, 2003 vznik ORP (obcí s rozšířenou působností) podle zákona č. 314/2002 Sb.; 2012 změna v oblasti sociálních transferů
Zdroj: ČSÚ, MFČR ARIS WEB, www.cityfinance.cz

Změnu počtu obyvatel v roce 2011 (viz tabulka výše) má částečně a svědomí v tom roce Českým statistickým úřadem provedené sčítání lidu, domů a bytů. Ze sčítání lidu se vychází při stanovení počtu obyvatel pro rozdělování výnosů daní dle zákona č. 243/2000 Sb., o Rozpočtovém určení daní (též užívána zkratka „RUD“).

Počet žáků⁹ v zařízeních města, coby zřizovatele, je údaj, na kterém po novele RUD **od 1. 1. 2013** záleží část daňových příjmů. Celkem v roce 2012 bylo ve školských zařízeních města evidováno 5 062 žáků. Městu bylo z roku 2012 na rok 2013 převedeno **do daňových příjmů** podle počtu žáků cca **36,3 mil. Kč** ovšem za současného **zrušení dotací a příspěvků na žáka** od státu i od obcí. Školy jsou značně závislé na dotacích státu. Běžně vychází v ČR, že žák přijde veřejné finance na více než 50 tis. Kč na rok, z toho 4/5 platí stát a kolem 1/5 obce spolu se školou a rodiči (příjmy z družin, grantů apod.). Otázkou zůstává uplatnění odpisů do nákladů.

Z výše uvedeného vyplývá **vnější finanční riziko dané způsobem dotačního financování školství státem**.

Vývoj celkové bilance ukazuje, že město ročně hospodařilo s příjmy nebo výdaji v objemu řádově od 652 do 1 175 mil. Kč (1,2 mld. Kč). Za posledních 4 roky se běžné příjmy vyvíjely výrazně lépe než běžné výdaje a **městu se dařilo snižovat náklady**.

⁹ Počet žáků podle dokumentace škol vedené dle školského zákona. Přesněji se při stanovení počtu dětí a žáků vychází z dokumentace škol vedené podle školského zákona, a to ze stavu k 30. září roku, který bezprostředně předchází běžnému roku.

Tabulka 3. Vývoj vybraných ukazatelů příjmů a výdajů Jablonce

tis. Kč																		
	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	
1. Daňové příjmy	291 303	307 284	281 583	437 178	429 573	389 552	420 719	453 776	492 757	487 126	501 284	523 888	457 322	461 505	451 712	460 904	509 713	
2. Nedaňové příjmy	246 939	198 759	239 007	225 363	217 969	212 815	166 120	148 616	136 266	150 293	174 871	156 876	148 312	161 448	150 001	157 458	152 125	
3. Kapitálové příjmy	49 111	73 797	511 190	69 696	92 067	96 321	61 056	86 440	33 773	48 698	30 775	84 305	62 036	29 197	18 391	33 895	33 396	
4. Přijaté dotace	72 401	72 440	82 902	100 285	95 991	171 307	397 186	399 201	231 657	284 365	293 745	279 740	321 636	340 176	291 226	114 087	89 720	
Příjmy celkem	659 755	652 281	1 114 682	832 522	835 601	869 995	1 045 080	1 088 032	894 453	970 482	1 000 676	1 044 809	989 306	992 326	911 330	766 345	784 954	
5. Běžné výdaje	492 983	545 803	581 051	731 958	695 956	637 449	843 479	836 633	658 160	682 950	748 883	806 860	872 425	815 691	759 251	611 078	606 984	
6. Kapitálové výdaje	217 797	133 801	102 851	186 490	201 726	286 769	215 672	272 711	273 364	492 531	170 671	172 062	289 740	236 853	132 980	96 623	171 421	
Výdaje celkem	710 780	679 604	683 902	918 449	897 682	924 218	1 059 152	1 109 344	931 523	1 175 480	919 553	978 923	1 162 165	1 052 544	892 231	707 701	778 405	
Saldo příjmů a výdajů	-51 024	-27 323	430 780	-85 927	-62 082	-54 223	-14 072	-21 312	-37 070	-204 998	81 122	65 887	-172 859	-60 218	19 099	58 644	6 549	
INDEXY																		
	INDEXY	INDEXY	INDEXY	INDEXY	INDEXY	INDEXY	INDEXY	INDEXY	INDEXY	INDEXY	INDEXY	INDEXY	INDEXY	INDEXY	INDEXY	INDEXY	INDEXY	INDEXY
	průměr za 10 let	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	průměr za posledních 4 roky
1. Daňové příjmy	102,1	105,5	91,6	155,3	98,3	90,7	108,0	107,9	108,6	98,9	102,9	104,5	87,3	100,9	97,9	102,0	110,6	102,9
2. Nedaňové příjmy	99,5	80,5	120,2	94,3	96,7	97,6	78,1	89,5	91,7	110,3	116,4	89,7	94,5	108,9	92,9	105,0	96,6	100,8
3. Kapitálové příjmy	112,8	150,3	692,7	13,6	132,1	104,6	63,4	141,6	39,1	144,2	63,2	273,9	73,6	47,1	63,0	184,3	98,5	98,2
4. Přijaté dotace	90,4	100,1	114,4	121,0	95,7	178,5	231,9	100,5	58,0	122,8	103,3	95,2	115,0	105,8	85,6	39,2	78,6	77,3
Příjmy celkem	97,6	98,9	170,9	74,7	100,4	104,1	120,1	104,1	82,2	108,5	103,1	104,4	94,7	100,3	91,8	84,1	102,4	94,7
5. Běžné výdaje	97,4	110,7	106,5	126,0	95,1	91,6	132,3	99,2	78,7	103,8	109,7	107,7	108,1	93,5	93,1	80,5	99,3	91,6
6. Kapitálové výdaje	104,3	61,4	76,9	181,3	108,2	142,2	75,2	126,4	100,2	180,2	34,7	100,8	168,4	81,7	0,0	72,7	177,4	83,0
Výdaje celkem	98,3	95,6	100,6	134,3	97,7	103,0	114,6	104,7	84,0	126,2	78,2	106,5	118,7	90,6	84,8	79,3	110,0	91,2

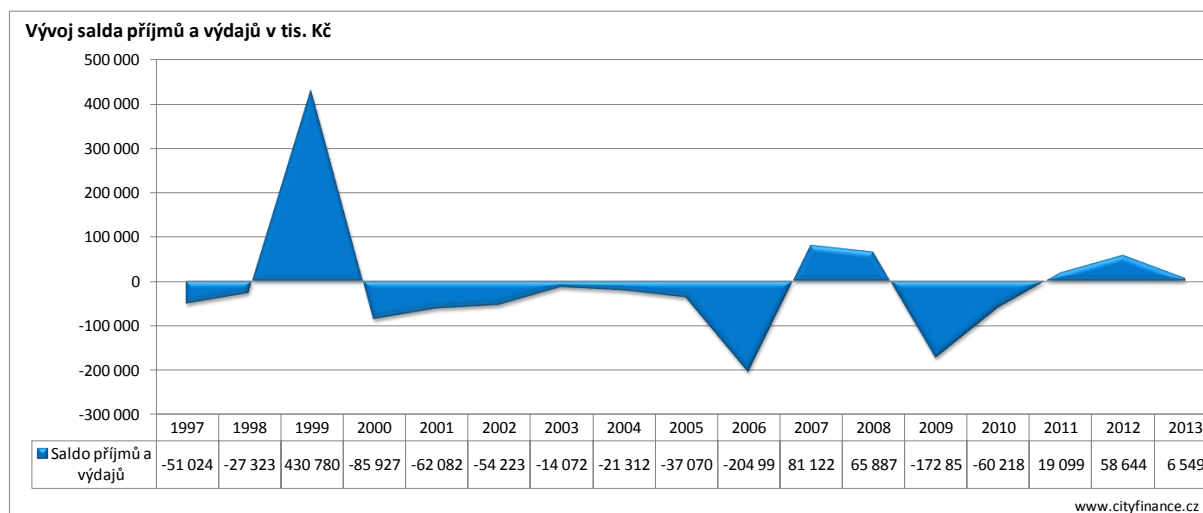
tis. Kč							
		2008	2009	2010	2011	2012	2013
1. Daňové příjmy		523 888	457 322	461 505	451 712	460 904	509 713
2. Nedaňové příjmy		156 876	148 312	161 448	150 001	157 458	152 125
3. Kapitálové příjmy		84 305	62 036	29 197	18 391	33 895	33 396
4. Přijaté dotace		279 740	321 636	340 176	291 226	114 087	89 720
Příjmy celkem		1 044 809	989 306	992 326	911 330	766 345	784 954
5. Běžné výdaje		806 860	872 425	815 691	759 251	611 078	606 984
6. Kapitálové výdaje		172 062	289 740	236 853	132 980	96 623	171 421
Výdaje celkem		978 923	1 162 165	1 052 544	892 231	707 701	778 405
Saldo příjmů a výdajů		65 887	-172 859	-60 218	19 099	58 644	6 549
INDEXY							
	INDEXY	INDEXY	INDEXY	INDEXY	INDEXY	INDEXY	INDEXY
	průměr za 10 let	2009	2010	2011	2012	2013	průměr za posledních 4 roky
1. Daňové příjmy	102,1	87,3	100,9	97,9	102,0	110,6	102,9
2. Nedaňové příjmy	98,5	94,5		92,9	105,0	96,6	98,2
3. Kapitálové příjmy	112,8	73,6	47,1	63,0	184,3	98,5	98,2
4. Přijaté dotace	90,4	115,0	105,8	85,6	39,2	78,6	77,3
Příjmy celkem	97,6	94,7	100,3	91,8	84,1	102,4	94,7
5. Běžné výdaje	97,4	108,1	93,5	93,1	80,5	99,3	91,6
6. Kapitálové výdaje	104,3	168,4	81,7	0,0	72,7	177,4	83,0
Výdaje celkem	98,3	118,7	90,6	84,8	79,3	110,0	91,2

Zdroj: ČSÚ, MFČR ARIS WEB, www.cityfinance.cz

Město přišlo v důsledku **hospodářské recese v roce 2009** řádově o 114 mil. Kč na daňových příjmech. To výrazně negativně ovlivnilo hospodaření roku 2009, ale město tu situaci zvládlo rychlou a především účinnou reakcí ve financích.

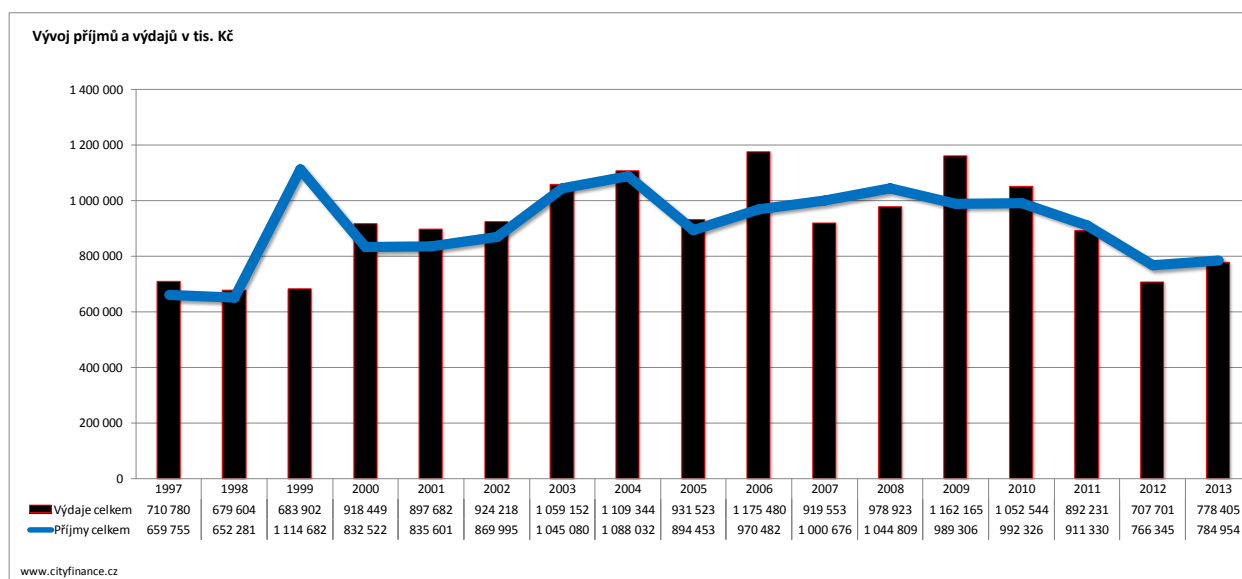
Rozpočty města byly od roku 2010 výsledně **přebytkové +24 mil. Kč**. Celkově město hospodařilo rozpočtově správně, tedy deficity vykrývalo přebytky v souladu se zákonnou zásadou dlouhodobé vyrovnanosti rozpočtů (zohledníme-li delší období a odhlédneme od deficitního období 2000 až 2006). Deficitní tlaky jsou umocňovány především kofinancováním dotací a investicemi.

Graf 2. Vývoj salda rozpočtu Jablonce



Zdroj: MFČR, www.cityfinance.cz

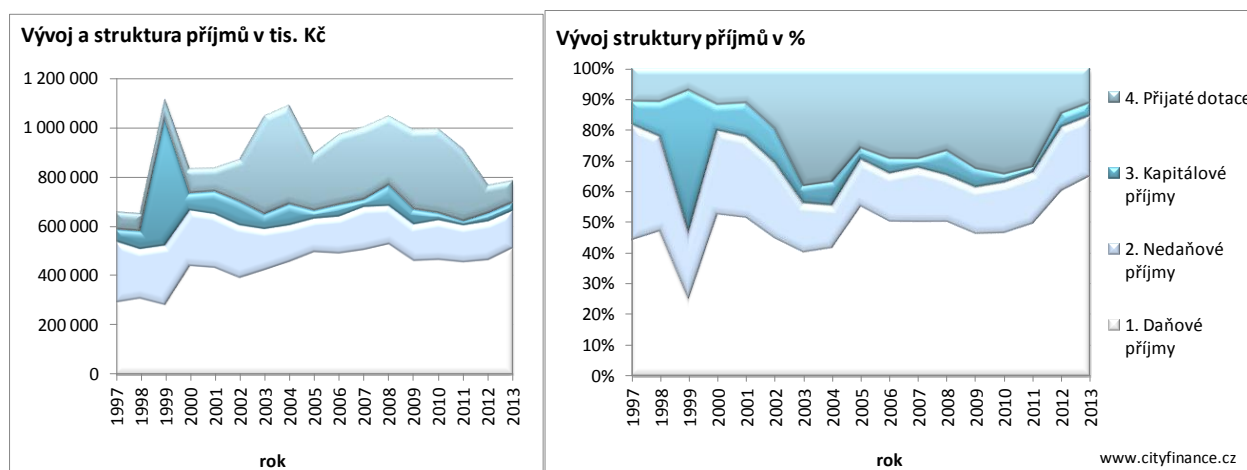
Graf 3. Vývoj příjmů a výdajů Jablonce



Zdroj: MFČR, www.cityfinance.cz

Celkové příjmy a výdaje měly stagnační trend s tím, že v roce **2003** vznikly obce s přenesenou působností a obce s pověřeným obecním úřadem (nárůst), v roce **2005** se změnilo financování školství (odliv) a značný pokles příjmů i výdajů v roce **2012** byl dále odlihem agendy vyplácení sociálních dávek na úřady práce.

Graf 4. Vývoj a struktura příjmů Jablonce

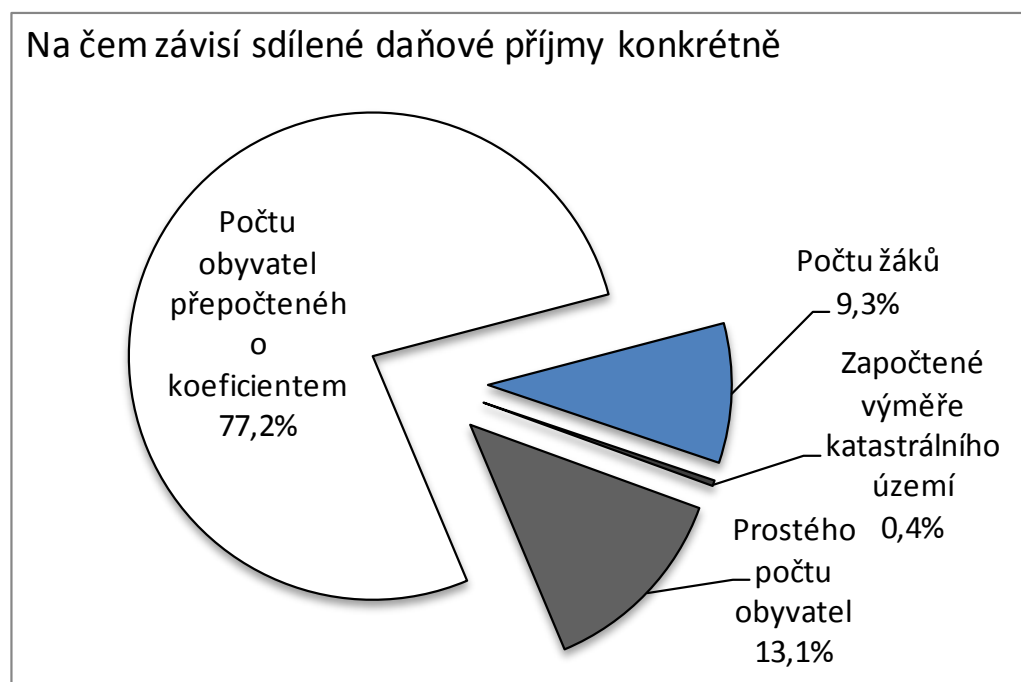


Zdroj: MFČR, www.cityfinance.cz

Struktura příjmů města **se stabilizovala** především přesunem agendy vyplácení sociálních dávek na úřady práce, kdy vzrostl podíl daňových příjmů města.

Nedaňové příjmy města ve výši cca 155 mil. Kč ročně pocházely především z oblastí navázaných na odpadové hospodářství, pronájmy apod. Ve většině oblastí, vyjma ekonomické činnosti (která se do rozpočtu promítá svým výsledkem) musíme zohledňovat také značné požadavky na výdaje města.

Graf 5: Váha ukazatelů v %, podle kterých se Jablonec po novele RUD účinné od 1. 1. 2013 podílí na hlavních sdílených daňových příjmech

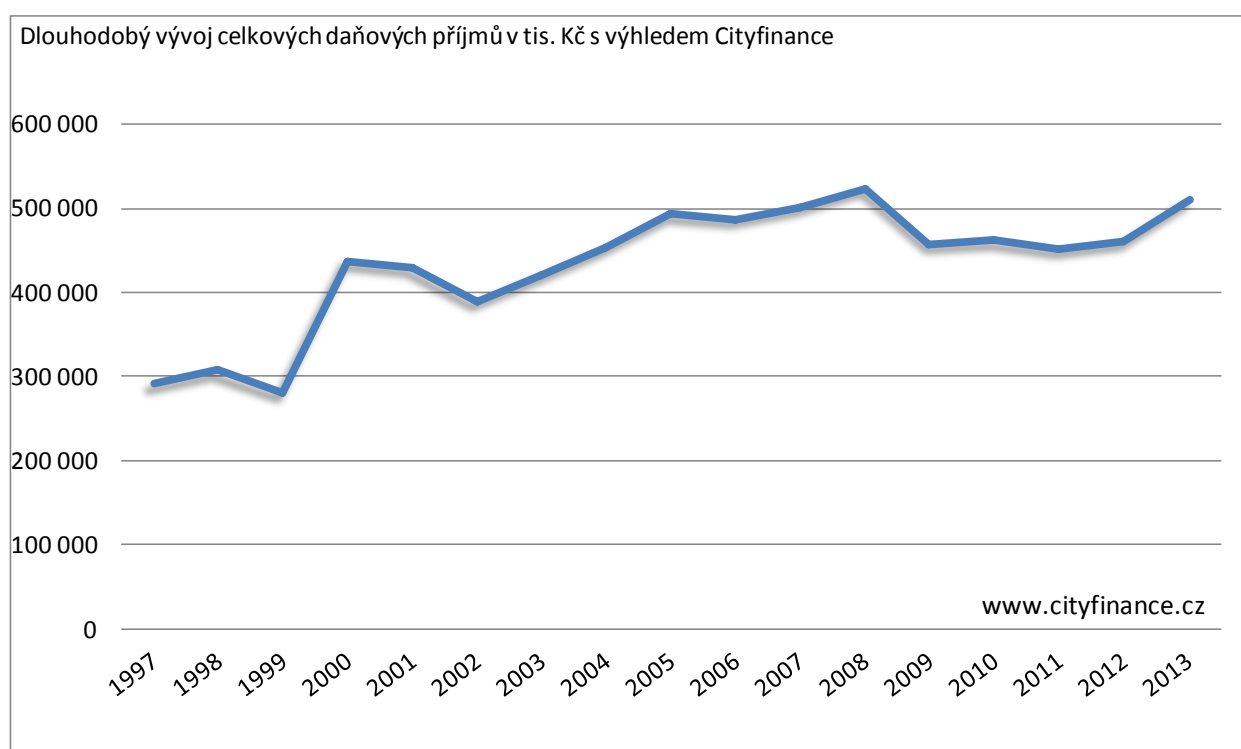


Zdroj: www.cityfinance.cz

Daňové příjmy představovaly po změnách cca 65% příjmů a jejich váha, tak jak jsme předpokládali v minulosti, výrazně vzrostla. Podle novely RUD závisí daňové příjmy města na ukazatelích a dle poměrů vyjádřených předchozím grafem (u každé obce je to jinak). Vedle počtu obyvatel je tu také **od roku 2013 nový a značný vliv počtu dětí a žáků.**

Daňové příjmy města měly do roku 2011 opět rostoucí trend s tím, že v roce 2009 zaznamenaly velmi značnou újmu světovou finanční krizí a do roku 2012 nedosáhly původní výše roku 2008. Novela RUD situaci v roce 2013 vylepšila, ale součástí daňových příjmů se staly příspěvky na žáky. Je nutné nadále finance města plánovat s velkou opatrností k příjmům. Město více podléhá vnějším vlivům daňovým. Ty udává vláda a vnější ekonomické prostředí.¹⁰

Graf 6: Vývoj celkových daňových příjmů Jablonce

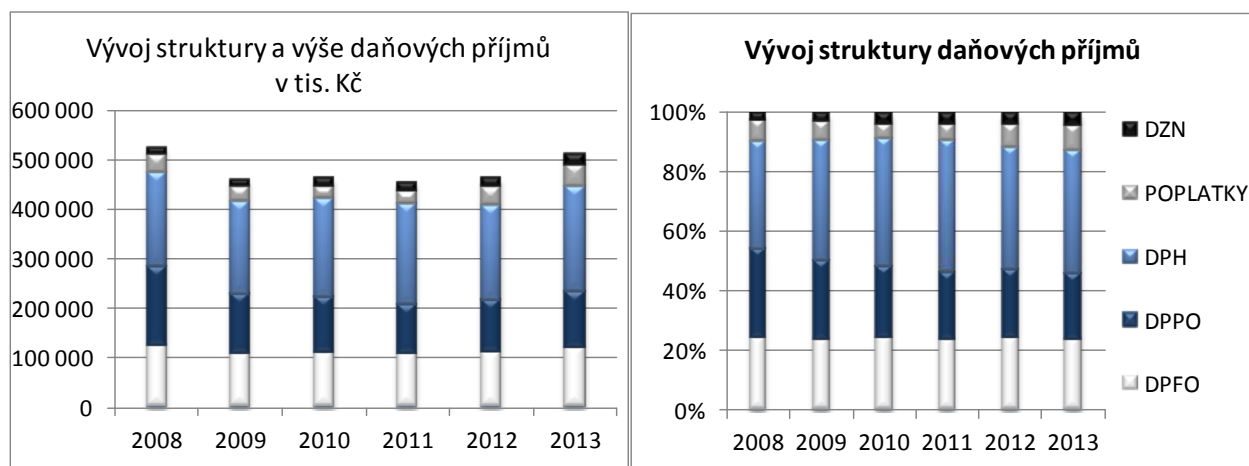


Zdroj: MF ČR, www.cityfinance.cz

¹⁰ Míňeno např. připravovanou redukcí DPH vznikem třetí sazby a zrušení poklesu základní sazby, dále v médiích uváděné zhoršování podmínek pro živnostníky omezováním paušálů, růstem administrativní zátěže, snižování přímých daní méně produktivním skupinám obyvatel na úkor střední vrstvy a podnikání. Budování sociálně slabší vrstvy a perzekucí podnikatelů. Zvyšování výdajů na dávky, nezaměstnané a důchodce. Finanční znevýhodnění práce a podnikání, progresivní zdaňování odvádějící vedení firem a manažery do zahraničí, zvyšování nepřímých daní spotřebních, na kterých obce neparticipují, zvyšování sociálního a zdravotního pojištění a nákladů, růstu nákladů státního dluhu atd. (názor zpracovatele)

Vyšší vazba města na daňové příjmy způsobila stabilizaci příjmů i to, že město více než dosud podléhá makroekonomickému vývoji v ČR a změně počtu obyvatel. Mezi daňovými příjmy převažují ty sdílené se státním rozpočtem, tedy závislé na změnách daných Parlamentem a ekonomickými trendy. Lze proto uvést riziko stagnace výnosů daňových příjmů po roce 2014.

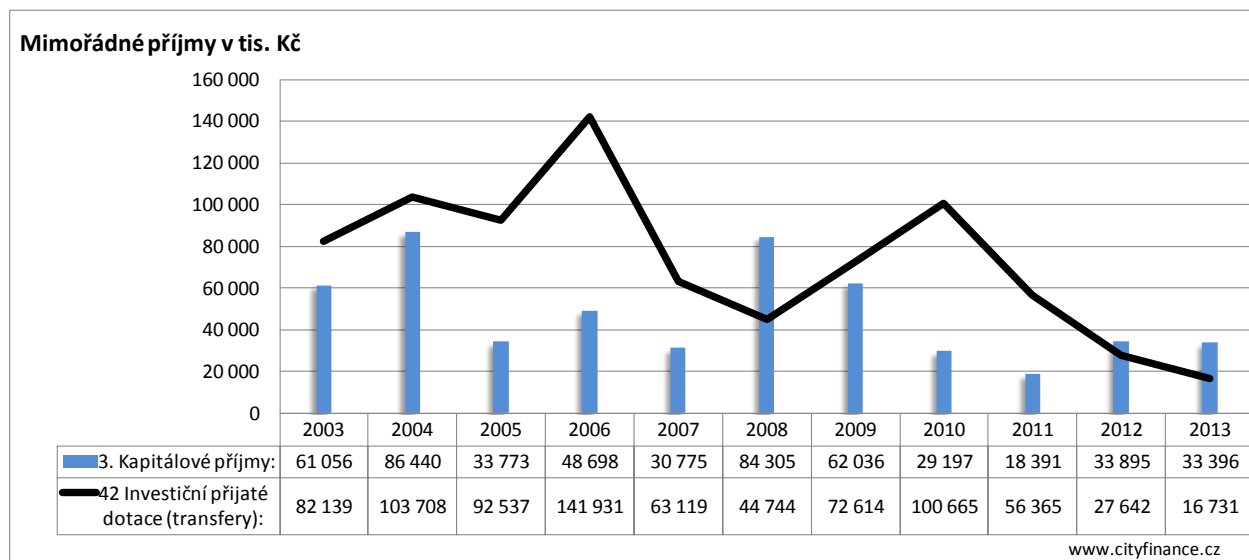
Graf 7: Struktura daňových příjmů Jablonce



Zdroj: www.cityfinance.cz

Stabilní a téměř jistá základna příjmů města je někde na úrovni **600 až 700 mil. Kč** ročně (vycházíme z daňových příjmů, snížených nedaňových příjmů a stagnujících běžných dotací), což je za normálních okolností naprostá většina příjmů města.

Graf 8: Vývoj mimořádných příjmů Jablonce

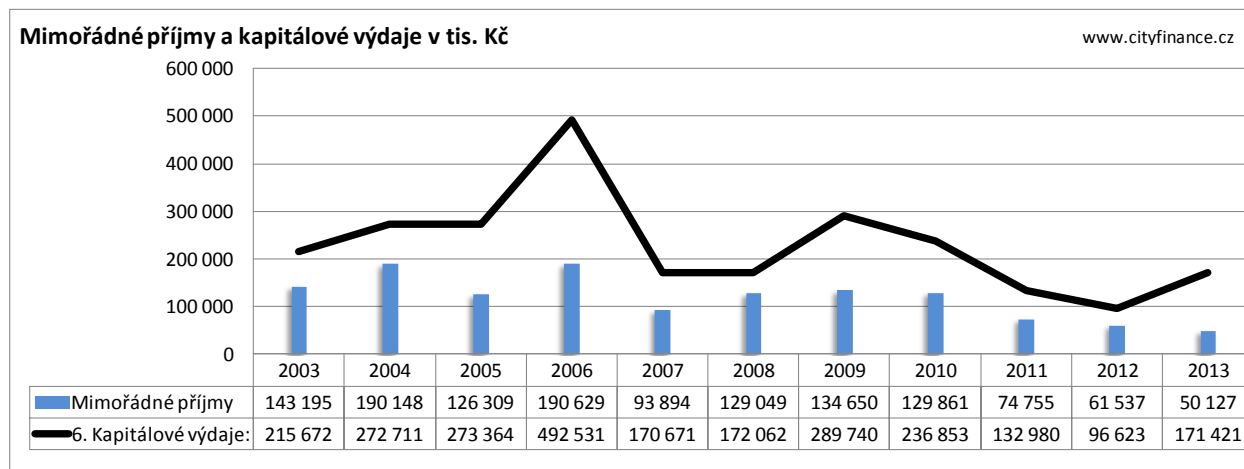


Zdroj: MFČR, www.cityfinance.cz

Mimořádné příjmy Jablonce celkem od roku 2010 do roku 2013 dosáhly výše 201 mil. Kč investiční dotace a 115 mil. Kč kapitálových příjmů. Město tedy získalo od roku 2010 do roku 2013 celkem **316 mil. Kč mimořádných příjmů**.

Město vždy veškeré mimořádné příjmy investovalo, jak vidno z grafu.

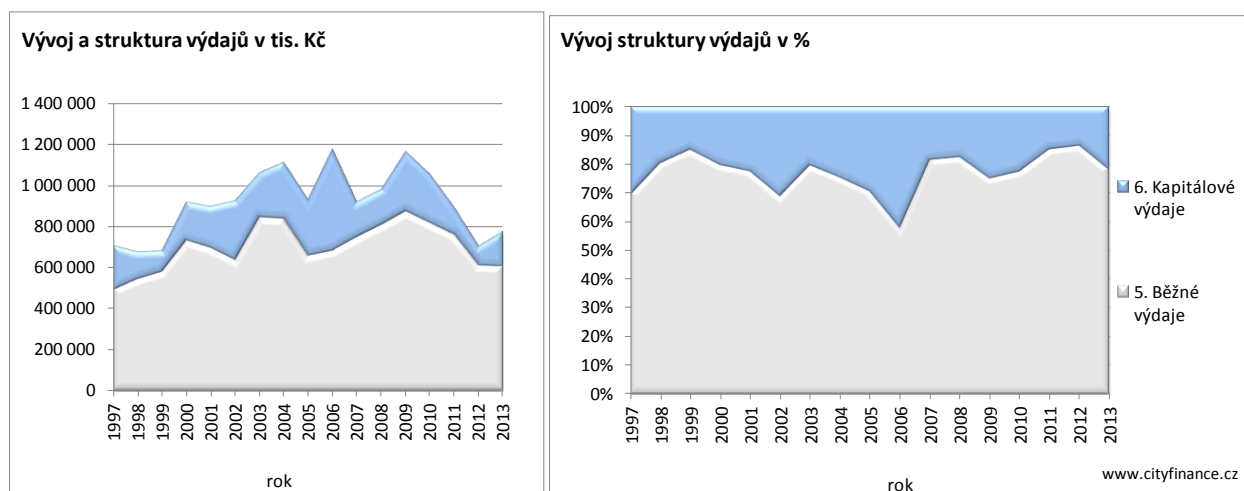
Graf 9. Mimořádné příjmy a kapitálové výdaje Jablonce



Zdroj: MFČR, www.cityfinance.cz

Výdaje města se vyvíjely velmi **pozitivním způsobem**. Město za posledních **4 roky docílovalo úspor** a tím zajistilo velmi značnou stabilizaci a zlepšení financí.

Graf 10. Vývoj struktury výdajů Jablonce



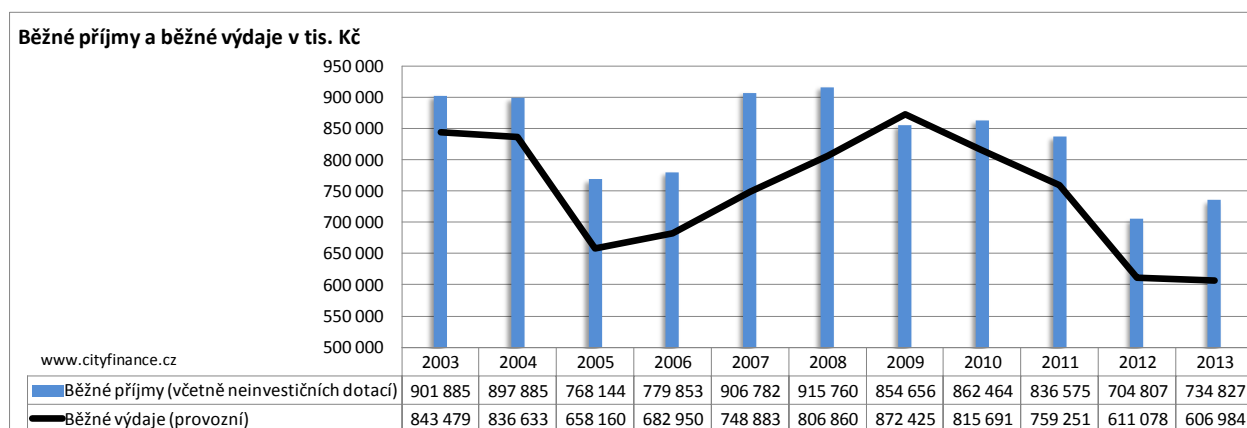
Zdroj: MFČR, www.cityfinance.cz

Riziko investiční pasti se Jablonce netýkalo. Avšak do budoucna je třeba vnímat, že pro finance mnohých měst a obcí je obecně riskantní strategie budování nového majetku, který vyvolává tlak na výdaje¹¹ a zejména potřebu financí na jeho obnovu (odpisy). Zvýšená investiční aktivita se může někdy projevit zhoršením ekonomiky provozu, tedy zejména neúměrným růstem běžných výdajů a odpisů.

¹¹ Výjimku tvoří infrastruktura typu vodovody a kanalizace, komunikace apod., která je nezbytná.

Mnohá města i obce si neuvědomují, nebo nechtějí připustit, kolik prostředků je třeba vytvářet na údržbu a obnovu svého dosavadního majetku. Platí přitom, že **čím více majetku město nebo obec má, tím více prostředků je třeba na jeho údržbu a obnovu** (týká se infrastruktury, nemovitostí a netýká se pozemků, cenných papírů apod.). Zapomíná se často na obnovu technologických celků a místo toho, aby obce a města vytvářela odpovídající zdroje na odpisy, spravují pouze fondy na nezbytné opravy a řešení havárií. Modernizace a obnova velkých investičních celků je často v pozadí. Nejen malé obce a města však musí investovat do infrastruktury a jsou svým způsobem ve finanční pasti a často závisí na dotacích a dlužích.

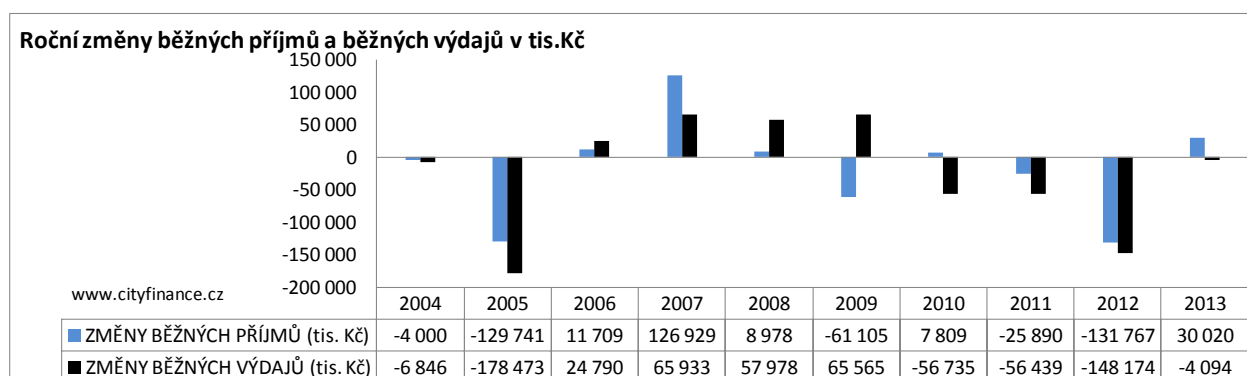
Graf 11. Vývoj krytí běžných výdajů běžnými příjmy Jablonce



Zdroj: MFČR, www.cityfinance.cz

Velice kladně hodnotíme a za brilantní počín označujeme to, že město hospodařilo od roku 2010 vždy z finančního hlediska provozních výdajů velmi příkladně a s ohledem na běžné příjmy. Od roku 2010 zajistilo město udržitelné provozní hospodaření a celkově trvale zlepšovalo situaci financování provozu, která byla v roce 2009 velmi špatná.

Graf 12. Roční změny běžných výdajů a běžných příjmů Jablonce



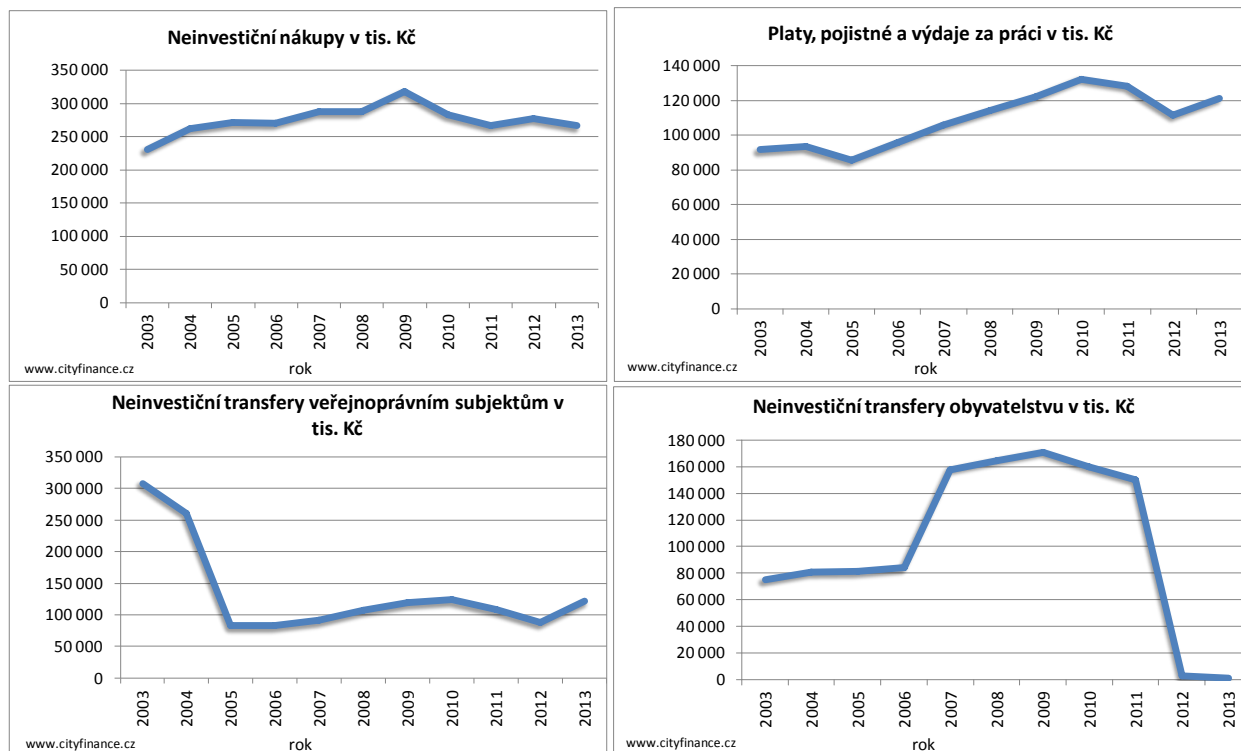
Zdroj: MFČR, www.cityfinance.cz

Město za poslední 4 roky zlepšilo provozní hospodaření o 145 mil. Kč! Za toto období klesly běžné příjmy o 120 mil. Kč, ale běžné výdaje o 265 mil. Kč. Tím město od nepříznivého roku 2009 značně stabilizovalo svou finanční kondici

a **zajistilo dobrý stav provozního hospodaření**. Mnohá snížení způsobil odliv sociálních dávek, ale **podstatu zlepšení zajistilo město**.

Pro finance města by byla oslabující každá situace, při které by se běžné příjmy vyvíjely hůře než běžné výdaje za předpokladu, že tato situace přetrvala.

Graf 13. Podrobnější vývoj běžných výdajů Jablonec



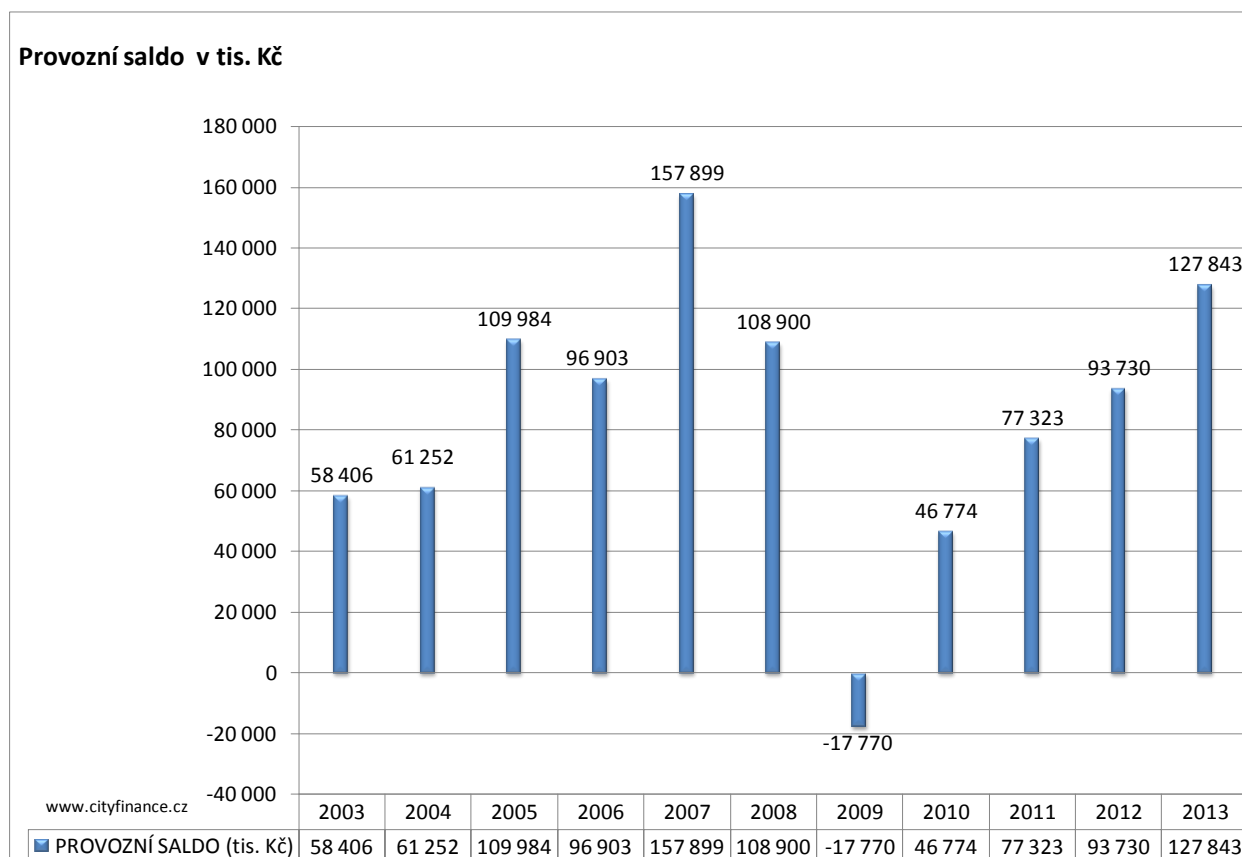
Zdroj: MFČR, www.cityfinance.cz

V roce 2005 stát změnil financování školství, proto zde klesly transfery veřejnoprávním subjektům a v roce 2012 se přesunuly sociální transfery na úřady práce, což ukazuje poslední graf. Riziko růstu běžných výdajů je u Jablonce především na straně neinvestičních nákupů a transferů organizacím napojeným na rozpočet města.

Klíčovým údajem pro sledování finančního zdraví obce nebo města je za normálních okolností ukazatel provozního salda hospodaření, který znamená rozdíl mezi běžnými příjmy (včetně neinvestičních dotací) a běžnými výdaji. Za běžné příjmy obce označujeme všechny příjmy, vyjma kapitálových příjmů (prodeje majetku obce) a investičních dotací. Běžné výdaje jsou výdaje na běžný provoz a údržbu obce, včetně obnovy majetku (neinvestiční). Jsou to tedy všechny výdaje vyjma investic. Provozní saldo hospodaření znamená fakticky vlastní finance (bez úvěrů), které obci ročně zbývají na „volnou útratu“, tedy na investice, ale také na budoucí obnovu majetku obce, na splátky dluhů či na úspory a tvorbu rezerv. Proto banky při žádostech o úvěr stav a vývoj ukazatele provozního salda velmi bedlivě posuzují a sledují ho také v průběhu čerpání a splácení úvěru. Ovšem banky zajímá hlavně to, zda bude mít obec na splátky, ale už se nezajímají o stav majetku obce, pokud jí obec neručí za úvěr. **Provozní saldo** vyjadřuje jakousi „roční finanční

sílu obce a tedy ročně generovaný potenciál pro **investice**, ale také pro **obnovu majetku** obce (města), **splácení dluhů** na **tvorbu finančních rezerv** apod.

Graf 14. Vývoj provozního salda Jablonce



Zdroj: MFČR, www.cityfinance.cz

Provozní saldo města a jeho **excelentní vývoj** je naprosto kladně hodnoceno a patrné na předchozím grafu. Město docílilo v roce 2013 **nejlepšího provozního salda za posledních 6 let** a druhého nejlepšího výsledku v historii města, celkem **127,8 mil. Kč**. Provozní saldo slouží k tvorbě rezerv, splácí se z něho dluhy a vytváří zdroje na investice a budoucí opravy a obnovu majetku města.

Je velmi vzácné a úctyhodné to, **že město Jablonec hospodařilo celé 4 roky tak, že trvale zlepšovalo provozní saldo**. Tento výsledek je výtečný a má pozitivní dopad na budoucnost města a jeho schopnost financovat závazky, majetky a služby.

Tabulka 4. Vývoj provozního salda hospodaření Jablonce

Údaje (čísla značí druhové členění rozp. skladby)	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
1+2+4 Běžné příjmy (včetně neinvestičních dotací)	779 853	906 782	915 760	854 656	862 464	836 575	704 807	734 827
5 Běžné výdaje (provozní)	682 950	748 883	806 860	872 425	815 691	759 251	611 078	606 984
Uhrazené splátky půjček	-83 858	-78 371	-144 634	-88 353	-159 118	-138 496	-63 934	-57 104
PROVOZNÍ SALDO (tis. Kč)	96 903	157 899	108 900	-17 770	46 774	77 323	93 730	127 843
Zbývá po uhrazení splátek úvěrů (tis. Kč)	13 046	79 528	-35 734	-106 123	-112 345	-61 173	29 796	70 739
% Podíl provozního salda na běžných příjmech	12%	17%	12%	-2%	5%	9%	13%	17%
REPUBLIKOVÝ PRŮMĚR % podílu provozního salda na běžných příjmech	20%	23%	24%	17%	22%	18%	20%	24%
Stav na bankovních účtech (tis. Kč)	102 484	21 104	89 258	81 673	82 796	94 683	56 906	35 422
Provozní saldo po úhradě splátek úvěrů + stav na bankovních účtech předchozího roku (tis. Kč)	284 090	182 012	-14 630	-16 865	-30 672	21 623	124 479	127 645
ZMĚNY BĚŽNÝCH PŘÍJMŮ (tis. Kč)	11 709	126 929	8 978	-61 105	7 809	-25 890	-131 767	30 020
ZMĚNY BĚŽNÝCH VÝDAJŮ (tis. Kč)	24 790	65 933	57 978	65 565	-56 735	-56 439	-148 174	-4 094
Z hlediska vývoje finančního prostoru samosprávy (provozního salda) se jednalo o:	ŠPATNÝ ROK	DOBRÝ ROK	ŠPATNÝ ROK	ŠPATNÝ ROK	DOBRÝ ROK	DOBRÝ ROK	DOBRÝ ROK	DOBRÝ ROK

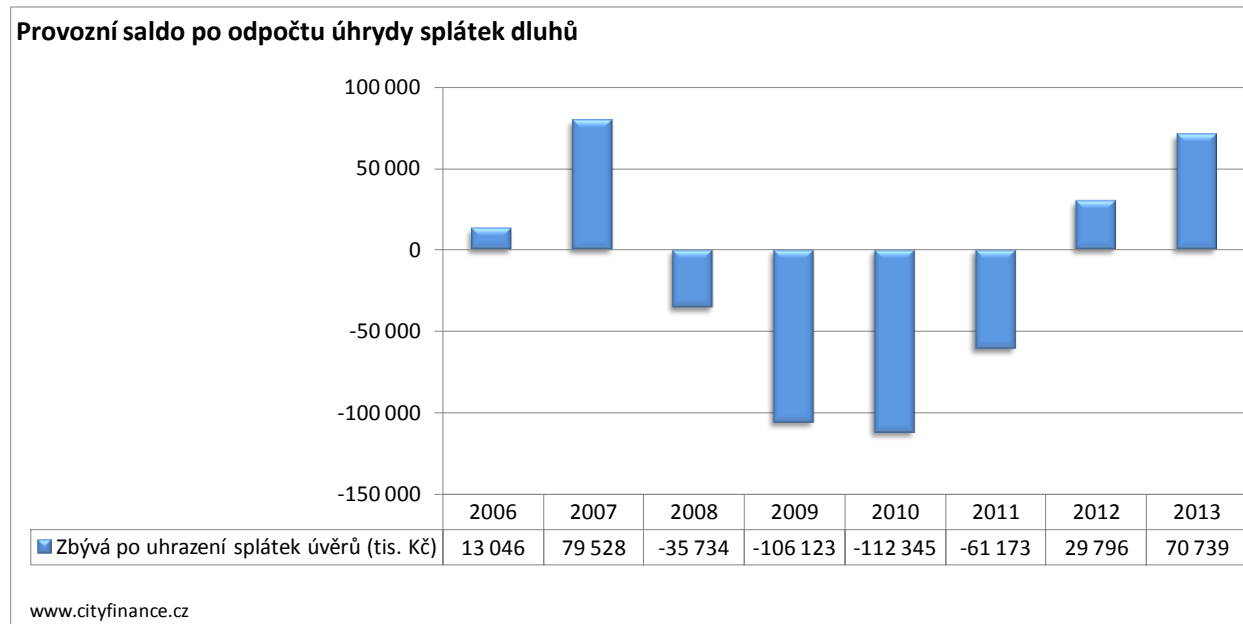
Vysvětlení pojmů:

Dobrý rok = finanční prostor samosprávy se zvětšil, tedy běžné příjmy se vyvíjely lépe než běžné výdaje (špatný rok = opak)

Zdroj: www.cityfinance.cz

V letech 2008 až 2011 se Jablonci nedostávalo financí z běžných příjmů ani na úhradu splátek dluhů. Město je z nejhorsího venku a **výtečnou prací v oblasti financí od roku 2010 si město zajistilo stabilizaci svých financí.**

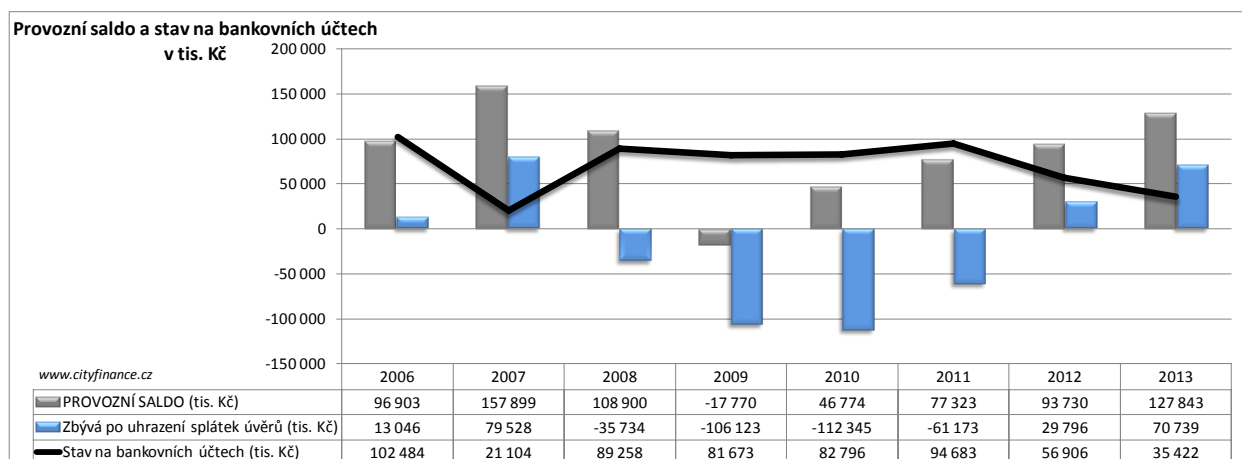
Graf 15. Provozní saldo po odpočtu úhrady splátek dluhů Jablonce



Majetek Jablonce, přesněji jen stavby, lze hrubě odhadovat na 3,3 mld. Kč (záleží, jak zohledníme data rozvahy versus realitu, tedy reálné hodnoty i z hlediska náročnosti oprav, stavu objektů atd.). Velmi orientačně město **potřebuje na odpisy dlouhodobého majetku alespoň 66 mil. Kč¹² ročně** pouze na stavby. Pokud volíme obnovovací interval cca 50 let.

Město **disponuje finanční rezervou**. Ke konci roku 2013 byla na účtech, a fondech města rezerva cca 50 mil. Kč¹³ a po přidání portfolia cenných papírů to bylo 130 mil. Kč, ale tuto rezervu město zapojuje do realizovaných projektů a investic. Finančním potenciálem města lze vnímat hodnoty zůstatku na účtech, finanční aktiva jako cenné papíry, zůstatky fondů k danému datu spolu s provozním saldem po odpočtu splátek dluhů. Je to zjednodušeně jakási „finanční akceschopnost“ města bez využití případných nových dluhů.

Graf 16: Provozní saldo a stav na bankovních účtech Jablonce



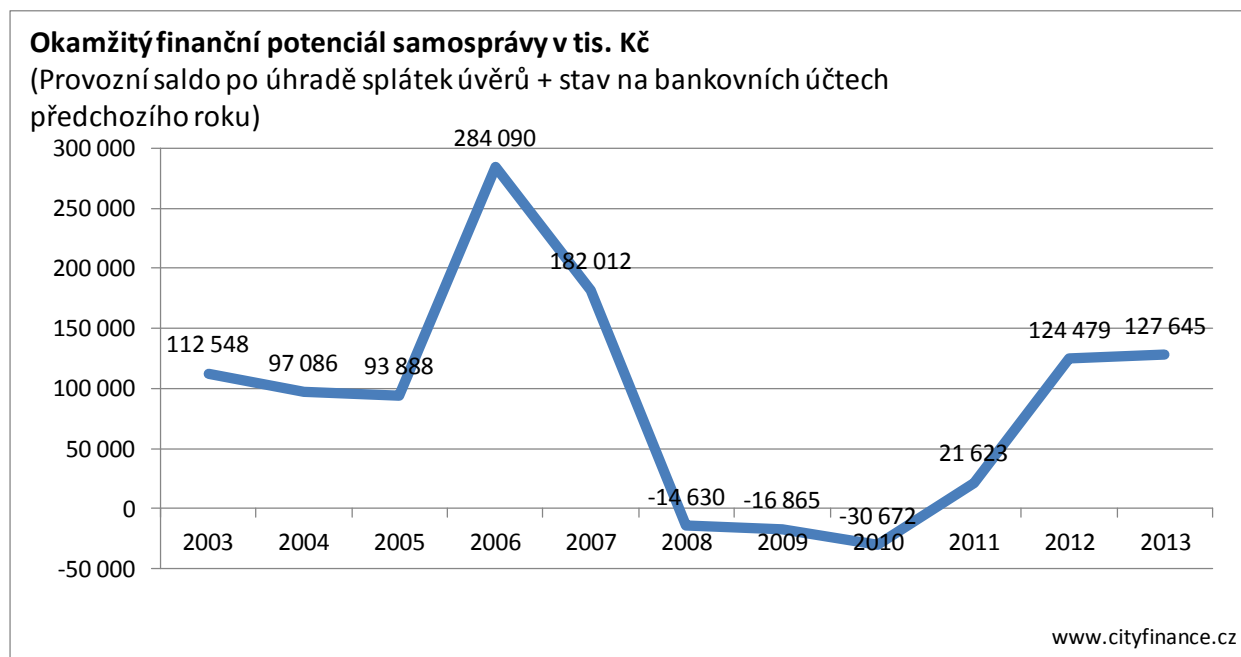
Zdroj: MFČR, www.cityfinance.cz

¹² Města od roku 2012 povinně odpisují a odpisy mají správně sloužit k refinancování oprav a obnovy dosavadního majetku. Tento údaj je zjištěn z výsledovky.

¹³ ARIS WEB 60M řádek 96, od roku 2010 ÚFIS 01M řádky 87 a 88 rozvahy.

Finančním potenciálem města lze velmi hrubě a orientačně vnímat hodnoty zůstatku na účtech k počátku předchozího roku a další likvidní finanční aktiva jako likvidní cenné papíry, zůstatky fondů spolu s provozním saldem roku po odpočtu splátek dluhů. Je to zjednodušeně řečeno určitá „**finanční akceschopnost**“ města bez využití případných nových dluhů daného roku. Finanční potenciál Jablonce ovlivňoval tok dotací, ale především splátky závazků, které jej srážely, celkově došlo k výraznému zlepšení a stabilizaci finančního potenciálu.

Graf 17. Vývoj okamžitého finančního potenciálu Jablonce bez cenných papírů



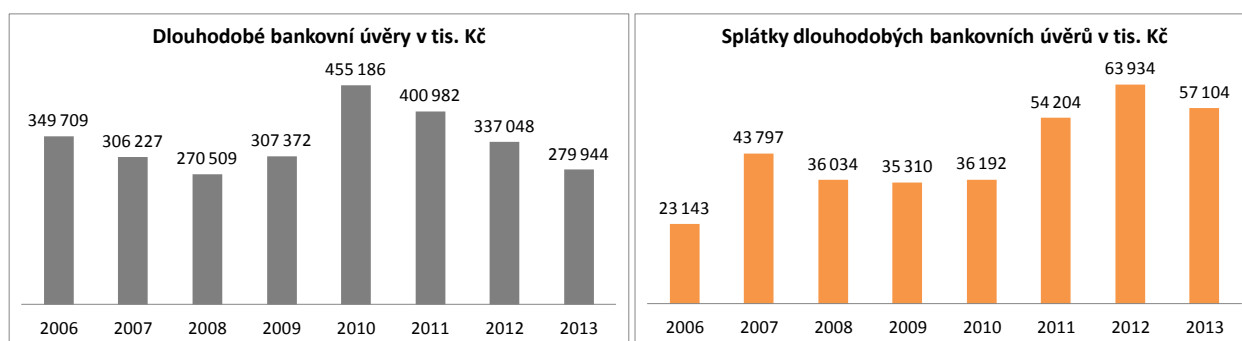
Zdroj: MFČR, propočty www.cityfinance.cz

Výše uvedený finanční potenciál zkresluje důsledky úvěrů a jiných půjček.

Finanční potenciál města značně sráží (cca o až 60 mil. Kč ročně) potřeba **splácet dluhy**. Město generuje finance na splátky dluhů s minimální možností dalších financí. Proto je na hranici bezpečné zadluženosti.

Město má úvěrové závazky. Město mělo k 31. 12. 2013 zůstatek **280 mil. Kč** dlouhodobých úvěrů¹⁴. **Bezpečná výše zadlužení** se zlepšováním finančního potenciálu města výrazně posouvala výše. Zatímco v roce 2009 byla 0 Kč, k počátku roku 2013 bylo možné počítat již s 250 mil. Kč a **nyň je to již 400 mil. Kč**¹⁵. Dluh lze v souvislosti s disponibilními rezervami a současnou finanční kondicí vnímat jako poměrně nízký.

Graf 18. Zůstatky dlouhodobých závazků a splátek Jablonce



Zdroj: MFČR, www.cityfinance.cz

Dlouhodobé pohledávky¹⁶ se výrazně snížily, město opravdu udělalo velký kus práce a představují částku cca 17 mil. Kč.

¹⁴ ARIS WEB 60M řádek 190 rozvahy, od roku 2010 ÚFIS 01M řádek 113.

¹⁵ Jedná se o odborný odhad. Vycházíme z trendu provozního salda, trendu běžných příjmů a výhledu daňových příjmů. Provozní saldo je zdrojem umořování dluhu a předpokládáme, že město by mělo být schopné během pěti let vytvořit finance na úplné umoření dluhu. Při pomalejším splácení v případě potřeby reálně dluh do 10 let bezpečně splatit.

¹⁶ ARIS WEB 60M řádek 75, od roku 2010 ÚFIS 01M řádky 53 a 34 rozvahy.

ZÁVĚR FINANČNÍ ANALÝZY

Velmi **vzácně se vidí tak brilantní zlepšení stavu financí za 4 roky** takové jako u Jablonce. Město za poslední 4 roky zlepšilo provozní hospodaření o 145 mil. Kč a tím zajistilo finanční stabilizaci města a jeho budoucnost. Bez této práce by nyní byly finance města ve velmi vážných problémech.

Finanční zdraví města Jablonce je nyní velmi dobré s + a s tím, že finanční kondice je na lepší velmi dobré úrovni a stav financí velmi dobrý.

Tabulka 5. Rating - hodnocení finančního zdraví města Jablonce

Celkové hodnocení	Hodnocení finanční kondice	Hodnocení stavu financí
Výborné		
Velmi dobré +	ANO +	ANO
Dobré		
Dostatečné		
Nedostatečné		

Zdroj: www.cityfinance.cz, Cityfinance a.s.

Naprosto kladně hodnotíme a za excelentní považujeme finanční výsledky města od roku 2010, kdy město stabilizovalo a posílilo finanční kondici a zajistilo finančně budoucnost, která byla v roce 2009 nejistá a s finančního pohledu dosti špatná.

Silnými stránkami financí je excelentní a od roku 2010 trvale dobrý trend provozního salda v roce 2013 město dosáhlo nejlepšího provozního salda za posledních 6 let, docílovalo úspory provozních výdajů a zlepšilo schopnost města splatit svůj dluh, dluhy splácelo a zajistilo finanční budoucnost města. Dále si město vytvořilo finanční rezervu, splácelo dluhy a jeho finanční kondice je výborná. Slabinou stavu financí je, že město má stále dluh.

Město by mělo udržet provozní saldo a nadále stabilizovat a nezvyšovat provozní výdaje a splácet dluh. Finance města ohrožují především vnější vlivy, zejména hrozba úbytku obyvatel a poklesu příjmů (riziko poklesu státních dotací na školy, růst cen a stagnace ekonomiky ČR).

Doporučení

Městu bychom doporučili na zastupitelstvu po volbách projednat tuto analýzu, stanovit finanční potenciál do nového volebního období, tedy **zpracovat a přijmout nový rozpočtový výhled včetně SWOT analýzy financí** a nastavit tím ukazatele rozpočtů a schválit pravidla řízení finančního zdraví v novém volebním období.

Ideální by bylo představit analýzu, zpracovaný výhled a provést školení zastupitelů přímo v Jablonci.

Dále uvádíme pro rekapitulaci SWOT analýzu financí (řazeno dle významu).

Tabulka 6. SWOT analýza financí obce (řazeno sestupně dle významu)

Silné stránky	Slabé stránky
Velmi dobré provozní saldo .	Dluh .
Excelentní trend financí od roku 2010.	
Finanční potenciál k obnově majetku města.	
Finanční rezerva .	
Příležitosti	Ohrožení (rizika)
Zavádění nových technologií snižujících provozní výdaje (zateplování, alternativní zdroje energie apod.) a nástrojů snižujících výdaje a zvyšujících efektivitu organizací.	Budování nového majetku náročného na provoz, údržbu a obnovu a v ohrožení je údržba a obnova současného majetku města.
Využití dotací nového období .	Úbytek obyvatel a stagnace běžných příjmů .
	Růst cen vstupů a hrozba poklesu dotací státu na školská zařízení.
	Rizika finanční nestability ČR¹⁷ .

Zdroj: www.cityfinance.cz

¹⁷ Rizika měnová, deflace a deficitů státního rozpočtu.

SEZNAM TABULEK A GRAFŮ

OBRÁZKY

OBRÁZEK 1: PODSTATA ŘÍZENÍ FINANČNÍHO ZDRAVÍ OBCE DLE CITYFINANCE	5
OBRÁZEK 2. NA ČEM ZÁVISÍ PŘÍJMY A VÝDAJE SAMOSPRÁVY	7

TABULKY

TABULKA 1. STUPNICE EKONOMICKÉHO HODNOCENÍ FINANČNÍHO ZDRAVÍ	4
TABULKA 2. VÝVOJ POČTU OBYVATEL A ZAMĚSTNANCŮ PRACUJÍCÍCH V KATASTRU JABLONCE	9
TABULKA 3. VÝVOJ VYBRANÝCH UKAZATELŮ PŘÍJMŮ A VÝDAJŮ JABLONCE	10
TABULKA 4. VÝVOJ PROVOZNÍHO SALDA HOSPODAŘENÍ JABLONCE	19
TABULKA 5. RATING - HODNOCENÍ FINANČNÍHO ZDRAVÍ MĚSTA JABLONCE	23
TABULKA 6. SWOT ANALÝZA FINANČNÍ OBCE (ŘAZENO SESTUPNĚ DLE VÝZNAMU)	24

GRAFY

GRAF 1. VÝVOJ POČTU OBYVATEL A ZAMĚSTNANCŮ PRACUJÍCÍCH V KATASTRU JABLONCE	8
GRAF 2. VÝVOJ SALDA ROZPOČTU JABLONCE	11
GRAF 3. VÝVOJ PŘÍJMŮ A VÝDAJŮ JABLONCE	11
GRAF 4. VÝVOJ A STRUKTURA PŘÍJMŮ JABLONCE	12
GRAF 5: VÁHA UKAZATELŮ V %, PODLE KTERÝCH SE JABLONEC PO NOVELE RUD ÚČINNÉ OD 1. 1. 2013 PODÍLÍ NA HLAVNÍCH SDÍLENÝCH DAŇOVÝCH PŘÍJMECH	12
GRAF 6: VÝVOJ CELKOVÝCH DAŇOVÝCH PŘÍJMŮ JABLONCE	13
GRAF 7: STRUKTURA DAŇOVÝCH PŘÍJMŮ JABLONCE	14
GRAF 8: VÝVOJ MIMOŘÁDNÝCH PŘÍJMŮ JABLONCE	14
GRAF 9. MIMOŘÁDNÉ PŘÍJMY A KAPITÁLOVÉ VÝDAJE JABLONCE	15
GRAF 10. VÝVOJ STRUKTURY VÝDAJŮ JABLONCE	15
GRAF 11. VÝVOJ KRYTÍ BĚŽNÝCH VÝDAJŮ BĚŽNÝMI PŘÍJMY JABLONCE	16
GRAF 12. ROČNÍ ZMĚNY BĚŽNÝCH VÝDAJŮ A BĚŽNÝCH PŘÍJMŮ JABLONCE	16
GRAF 13. PODROBNĚJŠÍ VÝVOJ BĚŽNÝCH VÝDAJŮ JABLONCE	17
GRAF 14. VÝVOJ PROVOZNÍHO SALDA JABLONCE	18
GRAF 15. PROVOZNÍ SALDO PO ODPOČTU ÚHRADY SPLÁTEK DLUHŮ JABLONCE	19
GRAF 16: PROVOZNÍ SALDO A STAV NA BANKOVNÍCH ÚČTECH JABLONCE	20
GRAF 17. VÝVOJ OKAMŽITÉHO FINANČNÍHO POTENCIÁLU JABLONCE BEZ CENNÝCH PAPÍRŮ	21
GRAF 18. ZŮSTATKY DLOUHODOBÝCH ZÁVAZKŮ A SPLÁTEK JABLONCE	22

KONTAKT NA DODAVATELE

ŽIVOTOPIS

Ing. Luděk Tesař, PMF

Neumannova 1470/12, 156 00 Praha 5 – 602 690 061 – tesar.ludek@seznam.cz

Praxe**Nezávislý odborník na veřejné finance, řízení a kvalitu veřejné správy**

2010 – dosud

Specializace na pomoc samosprávě při dosahování cílů, hospodaření a finance měst a obcí, strategické, projektové a procesní řízení, řízení podle cílů, nástroje kvality (ISO, CAF, BSC), vzdělávání managementu,

Jednatel a expert na rozvoj veřejné správy

Reglonservis s.r.o., držitel certifikace ISO 9001:2008

2007 – 2010

Racionalizace a řešení veřejné správy měst a jejich společností a organizací, koučování – poradenství – tréninky a projekty v oblasti veřejná správa a podnikání

Vedoucí kanceláře hejtmána

Pardubický kraj, Pardubice

2006- 2007

Mezinárodní úvěr od EIB, práce pro umírajícího hejtmána Ing. Michala Rabase

Ředitel samostatného odboru v sekci předsedů vlád a vedoucích úřadu vlády

Úřad vlády ČR, Praha

2002 – 2006

Zavedení ISO 9001:2000 na Úřadě vlády ČR

Implementace projektového řízení podle mezinárodních standardů IMPA, PMBOOK a ISO 10006

Příprava a zavedení mezinárodní metodiky RIA do státní správy – hodnocení dopadu regulace

Poradce ministra financí a místopředsedy vlády

Ministerstvo financí ČR, Praha

2002 - 2006

Organizační, finanční, procesní a informační audit ministerstva financí (projekt OFPIA)

Projekt posílení příjmů krajů a obcí, spolupráce s tzv. Bezděkovou skupinou

Vrchní ministerský rada

Ministerstvo financí ČR, Praha

1998 – 2002

Nový zákon o rozpočtovém určení daní

Analytická činnost, např. a zadluženosti obcí

Zahájení činnosti krajů

Kvalifikace

Certifikovaný projektový manažer dle mezinárodních standardů IPMA

Certifikát ECDL

Mnoho absolvovaných manažerských tréninků k doložení certifikáty Úřadu vlády ČR

**Pravidelná
lektorská činnost**

Tréninky a školení např. současného předsedy vlády Jana Fischera

Od roku 2007 – lektor Vysoké školy CEVRO Institut, Od 2002 - lektor NOVEKO, s.r.o., Od roku 2006 –

pravidelný trenér a lektor Ministerstva vnitra – Institutu státní správy ČR; 2000 – 2002 – lektor Institutu

místní správy MV Praha se specializací na veřejné finance; Od roku od 1998 – pravidelný lektor

Vzdělávacího centra pro veřejnou správu (VCVŠČR), lektor mnoha dalších institucí.

Publikační činnost

CEVRO, Liberální institut, Praha; Moderní obec – ECONOMIA, a.s., Praha; Obec a finance – TRIADA

s.r.o., Praha; Daně a právo v praxi - ASPI Publishing s.r.o., Praha; Veřejná správa – Ministerstvo vnitra

ČR, Praha; Bankovníctví - ECONOMIA, a.s., Praha; Ročenka HN 2001 - ECONOMIA, a.s., Praha;

Parlamentní zpravodaj, Praha; <http://euro.kurzy.cz/>; mnoho televizních debat na ČT aj.

KONTAKT

LUDĚK TESAŘ
— CITYFINANCE —

Ing. Luděk Tesař

www.cityfinance.cz

M: 602 690 061

F: 257 199 615

T: 257 199 614

E: ludek.tesar@cityfinance.cz

IČO: 74372246

DIČ: CZ7403252780

ČÚ: 35-8828820267/0100

Živnost vedena u MČ Praha 5

Adresa:

Neumannova 1470/12

156 00 Praha 5 – Zbraslav