

Výkladový slovník česko anglické a anglicko české manažerské a ekonomické terminologie

Příručka pro zaměstnance resortu obrany ČR

Autoři: Jiří DUŠEK
Monika GRASSEOVÁ
Roman HORÁK

Příručka vznikla v rámci řešení projektu obranného výzkumu

Rozvoj metod podpory rozhodování v procesech plánování a hodnocení
činnosti a rozvoje resortu MO. MO ČR — OBZLD20060001

Úvod

Význam uplatnění angličtiny v České republice po začlenění do NATO a EU je jistě nepochybnitelný. V současné praxi vedoucích pracovníků, velitelů, managerů, plánovačů, ekonomů, logistiků, finančních pracovníků, ale i studentů a překladatelů současné administrativy v rámci mezinárodních aktivit resortu MO, se již bez užití odborné angličtiny v dané oblasti nelze obejít.

Ministerstvo obrany ČR se v podstatě vydáním Směrnice ministra obrany pro rozvoj a činnost resortu Ministerstva obrany z 12. května 2006 přihlásilo k plánování a řízení podle cílů, a tak chce navázat na dřívější snahu po zavedení systému Plánování, programování a rozpočtování. Tyto a další související metody pracují s pojmy, které mají svůj původ v anglickém originále. Je tedy na místě, abychom se seznamovali s těmito odbornými materiály se základní znalostí pojmů v dané oblasti.

Nastoupený trend se dále zvýší s předpokládanou implementací manažerského informačního systému v resortu MO, který nezbytně vyžaduje předchozí osvojení si manažerského myšlení. A to bez znalostí základních definic zejména v oblasti manažerského účetnictví a dalších disciplín ekonomie a bez využití dosavadních zkušeností z jejich aplikace, zejména vyspělých států NATO a Evropské unie je téměř nereálné.

Překlady z úředních dokumentů, korespondence a odborného tisku z angličtiny, jako jednoho z úředních jazyků výše jmenovaných institucí, je třeba v resortu MO chápat jednotně, avšak se znalostí některých rozdílů oproti naší legislativě a praxi.

Příručka vznikla ve snaze vytvořit soubor základních a nejvíce používaných pojmů v současné praxi resortu MO i s ohledem na pravděpodobný vývoj, a tak zaplnit tuto mezeru v oblasti terminologie. Cílem není úplný přehled encyklopedického charakteru, ani vytvořit učebnici ekonomie, ale vytvoření základních slovníkových definic, doplněných vybranými texty nebo charakteristickými slovními vazbami z praxe jednotlivých oblastí. Je si třeba uvědomit, že v souladu s tímto záměrem, jde často o *(Takto vyznačené) vytržené pojmové vazby z reálných materiálů* (i když často již neaktuálních). V části specifické odborné angličtiny používané v NATO a EU bylo využito i některých zkušeností pracovníků ministerstva obrany.

Příručka je členěna po jednotlivých tematických oblastech, v jejichž rámci jsou abecedně seřazeny hlavní užívané pojmy ve výkladové formě a dále pak uvádí příklady užití odborných pojmů v některých textech nebo praktických větných vazeb. Příručka rovněž zahrnuje hlavní rozdíly užívané v ekonomických materiálech mezi britskou a americkou angličtinou a uvádí i přehled anglických a českých pojmů, kde dochází v překladech dané oblasti k největším omylům. Součástí práce je česko-anglický a anglicko-český abecední rejstřík a přehled použité literatury.

Příručka je určena zejména vedoucím pracovníkům, manažerům, plánovačům, ekonomům, studentům a dále všem zájemcům o anglické pojmy a praktická slovní spojení v oboru jednotlivých ekonomických disciplín, plánování, racionálních metod rozhodování, a to jak v současné praxi v resortu MO, tak i ve styku se státy NATO a EU.

Vzhledem ke skutečnosti, že „něco“ bylo přidáno (např. následující seznam zkratk) a něco „jiného“ bylo zpřesněno či upraveno, předkládaná verze není zcela identická s verzí tištěnou (tou, která je uvedena v tiráži).

Seznam zkratek

[Aktivní odkaz](#) označuje výklad zkratky a číslo strany místo, kde je zkratka použita.

ABC = Activity-based costing (*Procesní kalkulace nákladů / kalkulace s přiřazováním nákladů podle aktivit*) 64

ACR = Armed Forces of the Czech Republic (*Armáda České republiky*) 156, 157

AČR = Armáda České republiky (*Armed Forces of the Czech Republic*) 156, 157

AFV = Air-transportable armored fighting vehicles (*Letecky přepravitelná bojová vozidla*) 116

ARIS = Architektura integrovaných informačních systémů (*Architecture of Integrated Information Systems*) 150, 156, 157, 161

BIS = Bank for International Settlement (*Banka pro mezinárodní platy*) 32, 33

CAF = Common Assessment Framework (*Společný hodnotící rámec*) 149, 179, 192, 193

CISI = Class ... (*Účtová třída*) 137

CM = Chairman (*Předseda*) 143

COFFA = Certificate of Final Financial Acceptance (*Osvědčení o finančním auditu projektu*) 132

CPI = Consumer price index (*Index spotřebitelských cen*) 20

CPR = Cost and performance responsibility (*Systém odpovědnosti za náklady a výkony*) 188

DBSC = Defense Balanced Scorecard (*Systému vyvážených ukazatelů výkonnosti obrany*) 182

DIČ = Daňové identifikační číslo (*Tax identification number*) 51

DMC = Defence Manpower Committee (*Výbor obranných sil*) 126

DPG = Defence Planning Guidance (*Směrnice obranného plánování*) 167

DPH = Daň z přidané hodnoty (*Value added tax*) 50

DPQ = Defence Planning Questionnaire (*Dotazník obranného plánování*) 139

EBIT[DA] = Earnings before interest and taxes [depreciation and amortization] (*Zisky před úroky a zdaněním [odpisy a amortizací]*) 73

EBOP = Evropská bezpečnostní a obranná politika (*Eur. Security and Defence Policy*) 101

ECB = Evropská centrální banka 37
European Central Bank 37

EDA = European Defence Agency (*Evropská obranná agentura*) 102, 103, 116

eEPC = Extended Event Driven Process Chain 154, 156, 157

EFL = Established financial limit (*Stanovený finanční limit*) 138, 141, 142

EFQM = European Foundation for Quality Management (*Evropská nadace pro řízení/management kvality*) 149, 165, 192

EIB = Evropská investiční banka 38
European Investment Bank 38

EPS = Earnings per share (*Zisk na akcii*) 73

ESCB = Evropský systém centrálních bank 37
European System of Central Banks 37

ESDP = European Security and Defence Policy (*Evrop. bezpečnostní a obranná politika*) 101

EU = Evropská unie 38, 100–102, 104–107, 109–111, 116, 118, 119, 123, 175, 179
European Union 38, 75, 100, 102, 104–107, 109–111, 118, 119, 121, 123, 175, 179, 192

- FAD** = Function Allocation Diagram (*Model přiřazení funkcí*) 154, 158
- GDP** = Gross domestic product (*Hrubý domácí produkt*) 18, 20–22, 104, 105, 119
- GNI** = Gross national income (*Hrubý národní důchod*) 22, 104
- GNP** = Gross national product (*Hrubý národní produkt*) 22
- GSC** = General Secretariat of the Council (*Generální sekretariát Rady*) 110
- HDP** = Hrubý domácí produkt (*Gross domestic product*) 18, 21, 22, 104, 105, 119
- HND** = Hrubý národní důchod (*Gross national income*) 22
- HNP** = Hrubý národní produkt (*Gross national product*) 22
- IBAN** = International Board of Auditors of NATO (*Mezinárodní výbor auditorů NATO*) 132
- IC** = Infrastructure Committee (*Infrastrukturní výbor*) 126
- ICB** = International Competitive Bidding (*Mezinárodní výběrové řízení*) 148
- ICT** = Information and communication technology (*Informační a komunikační technologie*) 114
- IFC** = International Financial Corporation (*Mezinárodní finanční korporace*) 41
- IMF** = International Monetary Fund (*Mezinárodní měnový fond*) 41, 42
- IPSAS** = International Public Sector Accounting Standards (*Mezinárodní účetní standardy veřejného sektoru*) 124, 137, 147
- IPSASB** = International Public Sector Accounting Standards Board (*Mezinárodní účetní standardy veřejného sektoru*) 60, 61
- JFAI** = Joint Final Acceptance Inspection (*Společná závěrečná přejímací kontrola*) 131
- JIP** = Joint Investment Programme (*Společný investiční program*) 102
- L/C** = Letter of credit (*Akreditiv*) 31
- LWR** = Local Wage rate (*Místní mzdová sazba*) 145
- MBG** = Military Budget Committee (*Vojenský rozpočtový výbor*) 124, 126, 135–137, 144
- MBO** = Management by Objectives (*Řízení podle cílů*) 191
- MC** = Military Committee (*Vojenský výbor*) 134
- MCTC** = Military Committee Terminology Conference (*Konference vojenského terminologického výboru*) 144
- MMF** = Mezinárodní měnový fond (*International Monetary Fund*) 41, 42
- MTPH** = Model tvorby přidané hodnoty (*Value-Added Chain Diagram*) 154, 158
- MTRP** = Medium Term Resources Plan (*Střednědobý plán zdrojů*) 126
- NAC** = North Atlantic Council (*Severoatlantická rada / Rada NATO*) 125, 126, 134
- NAFS** = NATO Automated Financial System (*Finanční automatizovaný systém NATO*) 124
- NCB** = National Competitive Bidding (*Národní výběrové řízení*) 148
- NFR** = NATO Financial Regulations (*Finanční předpisy NATO*) 124, 125
- NFRP** = NATO Financial Rules and Procedures (*Finan. pravidla a postupy NATO*) 124, 125
- NMA** = NATO Military Authorities (*Vojen. orgány/představitelé NATO*) 126, 127, 136
- NSIP** = NATO Security Investment Programme (*Program bezpečnost. investic NATO*) 130
- NTG** = NATO Training Group (*Výcviková skupina NATO*) 143

- OBB** = Objective Based Budgeting (*Rozpočtování podle cílů*) 124, 134
OMB = Office of Management and Budget (*Úřad řízení a rozpočtu*) 168
OSS = Organizační složka státu (*State organizational unit*) 77
- P/E** = Price–earnings ratio (*Koef. porovnání aktuálního kurzu akcie k zisku na jednu akcii*) 73
PDCA = Plan-Do-Check-Act 153
PPB[E]S = Planning, Programming and Budgeting [and Execution] System (*Systém plánování, programování a rozpočtování [a realizace]*) 166, 167, 178
PPI = Producer price index (*Index cen výrobců*) 20
- R and D** = Research and development (*Výzkum a vývoj*) 113
R&T = Research and technology (*Výzkum a technologie*) 102, 103
ROE = Return on equity (*Kapitálová návratnost*) 72
ROI = Return on investment (*Návratnost investic*) 72
- SDCA** = Standardize-Do-Check-Act 153
SG = Sub-Group (*Podskupina*) 143
SMART = Specifikace, měřitelnost, akceptovatelnost, reálnost a termín splnění cíle 152
 Specification, measurability, acceptability, reality and term attainment of objective 152
SNE = Seconded national experts (*Dočasně přidělení národní experti*) 110
SPPR[R] = Systém plánování, programování a rozpočtování [a realizace] (*Planning, Programming and Budgeting [and Execution] System*) 166, 167
SRB = Senior Resource Board (*Hlavní/Vyšší rada pro zdroje NATO*) 125, 126
SWOT = Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats (*Silné stránky, slabé stránky, příležitosti, hrozby*) 180, 181
- VAC** = Value-Added Chain Diagram (*Model tvorby přidané hodnoty*) 154, 158
VAT = Value added tax (*Daň z přidané hodnoty*) 50
- WEAG** = Western European Armaments Group (*Západoevropská skupina pro vyzbrojování*) 121
WEU = Western European Union (*Západoevropská unie*) 121
WG = Working Group (*Pracovní skupina*) 143
- ZBB** = Zero-based budgeting (*Rozpočtování s nulovým základem*) 174
ZEU = Západoevropská unie (*Western European Union*) 121

Obsah

1	Základní ekonomické pojmy používané v EU a NATO	18
1.1	Základní ekonomické pojmy	18
	Alokace zdrojů <i>Resource allocation</i>	18
	Bod zvratu <i>Break even point</i>	18
	Cenový index <i>Price index</i>	18
	Čistý domácí produkt <i>Net domestic product</i>	18
	Deficit <i>Deficit</i>	18
	Deflace <i>Deflation</i>	19
	Deflátor <i>Deflator</i>	19
	Devalvace <i>Devaluation</i>	20
	Deviza <i>Foreign currency</i>	20
	Dividenda <i>Dividend</i>	20
	Dluh <i>Debt</i>	20
	E-business <i>E-business</i>	20
	Fixní náklady <i>Fixed costs</i>	21
	Hrubý domácí produkt <i>Gross domestic product</i>	21
	Hrubý národní důchod (HND) <i>Gross national income (GNI)</i>	22
	Hrubý národní produkt <i>Gross national product</i>	22
	Inflace <i>Inflation</i>	22
	Kalkulace <i>Costing, Calculation</i>	22
	Kapitál <i>Capital</i>	23
	Know-how <i>Know-how</i>	23
	Konkurs <i>Competition, Bankruptcy</i>	23
	Kupní síla peněz <i>Purchasing power of money</i>	23
	Míra inflace <i>Rate of inflation</i>	24
	Míra nezaměstnanosti <i>Unemployment rate</i>	24
	Národní důchod <i>National income</i>	24
	Parita kupní síly <i>Purchasing power parity</i>	24
	Plánování <i>Planning</i>	24
	Platební bilance <i>Balance of payments</i>	24
	Produktivita výrobního faktoru <i>Factor productivity</i>	25
	Přebytek <i>Surplus</i>	26
	(Předložit) účet <i>Bill</i>	26
	Přidaná hodnota <i>Value added</i>	26
	Rating <i>Rating</i>	26
	Rentabilita, výnosnost, ziskovost <i>Profitability</i>	26
	Režijní/Nepřímé náklady <i>Overheads/Indirect cost</i>	27
	Směnka <i>Bill of exchange</i>	27
	Solventnost <i>Solvency</i>	27
	Spotřební koš <i>Consumer basket</i>	27
	Subvence <i>Subsidy</i>	28

Tunelování <i>Tunnelling</i>	28
Valorizace <i>Valorization</i>	28
Vyrovnání <i>Settlement</i>	28
Zajišťovací (pojistná) zásoba <i>Buffer stock</i>	28
Zaměstnání, zaměstnanost <i>Employment</i>	29
Zpětná vazba <i>Feedback</i>	29
Životní náklady <i>Cost of living</i>	29
Životní úroveň <i>Standard of living</i>	30
1.2 Bankovníctví	31
Akreditiv <i>Letter of credit (L/C)</i>	31
Anuita <i>Annuity</i>	31
Avízo <i>Letter of advice</i>	32
Ažio <i>Premium</i>	32
Banka pro mezinárodní platby <i>Bank for International Settlement (BIS)</i>	32
Bankovka <i>Bank note</i>	33
Bankovní (platební) karty <i>Bank (payment) cards</i>	33
Bankovní soustava <i>Banking system</i>	34
Bankovní výpis <i>Bank statement</i>	34
Bezhotovostní platba <i>Transfer (direct debit)</i>	35
Brettonwoodské instituce <i>Bretton Woods Institutions</i>	35
Clearing <i>Clearing</i>	35
Diskontní sazba <i>Discount rate</i>	35
Dluhopis <i>Bond</i>	36
Dluhová služba <i>Debt service</i>	36
Emise <i>Issue</i>	36
Eskont <i>Discount</i>	36
Evropská centrální banka (ECB) <i>The European Central Bank (ECB)</i>	37
Evropská investiční banka (EIB) <i>The European Investment Bank (EIB)</i>	38
Homebanking <i>Homebanking</i>	38
Hotové peníze <i>Cash</i>	39
Hypotéční úvěr <i>Mortgage-backed loan</i>	39
Hypotéka <i>Mortgage</i>	39
IBOR <i>Interbank offered rate</i>	40
Lombardní sazba <i>Lombard rate</i>	40
Lombardní úvěr <i>Lombard credit</i>	40
Měnový kurs <i>Foreign exchange rate</i>	40
Mezinárodní finanční korporace <i>International Financial Corporation</i>	41
Mezinárodní měnový fond <i>International Monetary Fund</i>	41
Oběživo <i>Currency</i>	42
Papírové peníze <i>Paper money</i>	42
Peníze <i>Money</i>	42
Pojistné fondy <i>Hedge funds</i>	43
Pokladniční poukázka <i>Treasury bill</i>	44
Praní špinavých peněz <i>Money laundering</i>	44

Reeskont <i>Rediscount</i>	44
Revalvace <i>Revaluation</i>	44
Revolvingový úvěr <i>Revolving credit</i>	44
Směnitelnost <i>Convertibility</i>	44
Směnka <i>Bill of exchange</i>	45
Swap <i>Swap</i>	45
Termínovaný vklad <i>Time deposit</i>	45
Transfer <i>Transfer payment</i>	45
Úrok <i>Interest</i>	46
Úvěr <i>Credit</i>	46
Valuta <i>Foreign currency</i>	46
1.3 Clo, daně, mzdy, účetnictví a audit	48
1.3.1 Clo, daně	48
Akcíz <i>Excise tax</i>	48
Celní sazba <i>Tariff</i>	48
Clo <i>Tariff, Duty</i>	48
Daň <i>Tax</i>	48
Daň z obrátu <i>Turnover tax</i>	50
Daň z prodeje <i>Sales tax</i>	50
Daň z přidané hodnoty <i>Value added tax</i>	50
Daň z příjmu <i>Income tax</i>	50
Daňová kvóta <i>Tax quota</i>	50
Daňové identifikační číslo <i>Tax identification number</i>	51
Daňové přiznání <i>Tax return</i>	51
Dvojití zdanění <i>Double taxation</i>	51
Rovná daň <i>Flat tax</i>	51
1.3.2 Mzdy	52
Autorský honorář (licenční poplatek) <i>Royalty</i>	52
Minimální mzda <i>Minimum wage</i>	52
Mzda <i>Wage</i>	52
Nominální mzda <i>Nominal wage</i>	52
Penzijní program ozbrojených sil UK <i>Armed Forces Pension Scheme U.K.</i>	53
Plat <i>Salary</i>	54
Posouzení výkonnosti <i>Performance review</i>	54
Profesní vývoj <i>Career development</i>	54
Přehled vývoje mezd <i>Salary history</i>	55
Přezkoumání platu <i>Salary review</i>	55
Příjem <i>Income</i>	55
Reálná mzda <i>Real wage</i>	55
Výdělek <i>Earnings</i>	55
Výnos (příjem, důchod organizace) <i>Revenue</i>	55
Zúčtovací listina mezd <i>Payroll</i>	55
Životní minimum <i>Subsistence level</i>	56

1.3.3	Účetnictví, audit	56
	Auditing <i>Auditing</i>	56
	Balance <i>Balance sheet</i>	57
	Cash <i>Cash</i>	57
	Cash flow <i>Cash flow</i>	57
	Cena <i>Price</i>	57
	Debet <i>Debit</i>	58
	Dlužník <i>Debtor</i>	58
	Finanční účetnictví <i>Financial accounting</i>	58
	Kalkulace životního cyklu <i>Life cycle costing</i>	59
	Kredit <i>Credit</i>	59
	Leasing <i>Leasing</i>	59
	Likvidita <i>Liquidity</i>	60
	Marže <i>Margin</i>	60
	Mezinárodní účetní standardy veřejného sektoru <i>The International Public Sector Accounting Standards Board (IPSASB)</i>	60
	Náklad <i>Cost</i>	61
	Náklady příštích období <i>Deferred expenditure</i>	61
	Nehmotná investice <i>Intangible investment</i>	62
	Nehmotný kapitál <i>Intangible capital</i>	62
	Normová kalkulace <i>Standard costing</i>	62
	Odpis <i>Capital consumption allowance</i>	62
	Odpisová politika <i>Depreciation policy</i>	63
	Odpovědnostní účetnictví <i>Responsibility accounting</i>	63
	Outsourcing <i>Outsourcing</i>	64
	Pasivum <i>Liability</i>	64
	Pohledávka <i>Claim</i>	64
	Pořizovací cena <i>Purchase price</i>	64
	Procesní kalkulace nákladů <i>Activity-based costing (ABC)</i>	64
	Příjem <i>Income, Revenue</i>	65
	Půjčka <i>Loan</i>	66
	Rabat <i>Discount</i>	66
	Rozvrhová základna <i>Activity unit</i>	66
	Saldo <i>Balance</i>	66
	Skonto <i>Extra discount</i>	67
	Splatnost <i>Maturity</i>	67
	Stálá cena <i>Constant price</i>	67
	Statistika – obecně <i>Statistics – generally</i>	67
	Statistika: příjmy, výdaje obyvatelstva <i>Statistics: income, expenditure of the population</i>	68
	Storno <i>Cancellation</i>	69
	Účet <i>Account</i>	69
	Účetní hodnota <i>Book value</i>	69
	Účetní systém <i>Accounting system</i>	69

Účetní výkazy (finanční výkazy, účetní závěrka) <i>Financial statements</i>	69
Účetnictví <i>Accounting</i>	70
Účtový rozvrh <i>Chart of accounts</i>	70
Věřitel <i>Creditor</i>	70
Výdaj <i>Expenditure, Expense</i>	70
Výnos <i>Return, Yield</i>	71
Výsledovka (výkaz zisků a ztrát) <i>Income statement (profit and loss account)</i>	71
Závazek <i>Liability</i>	71
Zboží <i>Good and service</i>	71
Zisk <i>Profit</i>	71
Ztráta <i>Loss</i>	73
Zůstatková hodnota <i>Net book value</i>	73
1.4 Rozpočet a rozpočtování	74
Deficitní financování <i>Deficit financing</i>	74
Dotace <i>Subsidy</i>	74
Financující položky <i>Financing items</i>	74
Finanční vypořádání <i>Financial settlement</i>	74
Fiskální rok <i>Fiscal year</i>	74
Kapitoly <i>Chapters</i>	75
Konsolidace výsledků hospodaření státního sektoru ČR <i>The consolidation of the financial performance results of the general sector of the CR</i>	75
Návratná finanční výpomoc <i>Refundable financial assistance</i>	76
Neoprávněné použití peněžních prostředků <i>Unauthorized use of financial means</i>	76
Organizační složka státu (OSS) <i>State organizational unit</i>	76
Peněžní prostředky státní pokladny <i>Financial means of the state treasury</i>	77
Programy <i>Programs</i>	77
Příjmy státního rozpočtu <i>State budget revenues</i>	78
Příruční pokladna <i>Petty cash fund</i>	79
Příspěvkové organizace <i>Contributory organizations</i>	80
Rozpočet <i>Budget</i>	80
Rozpočtová opatření <i>Budgetary measures</i>	81
Rozpočtová politika vlády (Fiskální politika) <i>Government budget policy (Fiscal policy)</i>	81
Rozpočtová pravidla <i>Budgetary rules</i>	82
Rozpočtová rezerva <i>Budget slack</i>	82
Rozpočtové limity <i>Budgetary limits</i>	82
Rozpočtové provizorium <i>Stop-gap budget</i>	83
Správci kapitol státního rozpočtu <i>State budget chapter administrators</i>	83
Státní finanční aktiva <i>State financial assets</i>	84
Státní finanční pasiva <i>State financial liabilities</i>	84
Státní pokladna <i>State treasury</i>	84

Státní rozpočet <i>State budget</i>	85
Státní závěrečný účet <i>State final account (Closing state account)</i>	85
Střednědobý rozpočtový výhled <i>Medium-term budgetary outlook</i>	86
Účast státního rozpočtu na financování programu <i>State budget participation in program financing</i>	87
Výdaje státního rozpočtu <i>State budget expenditures</i>	87
Zadržení peněžních prostředků <i>Withholding of financial means</i>	89
 1.5 Obchodní angličtina v podnikání	90
Aktionář <i>Shareholder (stockholder)</i>	90
Akciová společnost <i>Joint stock company</i>	90
Družstevní podniky <i>Cooperatives</i>	91
Komanditní společnost <i>Limited partnership</i>	91
Maloobchod <i>Retailing, retail trade</i>	91
Nejvyšší orgán společnosti <i>Company's supreme body</i>	92
Obchodní rejstřík <i>Commercial register</i>	92
Oprávnění, zmocnění <i>Authorization</i>	93
Podnik jednotlivce <i>Sole proprietorship</i>	93
Podnikání a vztahy k veřejnosti <i>Enterprise and public relations</i>	94
 1.6 Rozdíly britských a amerických často užívaných pojmů v ekonomických textech	96
 1.7 Některé záludnosti překladů ekonomické terminologie	98
 2 Specifická ekonomická terminologie používaná v EU a NATO	100
 2.1 Specifická terminologie používaná v orgánech EU	100
Co je Evropská unie? <i>What is the European Union (EU)</i>	100
Doprava <i>Transport</i>	101
Evropská bezpečnostní a obranná politika (EBOP) <i>European Security and Defence Policy (ESDP)</i>	101
Evropská obranná agentura <i>European Defence Agency (EDA)</i>	102
Finanční pravidla Evropské obranné agentury <i>Financial rules of the European Defence Agency (EDA)</i>	103
Maastrichtská smlouva <i>Maastricht Treaty</i>	104
Národní fond <i>National Fund</i>	105
Odborný slang EU <i>Eurojargon</i>	105
Příprava na předsednictví v parlamentu EU <i>Gearing up for the Presidency of the Council of the European Union</i>	109
Rada Evropské unie <i>The Council of the European Union</i>	110
Regionální politika <i>Regional policy</i>	111
Revize lisabonské strategie (národní reformní program) <i>Review of the Lisbon strategy (National Reform programme)</i>	111
A. Makroekonomická oblast / <i>Macroeconomic area</i>	112

B. Mikroekonomická oblast / <i>Macroeconomic area</i>	113
C. Zaměstnanost / <i>Employment</i>	114
Rozdílné citlivé politické názory NATO a evropských spojenců <i>NATO despite European Allies political sensitivities</i>	115
Schengenská dohoda <i>Schengen Treaty</i>	116
Účast ČR v programech EU <i>The participation of the CR in EU programmes</i>	117
Vyhodnocení plnění maastrichtských konvergenčních kritérií <i>Assessment of the Fulfilment of the Maastricht Convergence criteria</i>	118
Vzdělávání <i>Education</i>	120
Zaměstnanecké a sociální záležitosti <i>Employment and social affairs</i>	120
Západoevropská unie (ZEU) <i>Western European Union (WEU)</i>	121
Zásady účetnictví EU <i>Accounting Principles of the EU</i>	121
Životní prostředí <i>Environment</i>	122
2.2 Specifická ekonomická terminologie používaná v orgánech NATO	124
2.2.1 Orgány a nástroje	124
Finanční automatizovaný systém NATO <i>NATO Automated Financial System</i>	124
Finanční kontrolor <i>Financial controller</i>	124
Finanční předpisy NATO <i>NATO Financial Regulations</i>	125
Hlavní rada pro zdroje NATO <i>Senior Resource Board (SRB)</i>	125
Sdílení nákladů <i>Cost sharing</i>	126
Vojenský rozpočtový výbor <i>Military Budget Committee (MBC)</i>	126
Vojenský rozpočtový výbor – cestovní náklady <i>NBC - travel costs</i>	127
Výzva k financování (k úhradě příspěvků) <i>Call for funds (contributions, payment)</i>	127
Zásady společného financování <i>The principles of common funding</i>	128
2.2.2 Rozpočet	129
Doporučený rozpočet <i>Recommended budget</i>	129
Postup pro převod nevyčepaných zůstatků příslibových kreditů <i>Procedure for carrying forward unexpended balances of committed credits</i>	129
Program bezpečnostních investic NATO <i>The NATO Security Investment Programme (NSIP)</i>	130
Příprava a schvalování rozpočtu <i>Preparation and approval of the budget</i>	132
Příslib (závazek) udělení kreditů <i>Commitment of credits</i>	133
Roční rozpočet na hlavní projekty výstavby <i>The Annual budget for major construction projects</i>	134
Rozpočtování podle cílů <i>Objective based budgeting (OBB)</i>	134
Rozpočtové zplnomocnění (oprávnění) <i>Budget authorization</i>	135
Rozpočtový kredit <i>Budgetary credit</i>	135
Rozpočty – definice <i>Budgets–definitions</i>	135
Rozpočty NATO a měnový kurs <i>NATO Budgets and exchange rate</i>	136
Řízení rizika <i>Risk management</i>	136

	Zmrazení kreditů <i>Freezing of credits</i>	137
	Žádost o odmrazení (uvolnění) kreditů <i>Request for unfreezing of credits</i>	137
2.2.3	Účetnictví	137
	Akruální koncept účetnictví <i>Accrual basis of accounting</i>	137
	Definice používané v postupech odpisování <i>Definitions of Write-off procedures</i>	137
	Doplňkové financování <i>Supplemental funding</i>	139
	Dotazník obranného plánování <i>Defence Planning Questionnaire</i>	139
	Externí audit <i>External audit</i>	140
	Klientské (zákaznické) financování <i>Customer Funding</i>	140
	Nákup zboží a služeb <i>Procurement of goods and services</i>	141
	Odpisování (úbytek) majetku a likvidace majetku <i>Write-Offs and Disposal of Property</i>	142
	Postupy a administrativní záležitosti při hostitelství zasedání (konferencí) agentur NATO <i>Procedures and administrative details for hosting NATO agency's meeting</i>	142
	Standardizovaná mezinárodní hlášení <i>Standardized international reporting</i>	144
	Tichá procedura <i>Silence procedure</i>	144
	Účetní osnova <i>Schedule of accounts</i>	144
	Účetnictví bundeswehru <i>The Accounting system of the Bundeswehr</i>	147
	Účetnictví v NATO <i>NATO Accounting</i>	147
	Vnitřní kontrola <i>Internal control</i>	147
	Výbor pro infrastrukturu NATO (změna technického řešení) <i>Infrastructure Committee (change in technical solution)</i>	148
3	Přístupy k řízení	149
3.1	Procesní řízení	149
	Procesní řízení <i>Process management</i>	149
	Administrátor procesního modelu <i>Process Model Administrator</i>	150
	Analytik procesu <i>Process Analyst</i>	150
	ARIS <i>ARIS</i>	150
	Atribut <i>Attribute</i>	150
	Cíl procesního řízení <i>Process Management Objective</i>	151
	Cíl procesu <i>Process Objective</i>	151
	Činnost procesu <i>Process Activity</i>	152
	Demingův cyklus (cyklus PDCA) <i>Deming Cycle (the PDCA cycle)</i>	153
	Doplňující struktury Procesního modelu <i>Supplementary Structures of Process Diagram</i>	153
	Hierarchické úrovně procesů <i>Process Hierarchy Levels</i>	154
	Hlavní (Klíčové) procesy <i>Core (Key) Processes</i>	154
	Instance procesu <i>An Instance of Process</i>	154
	ISO normy řady 9000 <i>The ISO 9000 family</i>	155

Katalog procesů AČR <i>Catalogue of Processes of ACR</i>	155
Kompetence <i>Competency</i>	156
Manuál procesů AČR <i>Process Manual of ACR</i>	156
Mapa procesu <i>Process Map</i>	156
Mapa znalostí <i>Knowledge Map</i>	156
Metodik procesního řízení/auditů <i>Process Management/Audit Methodist</i>	156
Model <i>Model</i>	157
Model aplikace <i>Application System Diagram</i>	157
Model cílů <i>Objectives Diagram</i>	157
Model eEPC <i>eEPC (Extended Event Driven Process Chain)</i>	157
Model nosičů informací <i>Information Carriers Diagram</i>	157
Model odborných pojmů <i>Technical Terms Model</i>	157
Model přiřazení funkcí <i>Function Allocation Diagram (FAD)</i>	157
Model struktury znalostí <i>Knowledge Structure Diagram</i>	158
Model tvorby přidané hodnoty <i>Value-Added Chain Diagram</i>	158
Oblast procesů resortu MO <i>Area of MOD Resort Processes</i>	158
Oprávnění <i>Authorization</i>	158
Optimalizace <i>Optimization</i>	158
Organigram <i>Organizational Chart</i>	158
Parametr <i>Parameter</i>	159
Podpůrné procesy <i>Supporting Processes</i>	159
Popis procesu <i>Process Description</i>	159
Proces <i>Process</i>	160
Procesní analýza / procesní audit <i>Process analysis / Process Audit</i>	160
Procesní model <i>Process Model</i>	161
Procesní role <i>Process Role</i>	161
Procesní řízení <i>Process Management</i>	161
Procesní tým <i>Process Team</i>	162
Regulátory řízení <i>Management Regulators</i>	162
Řídící procesy <i>Control Processes</i>	162
Schopnost (dovednost) <i>Capability (skill)</i>	163
Skupina procesů resortu MO <i>Group of MOD Resort Processes</i>	163
Specifické ukazatele výkonnosti procesu <i>Specific Indicators of Process</i>	
<i>Efficiency</i>	163
Strom výkonů <i>Product Tree</i>	163
Subproces <i>Subprocess</i>	163
Terminologický slovník resortu MO <i>MOD Resort Dictionary of Terms</i>	163
Ukazatel <i>Indicator</i>	163
Univerzální ukazatele výkonnosti procesu <i>Universal Indicators of Process</i>	
<i>Efficiency</i>	164
Validace modelu procesu <i>Process Model Validation</i>	164
Vazba <i>Relation</i>	164
Vlastník procesu <i>Process Owner</i>	164
Vstupy do procesu <i>Process Inputs</i>	164
Výkonnost <i>Efficiency</i>	164

Výstupy z procesu <i>Process Outputs</i>	165
Zákazník <i>Customer</i>	165
Zdroje <i>Resources</i>	165
Znalost <i>Knowledge</i>	165
3.2 Plánování, programování a rozpočtování	166
Systém plánování, programování a rozpočtování <i>Planning, Programming and Budgeting System (PPBS)</i>	166
Plánování, programování, rozpočtování a realizace <i>Planning, Programming, Budgeting and Execution (PPBE)</i>	167
Autorizační zákon (USA) <i>Authorization Bill (US)</i>	167
Federální rozpočtový proces Spojených států <i>The Federal budget process of the U.S.</i>	168
Rozpočtový požadavek presidenta / <i>The Presidents Budget Request</i>	168
Kongresové rozpočtové usnesení / <i>The Congressional Budget Resolution</i>	169
Proces „odsouhlasení“ rozpočtu / <i>The Budget “Reconciliation” Process</i>	170
Klouzavý rozpočet <i>Rolling/Continuous budget</i>	170
Návrh dotace–přídělu z rozpočtu (USA) <i>Appropriations Bill (US)</i>	170
Plánování <i>Planning</i>	171
Plány a jejich části <i>Plans and their parts</i>	171
Program <i>Program</i>	172
Programová struktura <i>Program structure</i>	172
Programový plán <i>Program plan</i>	172
Programový prvek <i>Program element</i>	172
Prozatímní (provizorní) rozpočet <i>Temporary funding bill</i>	173
Přírůstkové rozpočtování <i>Incremental budgeting</i>	173
Rozpočtová pravomoc (Rozpočtové zmocnění) <i>Budget authority</i>	173
Rozpočtování na základě aktivit <i>Activity-based budgeting</i>	173
Rozpočtování s nulovým základem <i>Zero-based budgeting (ZBB)</i>	173
Rozpočtování „zdola nahoru“ <i>Bottom-up budgeting</i>	174
Rozpočtové inovace v bundeswehru <i>Budgetary innovations in Bundeswehr</i>	174
Rozpočtové usnesení (USA) <i>Budget resolution (US)</i>	174
Řecký ekonomický růst a snižování rozpočtového deficitu <i>Greece economic growth and cutting budget deficits</i>	175
Stanovení rozpočtu shora dolů <i>Top-down budget</i>	175
Strategie výkonově orientovaného rozpočtování v ČR <i>Strategy of performance-oriented budgeting in the CR</i>	176
Systém plánování, programování a rozpočtování v USA – úpravy <i>Planning, Programming and Budgeting System in the United States – adjustments</i>	177
3.3 Metody na podporu rozhodování	179
Analýza nákladů a prospěchu <i>Cost-benefit analysis</i>	179
Analýza odchylek <i>Variance analysis</i>	179

Analýza PESTLE <i>PESTLE Analysis</i>	179
Analýza SWOT <i>SWOT analysis</i>	180
Systém vyvážených ukazatelů <i>Balanced Scorecard</i>	181
Benchmarking <i>Benchmarking</i>	184
Brainstorming <i>Brainstorming</i>	185
Brainwriting <i>Brainwriting</i>	186
Cíl <i>Objective</i>	186
Controlling <i>Controlling</i>	186
Efektivnost, Účinnost <i>Efficiency</i>	188
Hospodárnost <i>Economy</i>	189
Měření výkonnosti <i>Performance measurement</i>	189
Metoda delfská <i>DELPHI</i>	189
Paretova analýza <i>Pareto Analysis</i>	190
Řízení na základě výjimek <i>Management by exception</i>	190
Řízení na základě zpětné vazby <i>Feedback control</i>	190
Řízení podle cílů <i>Management by Objectives (MBO)</i>	190
Řízení podle rozpočtu <i>Budgetary control</i>	191
Řízení rizika <i>Risk management</i>	192
Síťová analýza <i>Network analysis</i>	192
Společný hodnoticí rámec <i>Common Assessment Framework (CAF)</i>	192
Ukazatel nevyužití kapacity <i>Idle capacity ratio</i>	193
Ukazatel účinnosti <i>Efficiency ratio</i>	193
Literatura	194
Rejstřík — Index	196
ČESKO – anglický	196
ENGLISH – czech	205

1 Základní ekonomické pojmy používané v EU a NATO

1.1 Základní ekonomické pojmy

Alokace zdrojů

Přidělení nebo rozmístování zdrojů (výrobních faktorů). Efektivní alokace zdrojů je **charakteristickým rysem** tržního hospodářství. Signálem pro umístění zdrojů do nejefektivnějších sektorů ekonomiky je cena zdrojů a zisk z prodeje vyrobeného zboží a služeb. Zdroje plynou do odvětví, kde se nejvíce zhodnocují, a opouštějí odvětví, kde ceny nemohou pokrýt náklady.

Bod zvratu

Kritický bod **rovnováhy**. Zvratem se rozumí zásadní změna (**zlom**) ve vývoji nebo poklesu ukazatele. Například v hospodaření podniku je bodem zvratu bod, v kterém se celkové náklady rovnají celkovým výnosům a kdy výsledky činnosti podniku přechází ze zisku do ztráty nebo **naopak**.

Cenový index

V ekonomice celé země je to index změny celkové cenové hladiny a počítá se jako vážený průměr v různých formách, a to jako index spotřebitelských cen, index cen výrobců nebo **deflátor HDP**.

Čistý domácí produkt

Hrubý domácí produkt zmenšený o obnovovací investice, tj. náhradu za opotřebení fixního kapitálu.

Deficit

Schodek. Záporný zůstatek. Představuje **nerovnováhu** v bilanci obecně negativního charakteru.

Resource allocation

Distribution or apportionment of resources. Effective allocation of resources is an **inherent feature** of a market economy. Prices of resources and profit from the sale of produced goods and services are signals for resources to enter the most effective sectors of the economy. Resources enter industries in which prices exceed the cost most and leave industries in which prices cannot cover the cost.

Break even point

Critical point where equilibrium is reached. Under break we understand **the disruption** in the growth or fall of the indicator. In the economic performance of a firm the break-even point means the equality of total revenue and total cost when the result of firm's performance changes from profit to loss or **vice versa**.

Price index

In the country's economy the index measures changes in the general price level. The price index is computed as the weighted average, mainly as consumer price index, producer price index or **GDP deflator**.

Net domestic product

Gross domestic product less the expenditures on investment replacing depreciated fixed capital.

Deficit

Shortfall. Debit balance. It represents a **disequilibrium** generally of a negative type.

Vzniká tehdy, jsou-li výdaje vyšší než příjmy nebo potřeby vyšší než zdroje.

Opakem je přebytek.

V oblasti rozpočtové politiky je **deficit státního rozpočtu** důsledkem vyšších výdajů než příjmů. Deficit státního rozpočtu kryje vláda obvykle **vypsáním obligací**. Úroky z obligací zatěžují státní rozpočet a zužují manipulační prostor pro výdaje vlády.

Deficit běžného účtu (obchodní bilance) je částka, o kterou hodnota dovozu převyšuje hodnotu vývozu (saldo bilance je pasivní). Pasivní saldo obchodní bilance znamená krátkodobé **zadlužení** země a může vést k oslabení měny.

Deficit platební bilance je částka, o kterou platy země do zahraničí převyšují platy plynoucí ze zahraničí. Vyrovnává se půjčkami nebo snížením zlatých a devizových rezerv.

Deflace

Všeobecný pokles celkové cenové hladiny (opak inflace). Zvláště negativní dopad má deflace v ekonomice založené na úvěru (spotřebitelském nebo investičním), protože snižování zisků znamená potíže se splácením úvěrů, vede k **bankrotu** dlužníků i bank. Dále ještě platí, že deflace a jí vyvolaná stagnace ekonomiky znamená snížení daňových příjmů státního rozpočtu.

Deflátor

Index změny cenové hladiny, jehož cílem je **převést údaje v běžných cenách na údaje ve stálých cenách**. Změna cenové hladiny se měří těmito způsoby:

It rises when expenditures are higher than revenues or needs higher than resources.

The opposite is surplus.

In the area of fiscal policy, the **government budget deficit** results from higher expenditures over revenues. Government budget deficit is covered usually by **issuing of bonds**. Interests on bonds become a burden on the government budget and limit the operating space for government expenditures.

Current account deficit (of trade balance) is the amount by which imports exceed exports (passive balance). It means the short **indebtedness** of the country and may lead to domestic currency weakening.

Balance of payments deficit is the amount by which the payments of the country to the rest of the world exceed the payments from the rest of the world. It is balanced by loans or by gold and foreign exchange reserves cut.

Deflation

Generally decrease of the overall price level (opposite of inflation). Deflation has an extra negative impact in an economy based on credit (consumer credit or investment credit) because lower profits mean difficulties with credit settlement and lead to the **bankruptcy** of both debtors and banks. Deflation and from deflation resulting economic stagnation furthermore causes a decrease in the tax revenue in government budget.

Deflator

The index number that measures the changes in the price level and is used for **adjusting variables in current prices to amounts in constant prices**. The change in price level can be measured by the following indexes:

- Indexem spotřebitelských cen,
- Indexem cen výrobců,
- **Deflátorem hrubého domácího produktu**, který na rozdíl od indexu spotřebitelských cen a indexu cen výrobců neustále upravuje změny ve skladbě zboží, tzn., že zahrnuje i nové výrobky a služby a oceňuje je odhadnutými cenami pro základní období, kdy se ještě nevyráběly. Údaje ve stálých cenách se získají tak, že se ukazatel vyjádřený v běžných cenách dělí příslušným cenovým indexem.
- Consumer price index /CPI,
- Producer price index /PPI,
- **GDP deflator**. In comparison to CPI price index and PPI the GDP deflator various goods and services weights are continually adjusted, i.e. the index includes new goods and services and their prices are estimated for the base period. Variables in constant prices are obtained by dividing amounts in current prices by the relevant price index.

Devalvace

Snížení „ceny“ měnové jednotky v režimu pevného kursu. Po zrušení zlatého standardu je to snížení kurzu vůči ostatním měnám.

Devaluation

A reduction in the official value of a currency in a fixed-exchange-rate system. After the abolishment of the gold standard the decrease in the value of the currency relative to other currencies.

Deviza

Pohledávka znějící na cizí měnu, např. bankovní šek, poštovní a telegrafický převod, směnka, akreditiv, umořitelný cenný papír (akcie), **umořitelný (splatný) kupón obligace** aj. Angličtina na rozdíl od češtiny nerozlišuje hotovosti a pohledávky v cizí měně.

Foreign currency

Claims in foreign currency, as checks, mail orders, bills of exchange, letters of credit, redeemable stocks, **redeemable bond coupons**, etc. English does not distinguish cash and claims in foreign currency as the Czech language does.

Dividenda

Podíl na zisku akciové společnosti připadající na jednu akcii. Vyplácí se majiteli akcie. Vyjadřuje se buď pevnou částkou nebo v procentech z nominální hodnoty kmenových akcií.

Dividend

The share of a company profit per one stock. It is paid to the stock owner and is expressed either as an absolute amount per share or as a percentage of the nominal value of common stocks.

Dluh

Břemeno, které vzniká **dlužníku** přijetím úvěru, ať v peněžní nebo věcné formě. V bilanci tvoří dluh jako závazek položku na straně pasiv.

Debt

Burden arising to the **debtor** by credit acceptance either in money or in kind. In the balance sheet the debt as liability makes the entry on the liability side.

E-business

Úplný název je „electronic business“. Moderní forma podnikání založená na propojení výrobců, zákazníků, dodavatelů a ostatních partnerů elektronickou cestou.

Fixní náklady

Jsou komplementem variabilních nákladů. Fixní náklady vznikají za účelem zachování schopností podniku vyrábět a prodávat. Fixní náklady jsou vymezeny strukturou podniku, jinými slovy jeho organizací a kapacitami, a proto se nazývají také **strukturální náklady**.

Jsou to náklady, které jsou **vynaloženy** na účetní období a které v rámci určitého objemu výkonů nebo limitů obratu nejsou ovlivněny změnami v rozsahu aktivit (výkonů nebo obratu).

Hrubý domácí produkt

Základní makroekonomický ukazatel. Zkráceně HDP. **Měří celkový ekonomický výkon země**. Celková tržní hodnota finálních statků a služeb vyrobených v ekonomice země za určité období (zpravidla jeden rok) vyjádřená v peněžních jednotkách.

Měří se dvěma metodami:

1. **Výrobní metodou** jako suma produktů (výrobků a služeb).
2. **Důchodovou metodou** jako suma důchodů (mezí, platů, zisků, úroků aj.).

Podle způsobu ocenění rozlišujeme nominální a reálný HDP. **Nominální HDP** je produkt vyjádřený ve skutečných cenách. **Reálný HDP** je produkt vyjádřený ve stálých cenách.

E-business

The full name is “electronic business”. A modern form of business based on electronic communication among producers, customers, suppliers and other sides.

Fixed costs

Fixed costs complement the proportional costs (variable costs). Fixed costs are incurred in order to ensure that the company can produce and sell. So fixed costs are defined by the company's structures, in other words by its organization and capacities, which is why they are also called **structure costs**.

A cost which is **incurred** for an accounting period, and which, within certain output or turnover limits, tends to be unaffected by fluctuations in the levels of activity (output or turnover).

Gross domestic product

Main macroeconomic indicator. Commonly abbreviated as GDP. It **measures the overall production performance of the economy**. It is the total market value of all final goods and services produced within a country during some period, usually one year, expressed in monetary units.

Two methods are used for measuring the GDP:

1. According to **the production method** it is the sum of products (goods and services).
2. According to **the income method** it is the sum of incomes (wages, salaries, profits, interests, etc.)

According to prices used the nominal and real GDP is distinguished. **Nominal GDP** is the product in current prices, while **real GDP** is the product in constant prices.

Přepočet nominálního produktu na reálný se provádí pomocí **deflátoru hrubého domácího produktu** podle vzorce:

$$\text{reálný HDP} = \frac{\text{nominální HDP}}{\text{deflátor}}$$

HDP je vyjádřen v peněžních jednotkách a deflátor má formu poměrového čísla.

Hrubý národní důchod (HND)

Představuje celkový prvotní důchod přijatý **domácími** statistickými jednotkami.

HND se rovná HDP (konečný výsledek výrobní činnosti domácích výrobních jednotek v zemi nebo oblasti) **minus prvotní důchod splatný** domácím jednotkami pro cizí jednotky **plus prvotní důchod přijatý** domácími jednotkami od zbytku světa.

HND, jako indikátor důchodu, významně nahrazuje hrubý domácí produkt.

Hrubý národní produkt

Zkráceně HNP Celková tržní hodnota finálních statků a služeb **vyrobených národními subjekty** příslušné země, za určité období (zpravidla jeden rok), vyjádřená v peněžních jednotkách.

Inflace

Jeden ze základních makroekonomických ukazatelů. Projev nerovnováhy v ekonomice, nacházející svůj výraz ve všeobecném vzestupu celkové cenové hladiny. Inflace se měří pomocí **cenových indexů**, a to buď indexu spotřebitelských cen konstruovaných na základě spotřebitelského koše, nebo indexu cen výrobců, anebo deflátoru hrubého domácího produktu.

Recalculation of one into the other is done using the **deflator of GDP** according to the following formula:

$$\text{real GDP} = \frac{\text{nominal GDP}}{\text{deflator}}$$

GDP is given in monetary units. The deflator is an index number.

Gross national income (GNI)

At market prices represents total primary income receivable by **resident** institutional units.

GNI equals GDP (the final result of the production activity of resident producer units in a country or region) **minus primary income payable** by resident units to non-resident units **plus primary income receivable** by resident units from the rest of the world.

GNI has widely replaced Gross National Product (GNP) as an indicator of income.

Gross national product

Abbreviated GNP. It is the total market value of all final goods and services **produced by national bodies** of the respective country during some period, usually one year, expressed in monetary units.

Inflation

One of the main macroeconomic indicators. It shows an imbalance in the economy and is observed as a general rise in price level. Inflation is measured by **price index numbers** such as the consumer price index based on consumer basket prices, or the producer price index, or the gross domestic product deflator.

Kalkulace

Obecně znamená jakýkoli výpočet, počet. V hospodářské praxi se jí rozumí zjištění nákladů na jednotku výroby, tzv. **kalkulační jednici**, kterou je smluvená jednotka výroby, služeb atp. (100 ks, 1 litr, 5 hodin údržby).

Kapitál

Jeden z výrobních faktorů. Má dvě základní formy, a to **kapitál fyzický** (**nebytové budovy**, stroje a zařízení, obytné budovy, zásoby) a **kapitál finanční**, který představují především cenné papíry.

Know-how

Soubor znalostí a praktických dovedností ve výrobní a obchodní praxi, bez nichž by výrobek nebo služba nemohly dosáhnout úrovně, kterou mají. Je to celá škála poznatků založená např. na výkresech, návodech, popisech a schématech.

Konkurs

1. **Soutěž**, při které vypisovatel vyhlašuje podmínky pro přijetí nabídky, a posléze vybere nabídku nejvýhodnější.
2. **Soudní řízení (bankrot)**, na jehož základě dlužník neschopný plnit své dluhy, pozbývá práva nakládat se svým majetkem. Jedná se o všeobecnou exekuci na majetek dlužníka.

Kupní síla peněz

Množství výrobků a služeb, které je možné zakoupit za určitou sumu peněz. Kupní síla peněz klesá (příp. stoupá) s růstem (příp. poklesem) cenové hladiny.

Měří se pomocí **spotřebního koše**.

Costing, Calculation

It generally means any computation. In economic practice it means cost accounting per a production unit, the so called **costing unit**, which is the fixed unit of output, services etc. (100 pcs, 1 liter, 5 hours of maintenance).

Capital

One of the factors of production. It is either **real capital** (**nonresidential structures**, durable equipment and machinery, residential structures, inventories) or **financial capital** (securities).

Know-how

Set of knowledge and practical skills in production and commercial areas, without which a good or service cannot achieve the level they have. It is the entire range of knowledge based on e.g. on drawings, instructions, descriptions and diagrams.

Competition, Bankruptcy

1. **Competition** when one party declares the terms of acceptance of an offer and later on will choose the optimal option.
2. **Court proceedings (bankruptcy)** on the basis of which a debtor unable to pay his debts loses the right to dispose of his property. It is a general execution upon the property of the debtor.

Purchasing power of money

Quantity of goods and services that can be purchased for a certain sum of money. Purchasing power of money drops (or rises) together with the price level increase (or decrease).

It is measured using **the consumer basket**.

Kupní síla měny v porovnání s měnami jiných zemí podle cen spotřebního koše v různých měnách se vyjadřuje jako **parita kupní síly**. Je odlišná od měnového kursu a používá se jako přepočítací koeficient namísto měnového kursu při porovnání hodnotových veličin tehdy, jestliže je měna podle měnového kursu **nadhodnocena** nebo **podhodnocena**.

Míra inflace

Významný makroekonomický ukazatel. Vzestup celkové cenové hladiny v hospodářství vyjádřený v procentech.

Míra nezaměstnanosti

Významný makroekonomický ukazatel. Procento, vyjadřující podíl nezaměstnaných osob (na celkovém počtu pracovních sil).

Národní důchod

Významný makroekonomický ukazatel. Vypočítá se jako hrubý národní produkt zmenšený o obnovovací investice a nepřímé daně.

Parita kupní síly

Poměr směnných kursů mezi dvěma státy upravených tak, aby odrážely rozdíly jejich cenových úrovní.

Plánování

Cílevědomá činnost ekonomických subjektů spočívající ve stanovení postupů a prostředků pro dosažení žádoucího cíle.

Platební bilance

Souhrn všech peněžních transakcí dané země ve styku se zahraničím za určité období (zpravidla jeden rok).

Purchasing power of a currency in comparison to the currencies of other countries according to the prices of consumer basket in different currencies is expressed as **purchasing power parity**. It differs from the foreign exchange rate and is used for the comparison of value variables as a ratio instead of foreign exchange rate if the currency is **overvalued** or **undervalued** according to the exchange rate.

Rate of inflation

A significant macroeconomic indicator. A rise in general level of prices in an economy expressed in percent.

Unemployment rate

A significant macroeconomic indicator. The percentage of the labour force unemployed.

National income

A significant macroeconomic indicator. Gross national product minus replacement investment minus indirect taxes.

Purchasing power parity

Exchange rates between two nations adjusted to reflect the price-level differences between countries.

Planning

Goal-directed activity of economic subjects consisting in procedures and measures establishment in order to achieve the desired goal.

Balance of payments

Summary of all money transactions between a given country and the rest of the world for a specific time period (usually one year).

Má tyto základní části (účty):

- **běžný účet**, zahrnující platy za zboží (**obchodní bilance**), platy za neobchodní služby (turistika, doprava aj.), výnosy a běžné převody (dary, různé příspěvky institucím a mezinárodním organizacím, převody výdělků zahraničních pracovníků, zahraniční pomoc),
- **kapitálový účet**, obsahující převody kapitálového charakteru (kapitálové transfery související s migrací obyvatelstva a převody nehmotných práv a nefinančních hmotných aktiv),
- **finanční účet**, který zahrnuje kapitálové toky v členění na přímé a portfoliové investice a ostatní kapitál dlouhodobý a krátkodobý. Vzhledem k **podvojnosti zápisů** jsou obě strany bilance vždy vyrovnané. Rozdíl autonomních položek na obou stranách bilance odpovídá **změna devizových a zlatých rezerv**. Stav zahraničních pohledávek a závazků není v platební bilanci zachycen.
- **Devizové rezervy** představují zahraniční aktiva centrální banky ve směnitelných měnách (vklady v zahraničních bankách, poskytnuté úvěry, zásoba cenných papírů, valut a zlata, **zvláštní práva čerpání**, rezervní pozice u MMF), použitelná k financování a regulování nerovnováhy platební bilance.

Produktivita výrobního faktoru

Obecně hodnota výstupu vztažená k jednotce výrobního faktoru (vstupu).

It has these main accounts:

- **current account** which covers payments for goods and services (**trade balance**), payments for non-commercial services (travel, transport etc.), yields and current transfers (gifts, different contributions to the institutions and international organizations, foreign workers earnings transfers, international aid),
- **capital account** including capital type transfers (capital transfer related to population migration and transfers of intangible rights and non-financial tangible assets),
- **financial account** covering capital flows categorized for direct and portfolio investments and other long-term and short-term capital. Considering the double-entry form of records the items on both sides are always balanced. The difference between autonomous items on both sides corresponds to a change in foreign exchange reserves. The total amounts of foreign receivables and liabilities are not recorded in a balance of payments.
- **Foreign exchange reserves** constitute foreign assets held by the central bank, denominated in convertible currencies (deposits with foreign banks, credits extended, the stock of securities, foreign exchange and gold, special drawing rights and reserve position in the IMF), that may be used to finance and regulate a balance of payments imbalance.

Factor productivity

Generally value of output related to one unit of production factor (input).

Široce rozšířené je zejména měření a sledování **produktivity práce**. Je určena množstvím produkce vyrobené za jednotku času nebo může být vztažena na jednoho pracovníka a jednotku času. Zvyšování produktivity práce je v období intenzivního rozvoje ekonomiky stěžejním zdrojem ekonomického růstu. Hlavní cestou jejího zvyšování je **substitute (náhrada)** práce kapitálem. Úroveň produktivity práce může být pozitivně ovlivněna zaváděním inovací a lepším výkonem managementu.

Obdobným způsobem se vyjadřuje **produktivita kapitálu**.

Přebytek

Představuje nerovnováhu v bilanci obecně pozitivního charakteru. Vzniká tehdy, jsou-li příjmy vyšší než výdaje nebo zdroje vyšší než potřeby. Opakem je schodek.

(Předložit) účet

Podstatné jméno – oblíbené jméno pro fakturu

Sloveso – poslat vyúčtování, tj. zaslat fakturu

Přidaná hodnota

Přesně hodnota přidaná zpracováním. Hodnota, kterou každý výrobce přidá svojí činností k hodnotě nakupovaných meziproductů, tj. surovin, materiálů, paliv, polotovarů a služeb.

Rating

Standardní mezinárodní nástroj měření bonity firem pro posouzení jejich důvěryhodnosti, případně hodnocení zemí se zřetelem na rizikovost podnikání pro zahraniční firmy.

The measuring and monitoring of **labour productivity** is particularly widespread. It is given by the quantity of output produced per one worker and one time unit. In a period of an intensive growth of the economy the crucial source of economic growth is increasing labour productivity. The main way of its rise is the **substitution** of labour by capital. Labour productivity may be positively influenced by innovations and better performance of management.

Capital productivity is expressed in a similar way.

Surplus

Positive imbalance. Usually the difference between higher income over expenditures or higher resources over needs. The opposite is a deficit.

Bill

Noun – popular name for an invoice

Verb – to render an account, i.e. to send an invoice

Value added

Precisely value added by manufacturing. It is value each producer adds by his activities to the value of purchased intermediate products, i.e. raw materials, fuels, semiproducts and services.

Rating

A standard international tool of assessing a firm's value, judging its credibility, and a tool of assessing countries with regard to the risk that foreign companies take when running business there.

Rentabilita, výnosnost, ziskovost

Ukazatel výsledku hospodaření podniku. Měří se jako poměr celkového zisku k některému základnímu ekonomickému ukazateli, např. obratu, vlastnímu či cizímu kapitálu aj.

Režijní/Nepřímé náklady

Náklady na práci, materiál nebo služby, které nemohou být ekonomicky zjištěny na konkrétní prodejní kalkulační jednotici.

Režijní náklady jsou doplňkem k jednicovým nákladům. Synonymum „burden“ se všeobecně používá v USA.

Směnka

Obchodovatelný dokument vystavený jednou stranou pro druhou, např. dodavatelem zboží pro zákazníka, který akceptováním (podepsáním) směnky potvrzuje svůj dluh, který může být splatný ihned (**na viděnou**) nebo k nějakému budoucímu datu (**termínová směnka**).

Držitel směnky může poté akceptovanou termínovou směnku použít k zaplacení svého závazku ke třetí osobě, nebo ji může prodat (za diskont) za účelem získání hotovosti.

Solventnost

Schopnost plnit platební závazek. Opakem je insolventnost.

Spotřební koš

Soubor vybraných výrobků a služeb, který má reprezentovat rozsah a strukturu výdajů typické (průměrné) domácnosti.

Změny cen položek spotřebního koše jsou základem pro výpočet **indexů spotřebitelských cen** a **indexů životních nákladů**, případně **kupní síly měn** pomocí parity kupní síly měn.

Profitability

Indicator of company economic results. It is measured as the ratio of total profit to one of main economic indicators, e.g. turnover, own or someone else's capital, etc.

Overheads/Indirect cost

Expenditure on labour, materials or services which cannot be economically identified with a specific saleable cost unit.

Overheads complement the direct costs. The synonymous term “burden” is in common use in the USA.

Bill of exchange

A negotiable instrument, drawn by one party on another for example by a supplier of goods on a customer, who by accepting (signing) the bill, acknowledges the debt, which may be payable immediately (**a sign draft**) or at some future date (**a time draft**).

The holder of the bill can thereafter use an accepted time draft to pay a debt to a third party, or can discount it to raise cash.

Solvency

The ability to pay debts. The opposite is insolvency.

Consumer basket

A set of products and services representing the scope and structure of expenses of a typical (average) household.

Price changes of items in the consumer basket make the base for calculation of **the Consumer Price Index** and **Cost of living index**, also **the currency purchasing power** of the country using the currencies purchasing power parity.

V České republice zahrnuje spotřební koš platný od 1.1.2001 celkem 793 výrobků a služeb členěných do 12 oddílů.

Subvence

Podpora podniků nebo domácností poskytovaná obvykle jako jednostranná platba (transfer) ze státního rozpočtu s cílem **ochrany** podniků nebo celých odvětví před konkurencí, podpory expanze na zahraniční trhy nebo podpory dovozu určitých druhů zboží apod., a to vždy **ve státním zájmu**. Subvence mohou mít i nepřímou formu, jako jsou slevy na daních a **některé finanční úlevy**.

Tunelování

V ekonomii způsob získání osobního prospěchu na úkor majetku firmy, který byl pořízen z příspěvků členů družstev, podílových fondů, klientů bankovních ústavů apod. Podnik, který je obětí tunelování obvykle není schopen plnit své závazky a bankrotuje.

Valorizace

Jeden ze dvou základních způsobů kompenzace negativního dopadu inflace na hodnotové ukazatele, zejména různé formy důchodů a dávek (druhým způsobem je indexace).

Odvozuje se od inflace a provádí se nepravdělně podle rozhodnutí veřejných orgánů (hlavně vlády).

Vyrovnání

Soudní forma řešení **povinné likvidace** (úpadku firmy) uspokojením věřitelů a tím **odvrácení konkursu**. Znamená likvidaci dluhů po dohodě s věřiteli.

In the Czech Republic the consumer basket used since 1.1.2001 comprises altogether 793 goods and services classified into 12 sections.

Subsidy

Support of enterprises or households provided usually as a transfer from a government budget with the aim of enterprises or the entire branch **protection** against competition, support of expansion into foreign markets or support of certain goods imports etc., always **for the sake of the national interest**. Subsidies may also have an indirect form, such as tax allowances and some **financial reliefs**.

Tunnelling

In economics it is a way how to personally benefit on the account of the company. The company property was acquired from contributions of cooperative members, share funds, bank clients etc. A company which is the victim of tunnelling may be unable to meet its obligations and goes bankrupt.

Valorization

One of the two main methods of compensation of the inflation negative impact on value indicators, particularly different forms of incomes and benefits (another way is indexation).

It is made irregularly according to the public bodies (mainly a government) decisions with regard to inflation.

Settlement

A court decision resolving a **compulsory liquidation** to the satisfaction of creditors and thus **averting a bankruptcy**. It means the liquidation of debts after it was agreed with the creditors.

Zajišťovací (pojistná) zásoba

Zásoby materiálu nebo nedokončené výroby, udržované z důvodu ochrany odbírajících útvarů před účinkem možného přerušení dodávek.

Zaměstnání, zaměstnanost

Pracovní právo je velmi regulované a zákonná práva zaměstnanců a zákonné závazky zaměstnavatelů jsou řízeny zákony České republiky a Evropské unie.

Zaměstnanci mají mnoho zákonných práv a to neumožňuje žádné straně **se vyvázat ze** základních ustanovení těchto zákonů.

Pokud hodlá podnik v České republice zaměstnat nové zaměstnance, každý je požádán uzavřít pracovní smlouvu (**najímání**).

Pracovní smlouva může být ukončena mnoha způsoby. Zaměstnanec si může přát odejít, zaměstnavatel může chtít zaměstnance **vyhodit**, zaměstnavatel může potřebovat pracovníky **vysadit z práce** na určitou dobu nebo pracovní místo (pracovník) se může stát **nadbytečným**. Obecně platí, že každý zaměstnavatel musí **dát** zaměstnanci **výpověď** (**propuštění**).

Zpětná vazba

Zpětná vazba se týká vykazování aktuálních hodnot ve srovnání s hodnotami plánovanými. Zpětná vazba vytváří prostor pro analýzu odchylek, na jejíž základě mohou být spuštěny řídicí mechanismy (přijetí a realizace protiopatření).

Životní náklady

Úhrn spotřebitelských výdajů domácností nebo jednotlivců. Statisticky se omezují na životní náklady typických domácností (dělníků, zaměstnanců, důchodců).

Buffer stock

A stock of materials, or of work in progress, maintained in order to protect user departments from the effect of possible interruptions to supply.

Employment

Employment law is highly regulated and the legal rights of employees and legal obligations of employers are governed by the laws of the Czech Republic and the European Union.

Employees have many statutory rights and it is not possible for either party to **contract out of** the fundamental provisions of these laws.

When a business takes on new employees in the Czech Republic, each are required to enter into a contract of employment (**hiring**).

An **employment contract** may terminate in a number of ways. The employee may wish to leave, the employer may want **to sack** the employee, the employer may need **to lay off** workers for a period of time, or the position (and the worker) may **become redundant**. Generally the employer must **give notice** to the employee (**firing**).

Feedback

Feedback refers to the reporting of actual figures as compared to budgeted figures. The feedback creates the possibility of a variance analysis on the basis of which regulating mechanism can be set in motion (introduction of measures).

Cost of living

Summary of consumer expenses of households or individuals. Statistically it is limited to the cost of living of a typical household (workers, employees, retirees).

Sledují se jako změna výdajů při pevné struktuře spotřebního koše ve formě indexů. Indexy jsou obdobou indexů spotřebitelských cen.

They are monitored as the change of expenses within the fixed structure of a consumer basket in the form of indexes. Cost living indexes are the analogy of consumer price indexes.

Životní úroveň

V ekonomickém pojetí stupeň materiálního blahobytu jednotlivce nebo domácnosti. Měří se obvykle množstvím spotřebovaných statků a služeb. Není totožná s ekonomickou úrovní země, je však na ní těsně závislá. Růst životní úrovně je z větší části dán ekonomickým růstem.

Standard of living

From the economic point of view it is material welfare level of an individual or a household. It is usually measured by the quantity of goods and services consumed. It is not identical with the level of development of the country but it closely depends on it. Economic growth is the major factor of rise in the standard of living.

1.2 Bankovníctví

Akreditiv

Platební instrument. Dokument vydaný bankou na základě žádosti zákazníka, ve kterém se banka **zavazuje provést platbu**, pokud zákazník splní podmínky akreditivu. Používá se ve formě dokumentárního akreditivu především v zahraničním obchodě k proplácení zahraničních směnek. Skýtá záruku jak **prodávajícímu**, že zboží bude zapláceno, tak **kupujícímu**, že výplata bude provedena až po splnění podmínek dodání zboží. Peníze kupujícího jsou při placení akreditivem po určitou dobu vázány na jeho účtě.

*Vyžadují-li obchodní operace směnu peněz, oba její účastníci, tj. kupující a prodávající vyžadují **pocit jistoty**. Naštěstí je zde mnohem elegantnější řešení, než je aktovka plná hotovosti výměnou za dodávku zboží – nazývá se **akreditiv**.*

Smlouvou o otevření akreditivu je založen vztah, jehož účastníci jsou banka a žadatel o úvěr, v našem případě kupující.

*Laicky řečeno, kupující zajde do banky, kde má svůj účet a kde si nechá za poplatek nepřesahující půl procenta předmětné částky otevřít akreditiv. Banka vzápětí pošle prodávajícímu **sdělení** s uvedením podmínek, za nichž mu zaplatí.*

Pokud prodávající od kupujícího převezme zboží, vydá mu o tom potvrzení, na jehož základě poté prodávající dostane v bance za své zboží zapláceno.

Akreditiv minimalizuje riziko pro obě strany.

Letter of credit (L/C)

Instrument of payment, document issued by a bank upon the customer's request in which the bank **undertakes to effect payment** if the customer fulfills the letter of credit terms. It is used in the form of documentary credit mainly in foreign trade to meet foreign bills of exchange. It provides the guarantee to both the **seller (vendor)** that the goods will be paid and the **buyer (vendee)** that the payment will be put into effect only after the supplier satisfies conditions of delivery. The money of the vendee is blocked on his account for a certain time when payment is effected by a L/C.

*When business transaction require an exchange of money, both its participants, i.e. buyer and seller desire **certitude**. Fortunately, there is a more elegant solution than a suitcase full of cash exchange upon delivery of goods – it is called **a letter of credit**.*

A contract on opening a letter of credit establishes a relationship whose participants are a bank and an applicant for the credit, in our case the buyer.

*To put it more simply, the buyer goes to the bank where he has an account and asks to open a letter of credit for fee which usually does not exceed 0,5 % of the overall amount. The bank immediately sends a **notification** to the seller informing him of the conditions under which it will pay to him.*

*The bank immediately sends a **notification** to the seller informing him of the conditions under which it will pay to him. If the buyer accepts goods from the seller, he provides him with confirmation on the basis of which the seller receives money from the bank for the goods.*

A letter of credit minimizes risks for both parties.

Anuita

Pravidelná splátka z poskytnutého dlouhodobého úvěru. Část anuity tvoří vlastní **splátka dluhu (úmor)**, zbytek připadá na placení úroku. Při stanovení anuity se vychází z podmínky, že součet všech anuit za celé období splácení úvěru diskontovaných k okamžiku **uzavření půjčky** se rovná nominální hodnotě dluhu. S postupem splácení klesá v anuitní splátce podíl úroků a roste podíl úmoru. Hodnoty anuit pro různé úrokové míry a různý počet splátek lze zjistit z úrokových tabulek.

Avízo

Návěští. Oznámení používané v obchodním styku například o **odeslání zásilky (lodní přepravou)**, dokumentů, peněz, otevření akreditivu bankou aj.

Ažio

Rozdíl, o který převyšuje aktuální (vyhlašovaný) měnový kurs stanovený kurs měny v režimu pevného kursu. Stejně tak rozdíl, o který převyšuje kurs akcie její jmenovitou hodnotu. Kurs měny nebo akcie je „nad pari“. Opačná odchylka kursu měny nebo ceny akcie se nazývá **disážio**, kdy kurs je „pod pari“. Je-li měnový kurs nebo kurs akcie totožný se stanoveným kursem nebo s nominální hodnotou, nazývá se „al pari“.

Banka pro mezinárodní platby

Činnost banky je zaměřena na podporu rozvoje spolupráce mezi členskými ústředními bankami, ekonomický a finanční výzkum, vytváření příznivých podmínek pro mezinárodní finanční operace a vystupuje jako **zmocněnec** v mezinárodních finančních, úvěrových a platebních transakcích a jednáních.

Anuity

A regular repayment on a long-term credit. The annuity consists of the amount that covers **credit redemption** and interest. The sum of all annuities, in the whole period of credit repayments, is equal to the nominal value discounted to the date when **the credit was granted**. The share of annual redemption amount is growing and the share of interest decreasing. Amounts of annuities with different interest rates and for different periods can be found in interest tables.

Letter of advice

Advice note. An announcement used in the commercial area, e.g. about a **shipment of goods**, documents, payment, opening a Letter of Credit by a bank, etc.

Premium

The amount by which the actual exchange rate exceeds the exchange rate set by a central bank at a fixed rate. The amount beyond the nominal value of the stock. The price of the currency or the stock is “above par”. The opposite deviation is called **discount** – “under par”. The exchange rate or price of the stock is “at par” when it corresponds to the exchange rate set by a central bank or the nominal value of the stock.

Bank for International Settlement

— **BIS**. Bank activity should contribute to development of cooperation among member central banks, to economic and financial research and to creating favourable conditions for international financial operations. The bank acts as the **trustee** for international financial, credit and payment transactions and negotiations.

Je nazývána **bankou bank**.

Banka je akciovou společností, od roku 2001 jsou vlastníky všech akcií pouze centrální banky členských zemí. V současné době má BIS 55 členů.

Bankovka

Původně představitel (náhražka) kovových peněz. Bankovky byly v době zlatého standardu směnitelné za zlato podle zlatého obsahu na nich uvedeného. Zlaté krytí se postupně snižovalo a omezovalo. V poválečné době byl za zlato směnitelný pouze americký dolar v omezené míře a tato směnitelnost byla **zrušena** v roce 1971. Nyní nejsou žádné bankovky za zlato směnitelné.

Po zrušení zlatého standardu se tak **smažal** rozdíl mezi bankovkami a papírovými penězi s nuceným oběhem (státovkami). Bankovky vydává (emituje) emisní banka. Jsou spolu s mincemi představiteli **hotovostního peněžního oběhu**.

Bankovní (platební) karty

V současnosti se umělohmotné karty stávají více přijímané a užívané než kdy předtím. Většina stávajících bank nabízí širokou škálu karet.

Debetní karty (platební karty k výběru hotovosti). Debetní karty dovolují svým držitelům vybrat hotovost v jejich vlastní zemi i v zahraničí. **Bankomaty** můžete nalézt téměř na každém rohu.

Obecně platí, že debetní a platební karty se užívají se stejným významem, s výjimkou několika bank. Platební karty jsou spojeny s běžnými účty. Tyto karty umožňují vhodnější přístup k penězům dvojitým způsobem. Zákazníci mohou použít své platební karty k získání hotovostí ze sítě bankomatů jak v tuzemsku, tak v cizině, nebo mohou platit přímo za zboží bez šeků nebo bez nošení velké hotovosti.

It is called the **central bank's bank**.

The bank is a stock company, since 2001 the ownership is restricted to the member central banks. Currently, there are 55 members.

Bank note

Originally representative (substitute) of coins. Bank notes were in the time of the gold standard convertible for gold according to the content of gold given on the notes. Gold coverage was gradually decreased and reduced. After World War II only the American dollar was convertible to gold to a limited extent. This convertibility was **abolished** in 1971. Nowadays no bank notes are convertible to gold.

After the gold standard was abolished, the difference between bank notes and paper money with forced circulation was thus **blurred**. Bank notes are issued by a central bank. Together with coins they are the representatives of **cash circulation**.

Bank (payment) cards

These days plastic cards are becoming more widely accepted and used than ever before. There is a wide range of cards which are offered by most existing banks.

Debit (Cash) cards Cash (debit) cards allow their holders to withdraw cash in their own country as well as abroad. **Cash dispensers (Automatic Teller Machines or cashpoints)** can be found on almost every corner.

Generally, cash and debit cards can be used with the same meaning with the exception of several banks. Cash cards are linked to current accounts. These cards give more convenient access to money in two ways. Customers can use their cash cards to obtain money from the cash machine network both in their home country and abroad, or to pay directly for goods without cheques or without carrying much money.

Kreditní (úvěrové) karty Kreditní karty jsou rychlým a vhodným způsobem jak platit za ohromný sortiment zboží nebo služeb na celém světě, od hotelových účtů k zvelebení domu, videorekordérů k vysavačům. Když lidé platí svůj účet kreditní kartou, mohou si zvolit **zúčtování nezaplacené částky (saldo)** každoměsíčně nebo si rozložit své platby na delší dobu. Zákazníci získávají osobní úvěrový limit k přizpůsobení jejich individuálním finančním okolnostem.

Bankovní soustava

Soustava finančních institucí zabývajících se bankovními operacemi. V tržní ekonomice existuje **bankovní soustava dvoustupňová**. Tvoří ji ústřední banka a obchodní banky.

Ústřední banka je vládou ustanovená vrcholná instituce zodpovědná za řízení peněžního oběhu v zemi, tj. za vydávání (**emisi**) **peněz**, stanovení úvěrových podmínek a dozor nad činností obchodních bank. Funguje proto jako banka emisní (cedulová), banka bank a banka vlády. Provádí monetární politiku a cílem její činnosti není zisk.

Obchodní banky zprostředkovávají platební styk, poskytují krátkodobé i dlouhodobé úvěry, účastní se financování podniků, přijímají depozita a poskytují různé služby. Jsou buď bankami univerzálního typu nebo bankami specializovanými. Cílem jejich snažení je dosažení zisku.

Vedle obchodních bank fungují **investiční banky**, **hypoteční banky**, **spořitelny** a jiné instituce obdobně jako obchodní banky.

Credit cards Credit cards are a quick, convenient way to pay for an enormous variety of goods and services worldwide, from hotel bills to home improvements, video recorders to vacuum cleaners. When people pay their credit card bill, they have the choice of **clearing the outstanding balance** every month or paying the appropriate interest charge and spreading their payments over a long period. Customers are also given a personal credit limit to suit their individual financial circumstances.

Banking system

System of financial institutions dealing with bank operations. In a market economy there is a **two-stage bank system**. It is constituted by the central bank and commercial banks.

A **central bank** is a top institution appointed by a government, responsible for money circulation control in the country, i.e. for **money issue**, credit conditions determination and supervision of commercial banks activity. It works as the bank of issue (bank of circulation), bank of banks and bank of government. It provides monetary policy and the objective of its activity is not the generation of profit.

Commercial banks mediate the system of payment, they provide both short-term and long-term credits, and they participate in enterprise financing, accept deposits and provide different bank services. They are either banks of the universal type or specialized banks. The objective of their activity is profit.

Besides the commercial banks there are **investment banks**, **mortgage banks**, **saving banks** and other institutions similar to commercial banks.

Bankovní výpis

Záznam zasílaný bankou svým zákazníkům se seznamem transakcí ode dne minulého výpisu.

Bezhotovostní platba

Provedení platební operace prostřednictvím peněžního ústavu z **úctu plátce** na **účet příjemce** bez použití hotových peněz. Vyrovnání (splácení) pohledávky nebo závazku mimo bankovní účty prostřednictvím směnek, šeků a jiných platebních instrumentů.

Brettonwoodské instituce

Mezinárodní měnový fond a Mezinárodní banka pro obnovu a rozvoj založené na základě dohod o uspořádání mezinárodního finančního a měnového systému po 2. světové válce (v roce 1944 v Bretton Woods – USA).

Clearing

Zúčtování vzájemných pohledávek a závazků smluvních stran. Je základem **bezhotovostního placení** a umožňuje okamžité převody mezi plátcem a **příjemcem peněz**. Platby se uskutečňují mezi dvěma partnery (dvoustranný clearing) nebo mezi více partnery (mnohostranný clearing).

V zahraničním obchodu se uplatňuje clearingová forma placení mezi zeměmi, které nemají dostatek směnitelných měn. Omezuje však rozsah vzájemné výměny zboží, protože bariérou je zpravidla nejslabší účastník směny.

Diskontní sazba

Úroková sazba, za kterou půjčuje ústřední banka peníze obchodním bankám.

Bank statement

A record, sent by a bank to its customer, listing transactions since the date of the previous statement.

Transfer (direct debit)

The payment provided by a financial institution from the **payer's account** on the **receiver's account** without using cash. Redemption of claims outside banking accounts by bills of exchange, checks and other payment instruments.

Bretton Woods Institutions

International Monetary Fund and International Bank for Reconstruction and Development established according to agreements about the organization of the international financial and monetary system after World War II (in 1944 in Bretton Woods – USA).

Clearing

The offsetting of liabilities between two or more parties. It is a basis of **cashless payment** and allows immediate transfers between the payer and **payee**. Payments are effected between two partners (bilateral clearing) or among more partners (multilateral clearing).

In foreign trade a clearing form of settlement is used between countries which do not have enough convertible currencies. It however limits the scope of mutual exchange of goods because the weakest participant sets the limit on exchange.

Discount rate

Interest rate that the central bank charges commercial banks when they borrow money.

Úrokové sazby obchodních bank, za které poskytují úvěry jiným bankám nebo klientům, jsou od diskontní sazby odvozeny. Jsou vyšší, aby obchodní banky dosáhly zisku a jejich pohyb zpravidla odpovídá pohybu diskontní sazby.

Změny diskontní sazby jsou jedním z opatření monetární politiky ústřední banky zaměřené buď na zvýšení množství peněz v oběhu zlevněním úvěrů (snížení diskontní sazby) nebo snížení množství peněz v oběhu zdražením úvěrů (zvýšení diskontní sazby). Úlohu diskontní sazby **převzala** v ČR REPO sazba.

Dluhopis

Cenný papír dlužnického charakteru, na jehož základě má majitel právo požadovat vyplácení úroků a **splacení dlužné částky** v nominální výši k určitému datu, a emitent (osoba, která vystavila dluhopis) má povinnost tyto závazky splnit.

Nominální hodnota dluhopisu je hodnota uvedená v textu dluhopisu.

Kurs je cena, za kterou se dluhopis prodává.

Dluhová služba

Těž obsluha dluhu. Placení úroků a splátek (někdy jen z úroků) z dlužné částky.

Emise

Vydávání peněz nebo cenných papírů do oběhu. Subjekt, který vydává peníze nebo cenné papíry, se nazývá **emitent**. Emitentem peněz je centrální banka.

Commercial bank's interest rates on which they grant a credit to other banks or clients are derived from discount rate. They are higher to allow commercial banks to make a profit and they move more or less in the same direction as the discount rate.

Discount rate changes are one of the monetary policy tools focused either on money supply increase by credits price reduction (when the discount rate is lower) or money supply decrease by credits price rise (when the discount rate is higher). Discount rate function in the Czech Republic **was taken over** by the REPO rate.

Bond

A security of a receivable character on the basis of which the owner is entitled to ask for interest disbursement and **outstanding item pay back** in a nominal value due at a certain date and the issuer (person who issued the bond) is obliged to fulfill these commitments.

Nominal value of a bond is the value stated in the bond text.

Marked value is the price for which the bond is being sold.

Debt service

Payment of interest and installments (sometimes only interest) on the debt due.

Issue

Money issue or securities issue into circulation. The body issuing money or securities is called the **issuer**. Money issuer is a central bank.

Eskont

Koupě pohledávky (zpravidla směnky nebo šeku) před dobou splatnosti. Za dobu od koupě pohledávky do dne její splatnosti se snižuje částka pohledávky o úrok zvaný diskont.

Odkup pohledávky provádí zpravidla obchodní banka a obchodní úvěr se tak mění na úvěr bankovní. Eskont umožňuje přeměnit pohledávky v hotové peníze a zvyšuje tak jejímu majiteli likviditu.

Reeskont je prodej eskontovaného cenového papíru (zpravidla směnky) obchodní bankou ústřední bance před dobou splatnosti.

Evropská centrální banka (ECB)

ECB je centrální bankou evropské jednotné měny, eura. Hlavní úkol ECB je udržení kupní síly eura a tak cenové stability v euro oblasti. Euro oblast zahrnuje 13 států Evropské unie, které zavedly euro od roku 1999. Úkoly ECB jsou specifikovány ve **Statutu evropského systému centrálních bank (ESCB)**.

Prvořadý cíl ESCB je udržet cenovou stabilitu a nestranně k cíli cenové stability, podporovat všeobecné ekonomické postupy Společenství se záměrem přispět k dosažení cílů Společenství (vysoká úroveň zaměstnanosti a stabilní a neinflační růst).

Základní úkoly ECB:

- Definování a realizace peněžní politiky pro euro oblast.
- Řízení zahraničních směnných operací.

Discount

Purchase of a claim, usually a bill of exchange or a check before its due date. During the time period from a claim purchase till the date of its maturity the amount is decreased by a penalty called the discount.

The claim repurchase is usually done by a commercial bank and the commercial credit turns into a bank credit. Discount allows transferring a claim into cash and increases that liquidity of its owner.

Rediscount is the sale of a discounted security (usually a bill of exchange) by a commercial bank to the central bank before its date of maturity.

The European Central Bank (ECB)

The ECB is the central bank for Europe's single currency, the euro. The ECB's main task is to maintain the euro's purchasing power and thus price stability in the euro area. The euro area comprises the 13 European Union countries that have introduced the euro since 1999. The ECB's tasks are specified in the **Statute of the European System of Central Banks (ESCB)**.

The primary objective of the ESCB shall be to maintain price stability and without prejudice to the objective of price stability, the ESCB shall support the general economic policies in the Community with a view to contributing to the achievement of the objectives of the Community (high level of employment and sustainable and non-inflationary growth).

Basic tasks ECB:

- The definition and implementation of monetary policy for the euro area.
- The conduct of foreign exchange operations.

- Držení a řízení oficiálních zahraničních rezerv zemí euro oblasti (řízení portfolio).
- Podpora hladkých operací platebních systémů.
- Výhradní právo schvalovat emise bankovek v rámci euro oblasti.
- Sběr statistických informací, nezbytných k plnění úkolů.
- The holding and management of the official foreign reserves of the euro area countries (portfolio management).
- The promotion of the smooth operation of payment systems.
- The exclusive right to authorise the issuance of banknotes within the euro area.
- The collection of statistical information necessary for fulfilling the tasks.

Evropská investiční banka (EIB)

EIB, finanční instituce Evropské unie, byla vytvořena podle římské smlouvy. Členy EIB jsou členské státy EU, které **upsaly bance kapitál**.

Posláním EIB je podporovat cíle EU poskytováním dlouhodobých finančních prostředků na specifické investiční projekty při dodržení přísné bankovní praxe.

Jako instituce EU, EIB nepřetržitě přispívá k rozvoji v politice Společenství.

Jako banka pracuje v úzké spolupráci s bankovním komunitou, jak při půjčkách na kapitálových trzích, tak při financování investičních projektů. EIB poskytuje půjčky hlavně z **výnosů** svých půjček.

Homebanking

Jedna z forem přímého bankovníctví. Jedná se o spojení klienta s bankou, který může ze svého bytu nebo kanceláře zjišťovat stav svého účtu, zadávat příkazy k provedení plateb a jiných služeb bankou a získávat bankovní informace.

Další formou jsou telebanking (klient využívá telefon, a to i mobilní), nebo internetbanking (klient využívá počítač a internet).

The European Investment Bank (EIB)

The EIB, the financing institution of the European Union, was created by the Treaty of Rome. The members of the EIB are the Member States of the EU, who have all **subscribed to the Bank's capital**.

The EIB's mission is to further the objectives of the EU by providing long-term finance for specific capital projects in keeping with strict banking practice.

As an institution of the Union, the EIB continuously adapts its activity to developments in Community policies.

As a bank, it works in close collaboration with the banking community both when borrowing on the capital markets and when financing capital projects. The EIB grants loans mainly from the **proceeds** of its borrowings.

Homebanking

Electronic connection of the client with the bank from his home or office who may be informed about his bank account details, give instructions for payments and make use of other banking services and news.

Another form is telebanking (or phonebanking), provided through telephone (also a mobile) or internetbanking using PC and internet.

Hotové peníze

Peníze ve formě papírových peněz a mincí.

Hypotéční úvěr

Úvěr zajištěný hypotékou.

Hypotéka

Zástavní právo na nemovitost při poskytnutí půjčky. Je to forma zajištění úvěru. Zřizuje se na základě smlouvy a zápisu do pozemkových knih. Je neodlučitelně spojena s pohledávkou.

V případě, že dlužník nezaplatí dluh ve stanovené lhůtě i s úroky, je pohledávka uspokojena z **výnosu prodeje** nemovitosti. Zaplacením dluhu platnost smlouvy končí.

*Obecně je hypotéka dlužní nástroj poskytující **podmíněné vlastnictví majetku** (dům, byt), zajištěného financovaným majetkem. Pokud není klient schopen splácet svůj úvěr (**jistina a úrok**), úvěrované aktivum se stává majetkem banky. Hypotéka je obvykle dlouhodobým dluhem (20–30 let), ale může být sepsána na mnohem kratší dobu.*

Je hodně druhů dosažitelných hypoték:

Hypotéka s pevnou sazbou je pevně svázána s jednou sazbou úroku, takže vypůjčovatel (abonent) by mohl být ujištěn vědomím, že jeho hypotéka nepřipustí žádné nepříjemná překvapení v několika příštích letech.

Pružná hypotéka je pro lidi s měnícím se příjmem, kteří chtějí mít možnost zvýšit nebo snížit jejich měsíční splátky.

Hypotéka se stanoveným stropem sazby – maximální sazba je zaručena po určité období, vypůjčovatel pak automaticky přejde na placení nižší sazby.

Cash

Banknotes and coins.

Mortgage-backed loan

A credit guaranteed by a mortgage.

Mortgage

Right of lien for real estate loans. It is a form of credit securing. It is opened on the basis of a contract and registered to the register institution. It cannot be separated from the claim.

If the debtor does not pay the debt in the stated period along with interest, the receivable is satisfied from real estate **sale yield**. The contract expires when the debt is settled.

*Generally, a mortgage is a debt instrument giving **conditional ownership of an asset** (house, flat), secured by the asset being financed. If a client is unable to repay his or her loan (**principal plus interest**), the mortgaged asset becomes the property of the bank. A mortgage is usually a long-term debt (20–30 years) but can be written for much shorter periods.*

There are a lot of types of mortgages available:

Fixed Rate Mortgage is firmly tied to one rate of interest so the borrower could be secure in the knowledge that his mortgage holds no nasty surprises for the next few years.

Flexible Mortgage is for people on a variable income who want to be able to increase or decrease their monthly payments.

Capped Rate Mortgage – the maximum rate is guaranteed for a special period, the borrower will automatically switch to paying the lower rate.

Hypotéka s upravitelnou sazbou je hypotéka s pravidelnými úpravami úrokové sazby, obvykle každých šest měsíců.

Adjustable Rate Mortgage is a mortgage with periodic adjustments in interest rate, usually every six month.

IBOR

Průměrná úroková sazba nabízená z úvěrů prvotřídním bankám na **mezi-bankovním trhu** na určitou dobu od jednoho dne až do jednoho roku (zpravidla na 3 nebo 6 měsíců).

Interbank offered rate

The average rate of interest offered by prime banks for lending funds to other prime banks in **the interbank market** for a specified period from one day to one year (usually three or six months).

První písmeno před zkratkou IBOR určuje místo, ve kterém je sazba stanovena (N=New York, L=Londýn, EUR=Evropská unie, PR=Praha, dříve též P=Paříž, F=Frankfurt).

The first letter indicates the place where the rate is applied (N=New York, L= London, EUR=European Union, PR=Prague, formerly also P=Paris, F=Frankfurt).

Lombardní sazba

Úroková sazba z lombardního úvěru. Jedna z klíčových sazeb centrální banky spolu s diskontní sazbou a REPO sazbou.

Lombard rate

The interest rate on a lombard loan. One of the central's key rates together with the discount rate and the REPO rate.

Lombardní úvěr

Úvěr centrální banky poskytovaný komerčním bankám. Je **zajištěn** zástavou movité věci, zpravidla cenných papírů, někdy též drahých kovů nebo zboží.

Lombard credit

The central bank credits offered to commercial banks. It is **backed** by tangible assets, usually securities, also by precious metals or commodities.

Měnový kurs

Cena měnové jednotky vyjádřená v měnových jednotkách jiné země.

Foreign exchange rate

Price of exchange rate unit expressed in currency units of another country.

Kurs pevný je kurs vázaný na pevnou měnovou paritu s povoleným rozpětím odchylek.

A fixed rate is a rate bound to fixed exchange rate parity with set fluctuation margin.

Kurs pohyblivý (plovoucí) se mění podle nabídky a poptávky po měně na devizových trzích.

A floating rate varies according to the currency supply and demand in the foreign exchange market.

Nabídka a poptávka jsou pod vlivem jednak hospodářské a politické stability země, její **obchodní a platební bilance**, zejména pohybu kapitálu, jednak spekulace.

Měnový kurs může také ovlivnit centrální banka devizovými intervencemi, tj. nákupem a prodejem vlastní měny, a tím podporou poptávky nebo nabídky na devizovém trhu.

Důsledkem devizových intervencí je posílení nebo oslabení měny. Zvýšená poptávka po domácí měně (nabídka zahraničních měn) ji posiluje, snížená poptávka oslabuje.

Silná měna (měna s vysokým kursem) **podporuje** dovoz a **ztěžuje** vývoz. Slabá měna (měna s nízkým kursem) podporuje vývoz a **tlumí** dovoz.

Mezinárodní finanční korporace

Mezinárodní úvěrová organizace založená v roce 1956 se sídlem ve Washingtonu. Patří do Skupiny Světové banky. V současné době má 175 členů. Poskytuje půjčky na rozvojové projekty bez záruk příslušných vlád.

Mezinárodní měnový fond

Zkráceně **MMF**. Vznikl v roce 1945 spolu s Mezinárodní bankou pro obnovu a rozvoj na základě dohody vypracované v červenci 1944 v Bretton Woods (USA).

Cílem MMF je:

- napomáhat mezinárodní měnové spolupráci,
- usnadňovat vyrovnaný růst světového obchodu,

Supply and demand of the currency are influenced by the economic and political stability of the country, its **current account (balance of trade) and balance of payments**, particularly capital movement but also by speculation.

The exchange rate can be also modified by a central bank through purchasing and selling its own currency and thus strengthening the demand or supply of own currency on the foreign exchange market.

A consequence of such intervention is currency appreciation or depreciation. An increased demand for domestic currency (supply of foreign currencies) appreciates the domestic currency and decreased demand depreciates it.

A strong currency **stimulates** imports and **hurts exports**. A weak currency stimulates exports and **inhibits** imports.

International Financial Corporation

— **IFC**. An international credit organization established in 1956 and seated in Washington. It is a member of the World Bank Group. Nowadays, it has 175 members. It provides loans for projects without any guarantees from the relevant governments.

International Monetary Fund

Abbreviated the **IMF**. It was established in 1945 together with the International Bank for Reconstruction and Development based on the agreement elaborated in July 1944 in Bretton Woods (USA).

The aim of the IMF is to:

- support the monetary cooperation on international basis,
- to facilitate balanced growth of world trade,

- podporovat stabilitu měnových kursů členských zemí a
- přispívat k vytváření multilaterálního platebního systému.

K dosažení těchto cílů má MMF zdroje ve zlatě a národních měnách členských států.

Fondem získané prostředky sestávají jednak z **příspěvků členských zemí** (tzv. **kvót**), jejichž výše je stanovena s ohledem na hospodářskou sílu zemí a musí být uhrazena z 25 % ve volně směnitelných měnách a ze 75 % v národní měně každé země, na základě dohod s vládami ve formě půjček, na základě příslibu „Skupiny 10“ (skupina deseti nejvyspělejších zemí spolu se Švýcarskem) o poskytnutí půjčky v případě potřeby a jednak ze **Zvláštních práv čerpání**.

Členské země jsou povinny poskytovat MMF základní údaje o svém hospodářství a v případě žádosti o půjčku umožnit expertům MMF kontrolu hospodaření.

Oběživo

Část peněžního agregátu M1, která je v oběhu. Skládá se z mincí a papírových peněz.

Papírové peníze

Spolu s mincemi tvoří oběživo. S rozšiřováním bezhotovostního placení se význam hotových peněz (hlavně papírových peněz) v hospodářství snižuje.

Peníze

Cokoliv, co slouží jako všeobecně přijímaný prostředek směny.

- to support the stability of exchange rates of member countries currencies and
- to contribute to a multilateral payment system formation.

To achieve these objectives IMF uses its sources in gold and the national currencies of the member states.

The resources acquired by the fund consist partially of the **member countries contributions (so called quotas)**, the level of these is determined with respect to the economic power of the countries and must be paid in convertible currencies (25 percent) and in the national currency of each relevant country (75 percent) based on the agreements with the governments in the form of the loans, on the basis of the promise of the “Group of 10” (the group of the most developed countries together with Switzerland) to offer a loan if needed and partially of the **Special Drawing Rights**.

The member countries are obliged to provide the IMF with basic data about their economies and to allow the IMF experts to make an audit of their economies in case that larger loans are requested.

Currency

A part of money supply defined by M1. Coins and paper money.

Paper money

Currency consists of paper money and coins. The role of cash money (mainly paper money) in the economy decreases with expansion of transfers.

Money

Any item which is generally acceptable to sellers in exchange for goods and services.

Peníze plní tři funkce: zúčtovací jednotka, prostředek směny a uchovatel hodnot.

Množství peněz v ekonomice se měří pomocí agregátů M. Každý agregát M s vyšším číslem zahrnuje vždy další položky s nižší likviditou.

V nejužším pojetí představuje nabídku peněz agregát **M1 (transakční peníze)**, který se sestává ze dvou částí: a to oběživa, což jsou mince a papírové peníze v rukou veřejnosti, a tzv. bankovních peněz, které představují vklady u bank a jiných finančních institucí k okamžitému vyzvednutí (**vklady na požádání**). M1+ v České republice zahrnuje navíc krátkodobé termínové vklady.

Definice širšího agregátu peněz **M2 (širší peníze)** zahrnuje M1 a „skoro-peníze“, což jsou vysoce likvidní finanční aktiva, která mohou být snadno přeměněna na oběživo nebo vklady na požádání.

M3 sestává z M2 plus termínových vkladů ve velkých částkách. Centrální banky většiny zemí pracují s agregátem M2.

Pojistné fondy

Pojistné fondy jsou jednou z nejrychleji se rozvíjejících oblastí finančního investování, s téměř 8 000 fondy celosvětově spravující více než 1 bilion USD příjmů investorů.

Pojistné fondy získaly své jméno od slovesa **pojistit se (proti riziku)**, což znamená „provedl akci s omezením rizika ztráty“. Obecněji: „pokud se pojistíte proti riziku“, zůstanou všechny Vaše možnosti otevřené.

Na rozdíl od **otevřených investičních fondů**, pojistné fondy jsou obvykle soukromými společnostmi (pozn. aut.: nejsou registrovány u burzovní dozorcí rady) a většina je řízena z USA nebo Británie a zapsána **mimo hranice své země v daňovém ráji**, jako jsou Kajmanské ostrovy nebo Bahamy.

Money serves as a unit of account, a medium of exchange, and a store of value.

The money supply in the economy is measured by a series of aggregates M. The rule says that each M with higher number includes additional items with lower liquidity.

In the most narrow definition the money supply is designated **M1 (transactions money)** and is composed of two items: currency, that is, coins and paper money in the hands of the public, and bank money, which comprises all **checkable deposits** in commercial banks and other financial institutions. In the Czech Republic includes M1+ short-term time deposits.

A broader definition of money **M2 (broad money)** includes M1 plus near-money which are highly liquid financial assets that can be readily converted into currency or checkable deposits.

M3 consists of M2 plus large time deposits. Central banks of most countries prefer money defined as M2.

Hedge funds

Hedge funds are one of the fastest-growing areas of financial investment, with some 8,000 funds worldwide managing more than USD 1 trillion of investor's income.

Hedge funds get their name from the verb **hedge**, which means “take action to reduce the risk of a loss”. More generally, if you “hedge your bets”, you keep all your options open.

Unlike **unit trusts (US: mutual funds)**, hedge funds are usually private partnerships, and most are managed from the US or Britain and registered **offshore in tax haven**, such as Cayman Islands or the Bahamas.

Pokladniční poukázka

Krátkodobý dlužnický cenný papír (zpravidla se splatností 3–12 měsíců) vydávaný centrální bankou **k pokrytí** přechodného nedostatku peněz (například na přelomu kalendářního roku).

Praní špinavých peněz

Zakrytí příjmů z nelegálních transakcí (nezákonné obchody se zbraněmi, drogami, prostituce apod.). Obvykle se takto získané peníze ukládají na anonymní bankovní konta, odkud se pak dále čerpají. Jsou-li konta v zahraničí, jedná se současně o nezdaněný vývoz kapitálu. Kroky vlád podnikané proti těmto aktivitám jsou jen částečně úspěšné.

Reeskont

Koupě směnky již dříve eskontované. Reeskontním místem je často centrální banka, která ovlivňuje úvěrovou politiku obchodních bank výší diskontní sazby.

Revalvace

Zvýšení oficiální „ceny“ měnové jednotky v režimu pevného kursu. Opakem je devalvace.

Revolvingový úvěr

Revolvingový úvěr Úvěr automaticky **obnovovaný** na původní výši, jakmile klient část úvěru splatí. Může být opakovaně využit.

Směnitelnost

Po 2. světové válce způsobilost volně směnitelných měn ke vzájemné směně podle měnového kursu.

Vedle směnitelnosti úplné (volné) existuje směnitelnost omezená. Týká se jen určitých subjektů nebo plateb, event. určité výše plateb.

Treasury bill

A money market short-term instrument (with maturity 3–12 months) issued by a central bank **to supply** the government's short-term financial needs (usually at the end of the year).

Money laundering

Hiding the illegal transactions incomes (illegal trades with weapons, drugs, prostitution etc.). Money gained in such way is usually deposited on anonymous bank accounts, from which they are furthermore drawn. If the accounts are abroad it is simultaneously tax-free capital exports. Steps taken by government against these activities are successful only partially.

Rediscount

Purchase of a bill of exchange discounted earlier. The place of rediscount is often a central bank, which influences credit policy of commercial banks through the discount rate.

Revaluation

An increase in the official value of a currency in a fixed-exchange-rate system. The opposite is devaluation.

Revolving credit

A loan automatically **renewed** to the initial amount as it has been repaid. May be used repeatedly.

Convertibility

After World War II capability of convertible currencies to be exchanged according to exchange rates.

Apart from full (free) convertibility there is also limited convertibility. It covers only some subjects or payments, possibly certain payment amounts.

Úplná směnitelnost je charakteristická pro devizové hospodářství s vyspělou tržní ekonomikou.

Výši kursu může ovlivňovat centrální banka devizovou intervencí.

Směnka

Obchodovatelný dokument vystavený jednou stranou pro druhou, např. dodavatelem zboží pro zákazníka, který akceptováním (podepsáním) směnky potvrzuje svůj dluh, který může být splatný ihned (na viděnou) nebo k nějakému budoucímu datu (termínová směnka).

Držitel směnky může poté akceptovanou termínovou směnku použít k zaplacení svého závazku ke třetí osobě nebo ji může prodat (za diskont) za účelem získání hotovosti.

Swap

Operace, která je založena na vzájemném prodeji a koupi cenných papírů stejné hodnoty mezi dvěma účastníky. Účelem této transakce pro obě strany je získat kvalitnější cenný papír nebo předejít změně ve výnosu. Příkladem swapových operací jsou půjčky Mezinárodního měnového fondu.

Termínovaný vklad

Vklad na pevnou stanovenou částku úroku a s předem stanovenou dobou trvání. Za předčasné ukončení vkladu si peněžní instituce zpravidla účtuje sankční poplatek.

Odložená likvidita je klientovi kompenzována vyšší úrokovou sazbou.

Full convertibility is typical for countries with developed market economy.

Exchange rate level may be influenced by the central bank selling and buying domestic currency.

Bill of exchange

A negotiable instrument, drawn by one party on another for example by a supplier of goods on a customer, who by accepting (signing) the bill, acknowledges the debt, which may be payable immediately (a sight draft) or at some future date (a time draft).

The holder of the bill can thereafter use an accepted time draft to pay a debt to a third party or can discount it to raise cash.

Swap

A transaction whereby a security of a certain value is sold to a buyer in exchange for the purchase of a security having the same value from the buyer. The purpose of this transaction is to obtain an improvement, in the eyes of either of the parties, in the quality of the security, or to anticipate a change in yield. An example of swap transactions are loans offered by the International Monetary Fund

Time deposit

The amount of money deposited in a bank and standing to the credit of a customer of a bank with the interest earned and duration set in advance. Withdrawal before the amount is due may be penalized.

Time deposits yield higher interest in comparison to demand deposits.

Transfer

Jednostranná platba. V rámci rozpočtové politiky se jedná o různé podpory, např. podpory v nezaměstnanosti, sociální podpory, subvence podnikům, důchody aj.

Úrok

Částka, kterou dlužník platí věřiteli za poskytnutí úvěru. Úroková sazba označuje kolik procent ze zapůjčeného kapitálu v konkrétním případě činí úrok. Úroková míra je průměr (representant) úrokových sazeb stejných či podobných druhů úvěrů na trhu.

Úvěr

Půjčka. Znamená časové rozložení směnného aktu na dvě složky (převod zboží a později převod platby) nebo dočasně poskytnutou peněžní částku věřitelem dlužníkovi a následné splacení této částky zvětšené o úroky.

Úvěry se dělí z různých hledisek:

1. **Podle délky splatnosti** úvěru na krátkodobé, dlouhodobé, event. střednědobé.
2. **Podle věřitele**, který úvěr poskytuje, na obchodní, bankovní, státní a mezivládní.
3. **Podle účelu**, na který se poskytují, na investiční, provozní, na zásoby a na pohledávky.
4. **Podle zástavy**, která se vyžaduje, na úvěry hypoteční (zastavuje se nemovitý majetek) a úvěry lombardní (zastavuje se movitý majetek, zpravidla cenné papíry).

Zvláštním typem úvěru jsou úvěry pro spotřebitele na nákupy s použitím úvěrových karet.

Transfer payment

One way payment. In government fiscal policy it comprises different forms of benefits, e.g. for unemployed people, welfare bonuses, subsidies for organizations, pensions, etc.

Interest

An amount paid by a debtor to a creditor for having credit granted. The interest rate published is the average (a representative) of interest rates of the same or similar credit types on the market.

Credit

Loan. It means the split of the exchange act into two parts (transfer of goods and later transfer of payment) or money transfer from a creditor to a debtor and payment of this amount increased by interest after a certain time period.

Credits are classified according to different points of view:

1. **According to maturity date** for short-term, long-term, and possibly medium-term.
2. **According to creditor** providing the credit for business, bank, state and intergovernmental credits.
3. **According to purpose** for investment, operation, inventory and receivable credits.
4. **According to guarantee** being requested for mortgage credits (immovable assets are being pledged) and lombard credits (movable assets, usually securities) are being pledged.

A special type of credits are credits on consumer's purchases with credit cards.

Valuta

Zahraniční peníze v hotovosti (například americké dolary, švýcarské franky, eura), ve formě mincí, nebo papírových peněz.

Foreign currency

Foreign (e.g. American dollars, Swiss francs, Euros, etc.) cash coins and paper money.

1.3 Clo, daně, mzdy, účetnictví a audit

1.3.1 Clo, daně

Akcíz

Spotřební daň. Nepřímá daň **uvalovaná na** vybrané druhy zboží (alkoholické nápoje, tabákové výrobky, benzin aj.) vedle jiných nepřímých daní (daně z přidané hodnoty nebo daně z obratu, případně cla).

Celní sazba

Zatížení zboží podléhající clu při dovozu nebo vývozu.

Clo

Dávka vybíraná státem při přechodu zboží přes celní hranici při dovozu nebo vývozu. Převažují **cla dovozní** nad **cl** **vývozními**.

Podle účelu rozlišujeme cla finanční, uvalovaná s cílem zajistit příjmy **pro státní pokladnu**, a cla ochranná, chránící domácí výrobce před zahraničními konkurenty.

Daň

Zákonem stanovená povinná platba, kterou **stát vymáhá** od různých subjektů, tj. podniků, organizací, domácností, jednotlivců ať tuzemských nebo zahraničních.

Daně tvoří hlavní příjmovou část státního rozpočtu většiny zemí. (Další příjmová položka státního rozpočtu jsou **poplatky**. Na rozdíl od daní se jedná o **účelově** placené částky za určité služby)

Excise tax

Consumption tax. An indirect tax **levied on** specific selected goods (alcoholic beverages, tobacco products, gasoline, etc.) besides other indirect taxes (value added tax, turnover tax or a tariff).

Tariff

The amount charged on imported or exported goods and services.

Tariff, Duty

A tax collected by a state related to imports or exports when the goods are crossing the border. **Import duties** predominate **export duties**.

According to the purpose we distinguish financial duties levied with the aim to ensure an income **for the treasury** and protective duties protecting domestic producers from foreign competitors.

Tax

An obligatory payment determined by law, which is **levied by the state** on different subjects, i.e. enterprises, organizations, households, individuals, both domestic and foreign.

Taxes are the main income item of the government budget of a majority of countries. (Another income item of the government budget is **charges**. Contrary to taxes these are amounts **expediently** paid for particular services).

Existují dva základní typy daní:

1. **Přímé daně** (daně důchodového typu). Platí je plátce přímo do státního rozpočtu (prostřednictvím státních institucí) a je obeznámen s jejich výší. Plátcem jsou buď podniky nebo domácnosti.

Podniky platí daň:

- a) **ze zisku** (v ČR nazývaná daň z příjmů),
- b) **z kapitálu** (např. daně ze zásob),
- c) **z přírůstku kapitálu a jiných fondů** (např. daň z přírůstku mezd),
- d) **jiné daně** (např. silniční).

Domácnosti platí daň:

- a) **z příjmu**,
 - b) **daň z kapitálových výnosů**,
 - c) **z majetku** (daň z nemovitostí),
 - d) **z převodu majetku** (dědická daň, daň z prodeje nemovitostí apod.),
 - e) **jiné daně** (např. darovací).
2. **Nepřímé daně** (daně spotřebního typu). Platí je kupující v ceně zboží, do státního rozpočtu je odvádí prodávající.

Jsou to:

- a) **spotřební daň** (týká se zbytného nebo luxusního zboží, např. alkoholu, cigaret, benzínu, automobilů),
- b) **daň z přidané hodnoty** nebo daň z obratu, příp. daň z prodeje,
- c) **clo**.

There are two main types of taxes:

1. **Direct taxes** There are paid directly by a payer to the government budget (through state institutions), who is informed about their amount. The payers are either organizations or households.

The organizations pay:

- a) **profit tax** (it is called income tax in the Czech Republic),
- b) **capital tax** (e.g. inventory taxes),
- c) **tax on capital increase and tax on other funds** (e.g. tax on income increase),
- d) **other taxes** (e.g. road tax).

Households pay:

- a) **income pay**,
- b) **capital gains tax**,
- c) **property tax**,
- d) **tax on property transfer** (inheritance tax, property sales tax etc.).
- e) **other taxes** (e.g. gift tax).

2. **Indirect taxes** They are paid by a buyer in the price of goods, the amount is returned to the government budget by the seller.

These are:

- a) **excise tax** (it concerns dispensable or luxury goods, e.g. alcoholic beverages, cigarettes, gasoline, cars),
- b) **value added tax** or turnover tax, possibly sales tax,
- c) **custom tariff**.

Ekonomická teorie **přisuzuje** daním **funkci alokační** (jako nápravu selhávajícího trhu v případě veřejných statků, negativního vlivu externalit a nedokonalé konkurence), **funkci redistribuční** (přerozdělení důchodů) a **funkci stabilizační** (zmírňování cyklických výkyvů v ekonomice).

Daň z obratu

Nepřímá daň placená procentem z ceny prodaného zboží. Byla rozšířena zejména v Evropě, avšak ve většině zemí byla **nahrazena** daní z přidané hodnoty.

Daň z prodeje

Nepřímá daň placená z ceny zboží prodaného v **maloobchodě**. Uplatňuje se zejména v USA a v Kanadě.

Daň z přidané hodnoty

Zkráceně **DPH**. Nepřímá daň **uvalená na** vyrobenou přidanou hodnotu. Každý výrobní stupeň odvádí daň pouze z hodnoty jím vytvořené. Je dána jednou nebo více sazbami stanovenými jako procento z ceny zboží bez daně (existuje i nulová sazba).

Plátce DPH získá zpět částku DPH zaplacenou při **úhradě vstupů** na základě žádosti a předložení předepsaných dokladů. Daň z přidané hodnoty se považuje za spravedlivější způsob zdaňování než daň z obratu.

Daň z příjmu

Přímá daň placená **fyzickými** ze závislé činnosti i **právníky osobami** ze zisku z podnikání. Rozdíl mezi celkovými příjmy a stanovenými **odečitatelnými položkami**, zvaný daňový základ, který je zdaněn.

Economic theory **ascribes** to tax the following functions: **allocation function** (as correction of market failure in production of public goods, negative impact of externalities and imperfect competition), **redistribution function** (income redistribution) and **stabilization function** (reduction of cyclical fluctuations in the economy).

Turnover tax

Indirect tax paid as a percentage of price of goods sold. It had been applied mainly in Europe but in most countries was **replaced** by value added tax.

Sales tax

Indirect tax paid from the price of goods sold **at retail**. It is particularly used in the USA and Canada.

Value added tax

Abbreviated **VAT**. An indirect tax **imposed on** the value added. Every production stage pays taxes only on the value it produced. One or more tax rates are set as the percentage of the price of goods without tax (zero rate also exists).

A VAT payer obtains the amount of VAT paid for **inputs returned** on the basis of an application and after presenting the required documents. Value added tax is considered a more fair way of taxation than turnover tax.

Income tax

Direct tax paid by **individuals** as payroll tax and **legal entities** as business profit tax. The difference between total revenue and **deductible items** called tax base is taxed.

Daňová kvóta

Poměr výnosu daní a cel k hrubému domácímu produktu v běžných cenách vyjádřený v procentech. Připočítáním výnosu z pojistného vzniká **složená daňová kvóta**.

Daňové identifikační číslo

Zkráceně DIČ. Číslo přidělené každému plátcovi daně v ČR.

Daňové přiznání

Doklad k **vyměření daně**, předkládaný daňovým plátcem daňovému úřadu.

Dvojití zdanění

V mezinárodním měřítku **uvalení** stejného typu daně ve dvou (i více) zemích na stejného plátce a stejný titul. Země uzavírají **vzájemné dohody**, jejímž cílem je dvojití zdanění vyloučit.

Po zdanění zisku akciových společností se výrazem dvojití zdanění označuje ještě další danění dividend.

Rovná daň

Jediná daňová sazba daná procentem. Rovná (jednotná, paušální) daň se v jednotlivých zemích liší v rozsahu zdanění a výši sazby. Může být uplatněna při zdanění příjmů ze závislé činnosti (všech příjmů nebo příjmů snížených o některé položky, například úspory) a z podnikání (celkových příjmů nebo pouze zisku rozdělovaných akcionářům), často s osvobozenou částkou, kde jsou zdaněny příjmy jen nad tuto výši.

Stejná sazba může být uplatněna i pro daň z přidané hodnoty nebo další formy daní spotřebního typu.

Tax quota

The ratio of total amount of taxes including duties to nominal gross domestic product expressed in percent. **Compound tax quota** includes insurance payments.

Tax identification number

Abbreviated DIČ. A number assigned to each taxpayer in the Czech Republic.

Tax return

Document of **tax assessment**, submitted by taxpayer to the tax authority.

Double taxation

On the international scale it is the **imposition** of the same tax type in two (or more) countries on the same payer and the same title. Countries sign **mutual agreements** with the aim to eliminate double taxation.

A further taxation of stockholder dividends after the profit of stock companies has been taxed represents also double taxation.

Flat tax

A single tax rate (percentage). Flat taxes in countries may differ in scope as well as height. They may be imposed on personal income (either all income, or income net of some items, e.g. savings) and corporate income (either all profit or only profit distributed to shareholders, etc.), often with an exempt amount where only incomes beyond this amount are taxed.

The same rate may be applied for value added tax or consumption tax.

Za **hlavní kladné** rysy rovné daně považují ekonomové její jednoduchost, nízké náklady spojené s výběrem daní a menší zájem daňových poplatníků na vyhýbání se zdanění.

As **main virtues** of flat tax economists name its simplicity, low cost tax administration, and low incentives of taxpayers to avoid taxes.

1.3.2 Mzdy

Autorský honorář (licenční poplatek)

Autorský honorář (licenční poplatek) jsou peníze, které musí platit podnik tomu, jehož vynález nebo majetek užívá.

Royalty

A royalty is the money that a company must pay to somebody whose invention or property it uses.

Minimální mzda

Nejnižší zákonem stanovená peněžní částka, která přísluší pracovníkovi za vykonanou práci nezávisle na jeho pracovním zařazení, druhu vykonávané pracovní činnosti, dosahovaných pracovních výsledcích a platební schopnosti zaměstnavatele.

Minimum wage

The lowest legally set amount of money which the worker should get for the work done. It is independent of work position, kind of work, working results and the employers ability to pay the employee.

Mzda

Odměna placená zaměstnancům. V ekonomických modelech se vztahuje k časové jednotce (hodině, dni, roku). V ekonomické terminologii cena práce jako výrobního faktoru.

Wage

Remuneration paid to employees. In economic models it is related to time units such as an hour, a day or a year. In economic terminology it is the price of labour as a factor of production.

Mzdy se vyplácí jako denní, hodinové nebo úkolové většinou osobám pracujícím manuálně. Mzdy se kalkulují podle **časových sazeb**, je-li zaměstnancova **výplata** měřena podle množství jím vynaloženého času nebo **úkolových sazeb**, je-li pracovník placen na základě množství vyrobených jednotek.

Wages are paid by the day, hour or piece to people doing mostly manual work. The wages are calculated by **time rates** when an employee's **pay** is measured by the number of hours he has put in or **piece rates**, if a worker is paid on the basis of the number of pieces he has produced.

Základní sazba je standardní, běžná částka placená za jednu odpracovanou hodinu nebo za vyprodukovanou výrobní jednotku.

A **base rate** is the standard or normal amount paid for an hour worked or a piece produced.

Přesčasová nebo **prémiová sazba** je vyšší sazba placená za mimořádně hodiny či výrobní jednotky nad určitý limit.

An **overtime** or **bonus rate** is the higher rate paid for extra hours or pieces produced beyond a certain quota.

Nominální mzda

Peněžní částka označená jako mzda. Kupní sílu nominální mzdy snižuje inflace.

***Penzijní program ozbrojených sil
Spojeného království Velké Británie
a Severního Irska***

Historická a zákonná východiska

*Penzijní program ozbrojených sil je ke
mzdám se vztahující, nesmluvní, stanovený
zaměstnanecký program penzijních požitků
(placený průběžně), otevřený většině přísluš-
níků ozbrojených sil, (kteří splňují určitá kri-
teria).*

*Program je stanoven k plnění zvláštních
požadavků života vojsk. Mládí a dobrá fy-
zická kondice jsou pro službu v ozbrojených
silách důležité a tak penzijní plán poskytuje
bezprostřední důchodové požitky mnohým,
kteří odcházejí aniž by završili životní pro-
fesiční dráhu. Plný výsluhový důchod může
být vyplácen relativně brzy, ve věku 55 let,
invalidní dávky a úmrtí náležejí v případech
nemoci, zranění nebo smrti v diferencova-
ných sazbách, záviselých na tom, zda byly
nebo nebyly způsobeny službou v ozbroje-
ných silách.*

*Pravidla penzijního programu jsou stano-
veny Výsadními Dokumenty, které odvozují
svou pravomoc od Jejího Veličenstva krá-
lovný a nejsou předmětem schvalování, zru-
šení nebo úprav parlamentem.*

*Penzijní program ozbrojených sil je spravo-
ván Agenturou personálních záležitostí oz-
brojených sil a je financován ročně Konsoli-
dačním fondem.*

*Jsou tři skupiny účastníků, které jsou defi-
novány:*

- *Aktivní příslušníci: osoby, které jsou v ak-
tivní službě, která je započítávána pro
důch. účely.*

Nominal wage

The amount of money referred as wage. The purchasing power of a wage is reduced by inflation.

Armed Forces Pension Scheme of U.K.

History and Statutory Background

*The Armed Forces Pension Scheme (AFPS)
is a salary-related, contracted out, defined
benefit pay-as-you-go occupational pension
scheme open to most members of the Armed
Forces (who satisfy certain membership cri-
teria).*

*The scheme is designed to meet the special
requirements of Service life. Youth and fit-
ness are important to the Service, and the
Scheme provides immediate pension benefits
to many of those who leave without com-
pleting a full career. The full career pension
can be earned relatively early, at the age 55,
and invaliding and death benefits are avail-
able in the event of illness, injury or death,
at different rates depending upon whether
or not these are caused by service.*

*The Scheme rules are set out in Prerogative
Instruments that derive their authority from
Her Majesty The Queen and are not subject
to approval, annulment or amendment by
Parliament.*

*The AFPS is administered by the Armed
Forces Personnel Administrative Agency and
financed on an annual basis by the Consoli-
dated Fund.*

*There are three groups of members, defined
as follows:*

- *Active members: personnel who are in
service which is reckonable for pension
purposes.*

- *Budoucí poživatelé důchodu: bývalí aktivní příslušníci, kteří v současné době nejsou ve službě s penziním nárokem, ale kteří jsou oprávněni pobírat důchodové dávky v některé budoucí době.*
- *Důchodci pobírající důchody: bývalí aktivní příslušníci, kteří v současnosti pobírají důchodové dávky a další příjemci dávek, jako jsou vdovy, vdovci a další osoby závislé na bývalých aktivních příslušnících.*
- *Deferred Pensioners: former actives who are not currently on pensionable service but who are entitled to AFPS benefits at some future date.*
- *Pensioners in Payment: former actives who are currently receiving AFPS benefits, plus other AFPS beneficiaries such as widow(er)s and other dependants of former actives.*

Penzijní program ozbrojených sil účastníkům nepřispívá. Náklady na důchodové dávky, narůstající za každý rok služby, jsou hrazeny zaměstnavatelem.

Financování z Konsolidačního fondu je vyžádáno k vyrovnání rozdílů mezi platbami důchodcům a finančními prostředky nezaplacenými ministerstvem obrany. Kromě toho je financování z fondu vyžádáno na pokrytí rozdílů provozního kapitálu včetně zvyšování nebo snižování bankovního salda. Účetní uzávěrky (účetnictví) Penzijního programu ozbrojených sil je kontrolováno Hlavním kontrolorem a auditorem.

Plat

Plat je vyplácen týdně, měsíčně nebo ročně. Plat obvykle dostávají řídicí pracovníci a **úředníci**.

Posouzení výkonnosti

Jednání mezi vedoucím pracovníkem a zaměstnancem o výsledcích a cílech stanovených pro funkci. I dobré posouzení nemusí znamenat zvýšení platu, zejména, jsou-li mzdy v podniku založeny na kolektivních smlouvách.

Profesní vývoj

Proces vývoje cílů a strategií pro určitou profesi. Často obsahuje požadovanou mzdovou posloupnost.

The AFPS is non-contributory for members. The cost of benefits accruing for each year of service is met by the employer.

Funding from the Consolidated Fund is required to meet the difference between the payments to pensioners and the amounts receivable from MoD. In addition, funding is required to finance movements in working capital including increases or decreases in bank balances. The accounts of the AFPS are audited by the Comptroller and Auditor General.

Salary

Salary is paid by the weekly, monthly, or yearly. Management and **clerical personnel** get usually salary.

Performance review

A discussion between a manager and an employee about achievements and goals for the position. Even a good review may not result in a pay rise, particularly if salaries at the company are based on union contracts.

Career development

The process of developing goals and strategies for a specific career. This often includes a desired salary progression.

Přehled vývoje mezd

Dokument podávající podrobnosti a data zaměstnancových povýšení a růstu mezd v minulosti.

Někteří zaměstnavatelé vyžadují na uchazečích o práci, aby žádosti obsahovaly vývoj jejich mezd.

Přezkoumání platu

Tento rozbor může být zpracován odděleně od posouzení výkonnosti.

Je zaměřen na faktory jako jsou vaše zkušenosti, délka zaměstnání v podniku, zvyšování životních nákladů a průměrná tržní mzda pro vaši funkci.

Příjem

Příjem vyjadřuje peníze, které osoba získá ze všech zdrojů (z práce, investování, úrok z bankovních účtů, příjem z nájemného, peníze z dividend, ...) během daného období.

Reálná mzda

Nominální mzda s vyloučením inflace. Vyjadřuje kupní sílu mzdy, tj. množství zboží, které lze za ni nakoupit. Vypočítá se podle následujícího vzorce:

$$\text{Reálná mzda} = \frac{\text{Nominální mzda}}{1 + \frac{\text{míra inflace v \%}}{100}}$$

Výdělek

Výdělek tvoří celkové mzdové příjmy zaměstnance za dané období. Odráží změny sazeb, **srážky**, **přídavky** a **prémie**.

Výnos (příjem, důchod organizace)

Výnos (důchod) je příjem, který podnik nebo organizace obdrží za pevně stanovené období. Výnos také znamená peníze, které vláda vybere prostřednictvím zdanění.

Salary history

A document giving details and dates of an employee's past promotions and salary increases.

Some employers ask job candidates to include salary histories in their applications.

Salary review

This review may be held separately from the performance review.

It tends to include factors such as your experience, length of time at the company, increases in the cost of living and average market salary for your position.

Income

Income is money a person gets from all sources (from work, investments, interest from a bank account, rental income, money from share dividends, ...) during a given period.

Real wage

Nominal wage minus inflation. It represents the purchasing power of the wage, i.e. the quantity of goods and services that might be purchased. It is computed according to the following formula:

$$\text{Real wage} = \frac{\text{Nominal wage}}{1 + \frac{\text{inflation rate in \%}}{100}}$$

Earnings

Earnings are the total wage receipts of the employee for a given period. They reflect changes in rates, **deductions**, **additions** and **bonuses**.

Revenue

Revenue is the income received by a company or an organization over a fixed period of time. Revenue also means the money the government collects through taxation.

Zúčtovací listina mezd

Dokument, který zachycuje hrubou mzdu, srážky a čistou mzdu každého zaměstnance. Může také zahrnovat podrobnosti o nákladech zaměstnavatele souvisejících se zaměstnaností.

Životní minimum

Částka stanovená vládou jako součet **nezbytných výdajů** jednotlivce na osobní potřeby a nákladů na domácnost v závislosti na počtu jejích členů. Slouží jako základ pro stanovení **sociálních dávek**. Banky berou u žadatelů o úvěr v úvahu jejich solventnost podle rozdílu mezi skutečným příjmem a určitým koeficientem násobku životního minima. Životní minimum se zvyšuje s růstem životních nákladů.

1.3.3 Účetnictví, audit

Auditing

Auditing souvisí s účetnictvím, ale je samostatný obor, s dvěma podobory: vnitřní auditing a vnější auditing.

Externí auditing je proces, jímž nezávislý auditor prověřuje finanční výkazy a účetní záznamy organizace, aby vyjádřil stanovisko týkající se pravdivosti a objektivnosti (pochybnosti) výkazů a dodržování **Všeobecně uznávaných zásad účetnictví** (GAAP) nebo **Mezinárodních standardů účetního výkaznictví** (IFRS) účetním ve všech podstatných aspektech.

Interní auditing si klade za cíl poskytovat informace pro využití v řízení a je typické, že je prováděno auditory zaměstnanými v podniku, někdy poskytovateli externích služeb.

Payroll

A record showing for each employee, gross pay, deductions and net pay. It may also include details of the employer's associated employment costs.

Subsistence level

The amount of money set by the government as the sum of **the indispensable expense** for personal needs of an individual and household expense depending on the number of its members. It is used as a basis for determining **social benefits**. Banks take into consideration the solvency of credit applicants according to the difference between real income and a certain coefficient of subsistence level multiple. The subsistence level is increased when the cost of living increases.

Auditing

Auditing is a related to accounting but separate discipline, with two sub-disciplines: internal auditing and external auditing.

External auditing is the process whereby an independent auditor examines an organization's financial statements and accounting records in order to express an opinion as to the truth and fairness of the statements and the accountant's adherence to **Generally Accepted Accounting Principles** (GAAP), or **International Financial Reporting Standards** (IFRS) in all material aspects.

Internal auditing aims at providing information for management usage, and is typically carried out by auditors employed by the company, and sometimes by external service providers.

Balance

Účetní výkaz aktiv a pasiv. Poskytuje informaci o majetku firmy a zdrojích jejího financování k určitému datu. Aktiva se do balance vykazované ve formě účtu zaznamenávají na levou stranu a pasiva na pravou stranu. Výsledek hospodaření za určité období (zpravidla rok) ukazuje tzv. **výsledovka**, kde se vykazují **výnosy** a **náklady**. Rozdíl je zisk nebo ztráta z hospodaření v běžném roce.

Cash

Hotové peníze. Placení hotovými penězi.

Cash flow

Výraz z podnikového hospodaření, který můžeme přeložit jako „hotovostní tok“. Rozdíl mezi **peněžními příjmy** a **peněžními výdaji** firmy. Je hlavním ukazatelem schopnosti podniku vytvářet finanční zdroje. Balance aktiv a pasiv je v tomto směru zavádějící, protože jako aktiva mohou vystupovat i **obtížně prodejné zásoby** a později nedobytné pohledávky.

Ukazatel cash flow vyjadřuje schopnost podniku financovat nové investice z vlastních prostředků, hradit dividendy nebo závazky.

Jako **veličina toku** zachycuje peněžní prostředky vyprodukované za určité období. Jako **veličina stavu** bere v úvahu zůstatek prostředků k počátku období, za které se cash flow vykazuje.

Vypočítá se jako součet čistého zisku, odpisů za předpokladu, že zůstávají podniku, a dalších částek převedených do rezerv.

Balance sheet

Balance sheet **Assets and liabilities statement**. It provides information about a firm's total property and sources of its financing at a certain date. Assets are listed on the left and liabilities on the right side of the balance sheet. The economic performance of the firm during some specific period (usually one year) reflects the **profit and loss account (income statement)** as the sum of **total returns and total cost**. The difference is profit or loss in the current year.

Cash

Cash money. Payment in cash.

Cash flow

A term from corporate finance. A difference between firm's **money income and expenses**. It is main indicator of the firm's ability to make money. The assets and liabilities in the balance sheet are in this sense misleading because **undispos-able inventories** or debts proved later as bad can also act like assets.

Cash flow shows the firm's ability to finance new investment from own sources, to pay dividends or cover commitments.

As a **flow indicator** it shows funds generated in a certain time period. As a **stock indicator** it considers the account balance at the beginning of the period for which cash flow is reported.

It is calculated as the sum of net profit, depreciations, providing that it remains to the firm and other items allocated to reserves.

Cena

Částka (ekvivalent) sjednávaná poptávajícím a nabízejícím při koupi a prodeji zboží (dále též mzda jako cena práce, úrok jako cena peněz nebo kapitálu). Ekonomická kategorie, která je jedním ze základních nástrojů fungování ekonomiky. Je signálem a **stimulem** pro alokaci výrobních zdrojů. Pokud je cena administrativně stanovena, neplní svou ekonomickou funkci, vysílá falešné signály a cenová soustava tak vede k poruchám ve výrobě, neracionální spotřebě, nespravedlivému odměňování za vykonanou práci, popírá aktivní funkci úvěru a vyúsťuje v neefektivní fungování celého hospodářského systému.

Debet

Dluh, závazek. Levá strana účtu. V bankovníctví dlužná částka na účtu. Opakem je kredit.

Dlužník

Subjekt, **kterému byl poskytnut úvěr**, čímž mu vznikl závazek tento úvěr splatit spolu s úroky (výjimkou jsou bezúročné úvěry). Dlužníkem může být kterýkoliv ekonomický subjekt.

Finanční účetnictví

Finanční účetnictví je jednou součástí účetnictví a historicky zahrnuje procesy, kterými jsou finanční informace o podnikání zaznamenávány, tříděny, sumarizovány, vykládány a sdělovány, pro podniky veřejné sféry tyto informace jsou zpravidla **veřejně přístupné**.

Naproti tomu jsou informace **manažerského účetnictví** využívány v rámci organizace a obvykle jsou důvěrné a přístupné pouze malé skupině, většinou subjektům rozhodování.

Daňové účetnictví je účetnictví zajišťující soulad s jurisdikčními daňovými pravidly.

Price

The amount (an equivalent) agreed by the buyer and the seller at the purchase of the good or service (also the wage as the price of labor, the interest as the price of money or capital). It is one of the principal tools in the performance of the economy of a country. It is signal as well as **an incentive** for production resources allocation. A price set administratively does not fulfil its economic role, it sends out false signals and the price system causes production failure, irrational consumption, unfair wage policy, it denies credit an active role and leads to the ineffectiveness of the whole economy.

Debit

Debt, obligation. Left-hand side of an account. In banking the amount owed. The opposite term is credit.

Debtor

One **who was granted a credit** and is committed to repay it together with interest (exceptionally interest-free credits also exist). Any economic unit may become a debtor.

Financial accounting

Financial accounting is one branch of accounting and historically has involved processes by which financial information about a business is recorded, classified, summarized, interpreted, and communicated, for public companies this information is generally **publicly-accessible**.

By contrast **management accounting** information is used within an organization and is usually confidential and accessible only to a small group, mostly decision-makers.

Tax accounting is the accounting needed to comply with jurisdictional tax regulations.

Kalkulace životního cyklu

Sledování nákladů spojených s určitým aktivem po celý jeho životní cyklus, za účelem rozhodování o pořízení, využití nebo vyřazení aktiva, které bude optimalizovat využívání aktiv při nejnižších možných nákladech podniku. Tento výraz se také používá k **tvarování** nákladů za životní cyklus výkonu, včetně fáze přípravy výroby, a na životní cyklus podniku i průmyslového odvětví.

Kredit

Úvěr. Pravá strana účtu, převaha strany „Dal“ nad stranou „Má dátí“. Opakem je debet.

Leasing

Pronájem. Leasingové smlouvy jsou leasingem finančním nebo operativním.

Leasing finanční je založen na dlouhodobém pronájmu kapitálového statku upraveném příslušnou smlouvou, v rámci které vlastník kapitálu převádí na jeho **uživatele** všechna rizika a výnosy spojené s vlastnictvím kapitálu již v průběhu leasingu nebo po jeho ukončení. V průběhu doby pronájmu hradí **nájemce pronajímateli** pořizovací náklady na kapitál, úrok a příslušný zisk formou **dohodnutých splátek**.

Při **operativním leasingu** se pronajímatel chová stále jako vlastník, tj. kapitál udržuje, opravuje a nese riziko.

Doba pronájmu je podstatně kratší než odhadovaná životnost předmětu. Leasing je obvykle **výhodný** pro obě strany, nájemce i pronajímatele. Uživatel kapitálu nemusí plnit podmínky běžné při nákupu investičního statku na úvěr a **neváže** svůj provozní kapitál jako při investicích z vlastních zdrojů.

Life cycle costing

The maintenance of physical asset cost records over the entire asset lives, so that decisions concerning the acquisition, use or disposal of the assets can be made in a way that achieves the optimum asset usage at the lowest possible cost to the entity. The term may be applied to the **profiling** of cost over a product's life, including the pre-production stage and to both company and industry life cycles.

Credit

Loan. Right-hand side of an account. The opposite term is debit.

Leasing

Leasing agreements exist as either financial or operative leasing.

Financial leasing is based on a long term leasing of the capital good regulated by a relevant agreement in which a capital owner transfers all the risks and yields linked to the capital during the validity of the agreement, or after the end of the lease, to the **property user**. During the leasing process, the **lessee** pays to the **lessor** capital acquisition costs, interest and a relevant profit in the form of **installments agreed**.

In **operative leasing** the lessee behaves like the capital owner, i.e. he maintains the capital good, keeps it in repairs and runs a risk.

The time of leasing is significantly shorter than the lifetime of the product. Leasing is usually **beneficial** for both parties, lessor or lessee. The capital user doesn't need to meet the conditions that are common when fixed assets are purchased on credit and he **does not tie up** his working capital as he does with the investments from his own sources.

Leasing má dále výhody daňové (jedná se většinou o **odečitatelnou položku**) a zjednodušuje administrativu. Pro pronajímatele znamená zpravidla vyšší výnos, zmenšuje podnikatelské riziko a přináší výhody plynoucí z přímého styku účastníků smlouvy.

Likvidita

Schopnost podniku nebo dlužníka okamžitě hradit závazky z pohotových peněžních prostředků nebo jiných aktiv. Stupeň likvidity jednotlivých aktiv je dán jejich **schopností přeměny v disponibilní peněžní prostředky**.

Hotové peníze jsou nejlikvidnější platební prostředek. Z aktiv se za nejvíce likvidní považují aktiva položená **na roveň** hotovým penězům, tj. šeky a vklady bez výpovědní lhůty. Za nimi následuje skupina cenných papírů, které se dají snadno a bez ztráty prodat na burze.

Naopak za nejméně likvidní se považují nemovitosti a zásoby zboží.

Marže

Ve významu obchodní marže nebo obchodního rozpětí (též cenové rozpětí) je to rozdíl mezi prodejní a nákupní cenou. Kryje náklady obchodního mezičlánku a jeho zisk.

Mezinárodní účetní standardy veřejného sektoru

dříve Výbor pro veřejný sektor Mezinárodní federace účetních, se zaměřuje na potřeby účetnictví, revizí a finančního výkaznictví národních, regionálních a místních vlád, souvisejícím vládním agenturám a jejich klientům.

Leasing furthermore has tax advantages (it is usually a **deductible item**) and it makes the administration easier. It usually means a higher yield for the lessee and reduces business risk and brings other advantages resulting from the direct contact of the contracting parties.

Liquidity

Capability of a company or a debtor to fulfil obligations immediately. Liquidity degree of individual assets is given by their **ability to be converted into disposable funds**.

Cash is the most liquid means of payment. Assets **equating** to cash, i.e. checks and demand deposits are considered as the most liquid ones. They are followed by securities that can be sold on the stock exchange.

On the contrary, real estate and goods on stock are considered to be the least liquid

Margin

Commercial margin or price margin representing the difference between the price charged by suppliers and the price paid by buyers of the respective good or service. It covers the cost and profit of the trader.

The International Public Sector Accounting Standards Board (IPSASB)

formerly the Public Sector Committee – of the International Federation of Accountants focuses on the accounting, auditing, and financial reporting needs of national, regional and local governments, related governmental agencies, and their constituencies.

K dnešnímu dni IPSASB vydal **24 mezinárodních účetních standardů veřejného sektoru**. V dubnu 2002 IPSASB vydal svou studii č. 14: „Přeměna na aktuální účetnictví“. Hlavním účelem studie je pomoci entitám, zamýšlejícím na přechod k účetnictví, založeném na aktuálním principu a v souladu se standardy IPSAS, založené na stejném principu.

Současná činnost IPSASB je zaměřena na rozvíjení Mezinárodních účetních standardů veřejného sektoru pro finanční výkaznictví vlád ostatní entity veřejného sektoru.

Náklad

Hodnotové vyjádření všech zdrojů vstupujících do transformačního procesu. Náklady je možné klasifikovat podle různých hledisek.

Např. pro ekonomické rozhodování firmy o optimálním objemu výroby, vedoucím k maximálnímu zisku je důležitá klasifikace nákladů podle jejich vztahu k objemu produkce.

Rozlišujeme **stálé náklady**, které jsou nezávislé na rozsahu produkce a **proměnné náklady**, které se s objemem výroby mění. Stálé náklady zahrnují úroky z úvěru, nájemné, pojištění, platy manažerů, odpisy apod. **Vynaložené stálé náklady se nazývají též utopené.**

Proměnné náklady jsou náklady, které se s objemem výroby mění. Zahrnují spotřebu materiálu, částečně energii, náklady na dopravu, úkolové mzdy apod.

To date, the IPSASB has issued **24 IPSASs**. In April 2002 the IPSASB published its study 14: “Transition to the Accrual Basis of Accounting”. The main purpose of the Study is to help entities intending to move to the accrual basis of accounting and comply with the accrual-based IPSASs.

The IPSASB's current activities are focused on the development of International Public Sector Accounting Standards (IPSAS) for financial reporting by governments and other public sector entities.

Cost

Prices of production resources that become inputs into the transformation processes. Costs may be considered from different aspects.

For example a firm's economic decision about the volume of output yielding the highest profit is based on the classification of cost as either fixed or variable.

Fixed costs are those costs which in total do not vary with changes in output. They are incurred at all levels of output, including zero. General examples of such costs are interests on the firm's debt, rental payments, insurance premiums, managers salaries, and a portion of depreciation of equipment and buildings. **Incurred fixed costs are called sunk cost.**

Variable costs are those costs that change with the level of output. They include payments for materials, energy, transportation services, wages depending on individual's work, etc.

Náklady příštích období

Výdaje, které **nebyly** v daném účetním období vykázány ve výsledovce, ale byly zachyceny jako běžná aktiva, která budou vykázána v nákladech až v dalším období.

Nehmotná investice

Zvláštní druh investice, například výdaje na „lidský kapitál“, tj. nehmotné investice vynaložené na vzdělání a zdraví pracovníků, nebo goodwill.

Nehmotný kapitál

Přenesený pojem pro zvláštní formu aktiv, která jsou přínosem pro podnik stejně jako fyzický kapitál. Vyskytuje se zejména v následujících podobách:

1. **Goodwill** (pověst podniku), tj. jeho zavedení na trhu, obliba značky, důvěra v podnik apod.
2. **Lidský kapitál**, kterým se myslí kvalifikace, znalosti a dovednost lidí (know-how). Samy myšlenky mohou být patentovány a mohou být předmětem koupě a prodeje.

Normová kalkulace

Je metoda nákladového účetnictví, ve které se veškeré vstupní a výstupní veličiny s vazbou na výkon kalkulují podle standardizovaných sazeb. Standardní náklady produktu říkají, jak velké na výkonu závislé náklady jednotlivý produkt způsobí.

Odpis

Účetní kategorie sloužící k vyjádření procesu postupného snižování hodnoty fixního kapitálu.

Deffered expenditure

Expenditures **not charged** against income in an accounting period but carried forward as a current asset to be charged in a subsequent period.

Intangible investment

A special form of investment, for example expenditures on “human capital”, i.e. intangible investment spent on education and health protection of workers, or goodwill.

Intangible capital

Expression used for a special kind of assets which contribute to the value of the firm similarly as physical capital. It takes the following forms

1. **Goodwill**, which comprise the market position, brand-name, public confidence in the firm etc.
2. **Human capital**, which comprise education, skill and knowledge of labor (know-how). Inventions may be patented and sold and bought in the market.

Standard costing

Standard costing is a cost accounting method where all input and output units are always calculated at standardized rates. The standard product costs express what the single product will incur the way on output-related costs.

Capital consumption allowance

Accounting category used as an expression of fixed capital gradual depreciation.

Prostřednictvím odpisů, jejichž poměrná výše vystihuje míru opotřebení, se vytváří **fond obnovy fixního kapitálu**, který postačuje k jeho prosté reprodukci. Podnik tak během předpokládané doby životnosti kapitálového statku naakumuluje finanční zdroje potřebné k jeho obnově.

Odpis vystupuje jako náklad, který se pro výpočet daně ze zisku podniku odečítá od příjmů spolu s ostatními náklady.

Pro výpočet odpisů slouží **odpisové normy** stanovené státem. Rozlišuje se lineární a nelineární odpisová metoda.

Při **lineárním** odpisování se v každém roce odpisuje stejné procento z pořizovací ceny podle očekávané doby životnosti kapitálového statku.

Nelineární odpisování bývá nejčastěji degressivní, kdy odpisová částka klesá. To umožňuje rychlé odpisování na začátku životnosti statku, a tím snížení daňového základu.

Odpisová politika

Odpisová politika je aktivním prostředkem hospodářské politiky vlády. Je to zákonem stanovený postup podniků při vyjádření opotřebení fixního kapitálu formou odpisu, které může být zaměřeno na **podporu rychlé obnovy fixního kapitálu** podle různých metod odpisování.

Odpovědnostní účetnictví

Manažerské účetnictví by mělo být vystavěno podle principu odpovědnosti.

Owing to the capital consumption allowances corresponding to depreciation the organization accumulates an amount sufficient for **a capital asset replacement** during the lifetime of a capital good.

Capital consumption allowance is a cost, which is together with other costs deducted from the income for profit tax calculation.

Capital consumption allowances are computed according to **the standards of depreciation** fixed by the government. Linear and non-linear depreciation methods are distinguished.

According to the **linear method** each year the same percentage of purchase price is depreciated based on the expected life time of the capital good.

Non-linear depreciation is mostly a degressive one, when the amount of depreciation decreases. It allows a rapid depreciation at the beginning of capital goods life time and thus the tax base cut.

Depreciation policy

Depreciation policy is an active tool of government economic policy. It is fixed capital consumption allowances set for firms by law which can be focused on **fast replacement of fixed capital support** according to different methods of depreciation.

Responsibility accounting

The whole management accounting system should be constructed on the principle of responsibility.

Protože manažeři odpovídají za finanční výsledky, je třeba vytvořením nákladových středisek, kalkulačních jednic a kalkulace krycích příspěvků jasně rozlišit mezi náklady, výkony a výnosy, jejichž výši může příslušný manažer **přímo a samostatně** během roku ovlivnit, a to přiřazenými (alokovanými) náklady nebo kalkulačními hodnotami. V těchto kategoriích se musí nadefinovat cíle, které se porovnají se skutečností, aby se zprůhlednil výkon rozhodovacích pravomocí.

Outsourcing

Zkratka využívání vnějších zdrojů. **Vyčlenění vybraných podnikových činností** a jejich zajištění dodavatelským způsobem nebo kooperací s jinými firmami s cílem snížit výrobní náklady při koncentraci firmy na hlavní činnosti.

Pasivum

Závazek, který má ekonomický subjekt uhradit. Porovnání aktiv a pasiv se provádí ve formě bilance, neboli rozvahy.

Pohledávka

Nárok věřitele na peněžní, případně věcné plnění ze strany dlužníka. Vzniká obvykle poskytnutím úvěru. V rozvaze tvoří pohledávky položku na straně aktiv.

Pořizovací cena

Cena při nákupu strojů a zařízení. Je důležitou veličinou pro odpisování.

Procesní kalkulace nákladů (kalkulace s přiřazováním nákladů podle aktivit)

ABC je postup měření předmětných nákladů, např. produktů, služeb a zákazníků. Procesní kalkulace nákladů v prvním kroku přiřadí zdroje (náklady) aktivitám prováděným organizací.

Since managers are also responsible for the financial results, it is important to ensure, through the creation of cost centers, cost objects and contribution accounting, that clear distinctions in the reporting are made between costs, output and revenue, as well as cost allocations applying a key or imputed figures which **are directly and independently** controllable during the space of one year by the person responsible.

Outsourcing

Abbreviation of outside resource using. **Deliveries of some service** by other suppliers or operation in corporation with other firms. The company concentrates on its main production activity with the aim to cut costs.

Liability

An amount owed by a firm or an individual. Assets and liabilities are summarized in a balance sheet.

Claim

An **entitlement** of a creditor for monetary payment or payment in kind, against a debtor. It usually arises by granting a credit. Claims are items on the asset side of a balance sheet.

Purchase price

The price by the purchase of machines and equipment. It is an important measure for consumption allowances calculation.

Activity-based costing (ABC)

Activity Based Costing is a procedure that measures the cost of objects, such as products, services and customers. ABC first assigns resource costs to the activities performed by the organization.

Následně jsou náklady jednotlivých aktivit přiřazeny produktům, zákazníkům a službám, které z nich mají užitek nebo tyto aktivity vyžadují. Výstupy metody lze využít pro **řízení nákladů** a odvozenou **nákladovou kalkulaci**.

Procesní řízení nákladů je částí komplexního řízení ve vztahu k aktivitám, které si klade za cíl optimalizaci všech procesů.

Poznámka:

Pentagon, jednotlivé druhy vojsk a některé civilní agentury testují kalkulace s přiřazováním nákladů podle aktivit, účetní metodu, obhajující názor, který představuje přesnější odhady vládních nákladů.

Tradiční metody nákladového účetnictví jsou užívány v rozpočtování výdajů jako jsou mzdy a cestovní výdaje. Sledovat tyto náklady ve vztahu k aktivitám je často považováno za nesprávný způsob, protože závisí na hrubých odhadech režie.

Naproti tomu metoda ABC kalkuluje náklady skutečně na úkol na základě spotřeby všech zdrojů na aktivitu, včetně režijních nákladů.

Příjem

Příjem výrobních faktorů za jejich účast ve výrobním procesu se v ekonomii nazývá důchod a představuje ho pro příslušné faktory mzda (faktor pracovní síla), zisk (faktor kapitál) a renta (faktor půda).

Příjem firmy je částka, kterou firma získá za prodané zboží.

Celkový příjem firmy se vypočítá jako součin množství zboží a jednotkové ceny. Pro účely se užívá i výraz hrubý příjem.

Then activity costs are assigned to the products, customers and services, the benefit from them or are creating the demand for these activities. Its results can be applied to **cost management** and to differentiated **costing**.

Activity-based management is a part of a broader process management that **aspires to** an optimization of all processes.

Remark:

The Pentagon, military services and some civilian agencies are testing activity-based costing, an accounting method that advocates say presents more accurate estimates of government costs.

Traditional cost-accounting methods are used in budget accounts such as payroll and travel. This is often considered to be an inaccurate way to track an activity's costs because it relies on rough estimates of overhead.

Activity-based costing, on the other hand, calculates the cost performing a task based on all the resources consumed for that activity, including overhead costs.

Income, Revenue

Income received by all factors of production as a compensation that arises from their contribution to the production of output. It is wage (the factor being labor), profit (the factor being capital) and rent (the factor being land).

The revenue of a firm is the amount received for the sales of goods or services.

Total revenue for each sales level is determined by multiplying the quantity the firm sells by the corresponding product price. For accounting purposes we can use the expression gross revenue, as well.

Hrubý příjem minus náklady (odečitatelné položky) je čistý příjem nebo **příjem před zdaněním**. Zmenšený o daně je to **příjem po zdanění**.

Průměrným příjmem firmy se vypočítá jako podíl celkového příjmu a množství produkce.

Mezní příjem firmy je změna celkového příjmu (zpravidla přírůstek) při zvýšení produkce o jednotku.

Půjčka

Poskytnutí prostředků nebo zboží na určitou dobu na základě smlouvy **vy-půjčovateli**, který se stává dlužníkem. Zapůjčené peníze nebo zboží musí po **uplynutí sjednané doby** vrátit **věřiteli**.

Dlužník obvykle platí za půjčku úrok.

Rabat

Sleva z kupní smlouvy poskytnutá zákazníkovi. Nejčastější formou je tzv. **obratový rabat** (vázaný na odběr zboží v určitém množství), dále existuje **zaváděcí rabat** (při odběru nových výrobků), případně **vzorkový rabat** (při odběru zboží jako vzorků).

Rozvrhová základna

Je **měřítkem výkonu** nákladového střediska. Měla by popisovat příčinnou souvislost mezi náklady nákladového střediska a jeho výkonem. Nejčastější jednotkou rozvrhové základny v nákladových střediscích je člověkohodina nebo strojho-dina.

Pod pojmem **kalkulace s využitím roz-vrhové základny** se rozumí metoda kalkulace spočívající v zatížení kalkulačních jednic materiálovými a výrobními náklady v závislosti na měřených a skutečně odebraných výkonech.

Gross revenue minus cost (or deductible items) equals net revenue or **before tax revenue**. After subtracting taxes we get **after tax revenue**.

Average revenue, or the revenue per unit, can be obtained when dividing the total revenue by the quantity.

Marginal revenue is the change in total revenue (the extra revenue) resulting from selling one more unit of output.

Loan

Lending of a sum of money or good, for stated period on a contractual basis to the **borrower** who becomes a debtor.

Money or goods lent must be returned back to the **creditor** after the **expiration of the time period agreed**.

The debtor usually pays interest.

Discount

Purchase price discount given to the customer. The most common form is the so called **turnover discount** (depending on the certain volume of goods), in addition there is an **introductory discount** (on new products taking delivery) or a **sample discount** (on samples taking delivery).

Activity unit

Is a cost center's **yardstick of performance**. It should be able to demonstrate the causal connection between cost center costs and cost center activity. In most cost centers, the activity unit is the employee–or machine–hour.

Product costing with activity unit means the method of calculation in which the material and manufacturing costs related to actual measured output are charged to the appropriate cost–objects.

Saldo

Zůstatek. Rozdíl kladných a záporných hodnot. Rozdíl mezi příjmy a výdaji například v obchodní bilanci a platební bilanci nebo veřejných rozpočtech. Kladný zůstatek se nazývá **přebytek**, záporný je **schodek**.

Skonto

Sleva, kterou **poskytuje dodavatel** při okamžitém placení nebo placení předem.

Splatnost

1. Časový termín, k němuž se musí splnit závazek.
2. Ukončení kontraktu.

Stálá cena

Cena splatná v určitém konkrétním období (základním období). Oceněním ukazatele ve stálých cenách získáme fiktivní hodnotu ukazatele, která při porovnání hodnot **v časové řadě** zachycuje změnu ukazatele pouze ve fyzických jednotkách při fixních cenách (cenách základního období). Veličina ve stálých cenách se nazývá reálnou veličinou.

Stálé ceny se používají při výpočtu reálného hrubého domácího produktu, reálných mezd, reálných úroků apod.

Statistika – obecně

Statistika je matematická věda týkající se sběru, analyzování, interpretování nebo vysvětlování a presentaci dat. Je použitelná pro širokou paletu vědeckých oborů, od věd o neživé přírodě a společenských věd ke klasickým.

Statistika se také využívá k rozhodování – a zneužívá z jiných důvodů – ve všech oblastech podnikání a správy.

Balance

The difference between items on the left and the right side of an account, the difference between revenues and expenditures in foreign trade, in balance of payments, or in government budgets. Revenues higher than expenditures generate a **surplus**, the opposite is a **deficit**.

Extra discount

Discount **rendered by the supplier** to the buyer for immediate payment or payment in advance.

Maturity

1. Deadline when a liabilities must be paid.
2. Contract termination.

Constant price

The price valid for a selected period (base year). Using constant prices for computation of a value of an indicator we get a fictive value of the indicator that in the **time series** reflects changes of variables just in volume at fixed prices (at prices of the base year). Such variable is called real.

Constant prices are used when computing real gross domestic product, real wages, real interest, etc.

Statistics – generally

Statistics is a mathematical science pertaining to the collection, analysis, interpretation or explanation, and presentation of data. It is applicable to a wide variety of academic disciplines, from the physical and social science to the humanities.

Statistics are also used for decisions making – and misused for other reasons – in all areas of business and government.

Statistické metody se užívají ke shrnutí nebo popisu sběru dat – nazývá se **popisná statistika**. Mimo to, vzorky v datech mohou být modelovány způsobem, který objasňuje náhodnost a neurčitost v pozorováních a potom učiní závěry o posuzovaných procesech nebo populaci – nazývá se **deduktivní statistika**.

Jak popisná, tak deduktivní statistika tvoří **aplikovanou statistiku**. Také je obor nazývaný **matematická statistika**, který se zabývá teoretickými základy předmětu.

Statistika: příjmy, výdaje obyvatelstva

Metodika a definice základních ukazatelů:

- **Peněžní příjmy celkem** jsou (roční) hrubé příjmy, zahrnují daň z příjmů a příspěvky na sociální a zdravotní pojištění, nezahrnují půjčky a vybrané úspory.
- **Příjmy z pracovní činnosti** – příjmy z pracovní činnosti v pracovněprávním, služebním a členském poměru nebo v podnikání a v jiné **samostatné výdělečné činnosti** – pokud je tato činnost hlavním zdrojem příjmů pracovníka, jedná se o příjem z hlavní činnosti.
- **Peněžní vydání celkem** (neobsahují vklady ani splátky půjček):
 - Bydlení, voda energie, paliva
 - Bytové vybavení, zařízení domácnosti, běžné opravy domu
 - Rekreační a kultura
 - Ostatní zboží a služby

Statistical methods can be used to summarize or describe a collection of data – this is called **descriptive statistics**. In addition, patterns in the data may be modeled in a way that accounts for randomness and uncertainty in the observations, and then used to draw **inferences** about the processes or population being studied – this is called **inferential statistics**.

Both descriptive and inferential statistics comprise **applied statistics**. There is also a discipline called **mathematical statistics**, which is concerned with the theoretical basis of the subject.

Statistics: income, expenditure of the population Methodology and definitions of key indicators:

- **Money income, total** is gross money income. It includes income tax and social and health insurance contributions and excludes loans and deposits withdrawn.
- **Income from work** refers to incomes from work activities carried out in the framework of employment, service and membership relations or incomes from business or any **independent gainful activities** – such incomes are referred to as incomes from main activity, if the main source of the worker's income.
- **Money expenditure, total** (includes neither deposits nor repayments of loans):
 - Housing, water, electricity, gas and other fuels
 - Furnishings, household equipment and routine maintenance of the house
 - Recreation and culture
 - Miscellaneous goods and services

Storno

1. Výmaz nesprávné položky.
2. Zrušení objednávky nebo kupní smlouvy.

Účet

Prvek účetního systému, na němž se účtují účetní operace podle věcného hlediska. Má dvě strany - Má dáti a Dal.

Účetní hodnota

Hodnota, ve které jsou uváděna aktiva v účetnictví.

Účetní systém

1. **Soustava** chronologického, systematického a úplného zobrazení činnosti podniku většinou v peněžních jednotkách.
2. **Vedení účtů.** Daňová evidence (dříve v České republice jednoduché účetnictví) zaznamenává chronologicky příjmy a výdaje a vyčísluje jejich rozdíl.
3. **Podvojný účetnictví** zachycuje každou účetní položku na dvou účtech (jednou na straně Má dáti a jednou na straně Dal).

Hospodářský výsledek se zjišťuje současně ve výsledovce a v rozvaze.

Účetní výkazy**(finanční výkazy, účetní závěrka)**

Souhrn výkazů za účelem poskytnutí informací pro strany, které mají na tom zájem. Nejobvyklejší účetní výkazy jsou následující:

- výkaz zisku a ztráty,
- výkaz rozdělení **zisku nebo úhrady ztráty**,

Cancellation

1. Deletion of an incorrect accounting entry.
2. Cancellation of an order or purchasing contract.

Account

An accounting system component on which accounting operations are entered item by item. It has two sides – debit and credit.

Book value

Value of assets specified in accounting.

Accounting system

1. **System** of chronological, systematic and complete recording of company activities, usually in monetary units.
2. **Bookkeeping.** Recording for tax purposes (before so called single-entry bookkeeping) records ordered incomes and expenditures and quantifies the difference.
3. **Double-entry bookkeeping** records each accounting item on two accounts (once on the debit side and once on the credit side).

The economic result is checked simultaneously in a profit and loss account and on a balance sheet.

Financial statements

Summaries of accounts, to provide information for the interested parties. The most common financial statements are:

- profit and loss account,
- **profit and loss appropriation** account,

- rozvaha,
- výkaz cash flow,
- zpráva auditora,
- výkaz celkových **uznaných** přírůstků a úbytků,
- vypořádání změn vlastního kapitálu.
- balance sheet,
- cash flow statement,
- report of auditors,
- statement of total **recognised** gains and losses,
- **reconciliation** of movements in shareholder's funds.

Účetnictví

Metoda klasifikace a záznamu hospodářských operací a peněžních transakcí o účetní jednotce. Zahrnuje evidenci a klasifikaci těchto operací, zveřejňování, interpretace výsledků hospodaření účetní jednotky za účelem stanovení výkonnosti a finanční pozice účetní jednotky za uplynulé účetní období a peněžní projekci budoucích aktivit.

Účtový rozvrh

Úplný a systematicky uspořádaný seznam pojmenovaných a číselně označených účtů, používaných v příslušném subjektu.

Věřitel

Subjekt, který poskytuje úvěr, čímž mu vzniká nárok na plnění ze strany dlužníka (pohledávka), tj. zpravidla na vrácení částky úvěru zvýšené o úroky.

Výdaj

Z hlediska organizací i domácnosti částka v určité době vydaná (zaplacená). Časový faktor je hlavní příčinou rozdílu mezi výdaji a náklady vykazovanými v účetnictví. S ohledem na vymezení **odečitatelných položek** pro daňové účely není každý výdaj ve stejném období nákladem a naopak.

Accounting

Method of the classification and recording of economical operations and monetary transaction about accounting unit. Covers recording and classification of this operations, presentation, interpretation in order to assess performance over a period and financial position at a given date and the monetary projection future activities.

Chart of accounts

A comprehensive and systematically arranged list of the named and numbered accounts applicable to an entity.

Creditor

An individual or an organization providing credit. He raises a claim against the debtor who is obliged to repay the amount borrowed increased by a interest.

Expenditure, Expense

From the point of view of both the enterprises and the households it is an amount paid in a certain time. Time factor is the main cause of the difference between expenses and costs itemized in bookkeeping. With regard to definition of **deductible items** for tax purposes expenses are not always considered as costs in the same time and vice versa.

Typickým příkladem jsou odpisy, které se vykazují po určitou dobu průběžně jako náklady, nákup kapitálového statku však byl jednorázovým výdajem (jinak je tomu při nákupu na úvěr nebo splátky).

A typical example is depreciation which is recorded continuously as costs, nevertheless the purchase of the capital good was a one-time expense (it is different in a case of a purchase on credit or in installments).

Výnos

1. **Výsledek** účasti výrobního faktoru ve výrobě. Výnosem z půdy (a nemovitosti) je renta, výnosem práce je mzda a výnosem kapitálu je zisk.
2. **Výsledek** činnosti podniku. Hrubý výnos představují tržby. Čistý výnos je zisk v případě podniku a úrok v případě finanční instituce. Výnos se stane příjmem poté, co odběratel výrobků a služeb dluh zaplatí.

Return, Yield

1. The **return** to factors of production. The return to land (and real estate) is rent, to labour it is wage, to capital it is interest and to entrepreneurial ability it is a profit.
2. The **outcome** of the company's activity. Gross return is revenue. Net return is called profit for a producer of goods and services and interest for financial institution. A return becomes revenue after the customer of goods or services or the debtor has paid.

Výsledovka (výkaz zisků a ztrát)

Výkaz, v němž se vyazuje hrubý zisk nebo ztráta a vytvořený předkládajícím subjektem za období a po zahrnutí jiných příjmů a odečtu různých nákladů vede ke zjištění zisku nebo ztráty podniku.

Income statement (profit and loss account)

An account which shows the gross profit or loss generated by an entity for a period, and after adding other income and deducting various expenses shows the profit or loss of the business.

Závazek

Povinnost plnění vyplývající zpravidla z přijatého úvěru. Je součástí pasiv v bilanci.

Liability

An obligation to make a financial payment, namely repayment of a loan. It is included in liabilities in the balance sheet.

Protipólem závazku je pohledávka.

The **counterpart** of a liability is a claim.

Zboží

Výrobek nebo služba, které získávají subjekty směnou.

Good and service

The product sold and purchased in the market.

Zisk

Jeden z nejdůležitějších ekonomických pojmů. Výnos z faktoru kapitál, též z faktoru podnikatelské schopnosti. Obvykle se definuje jako kladný rozdíl mezi celkovým hrubým příjmem firmy a náklady firmy. Pro efektivní růst ekonomiky je nezbytné, aby většina firem dosahovala zisku. Zisk je **syntetickým vyjádřením úspěšnosti hospodářské činnosti firmy**, je hlavním zdrojem dalšího rozvoje většina firem a jeho zdanění je hlavním zdrojem příjmů státního rozpočtu. Firma volí takový výstup, aby dosáhla maximálního celkového zisku. Tato situace se nazývá **rovnováha** firmy. Celkový zisk je rozdíl mezi celkovým příjmem a celkovými náklady firmy. Průměrný zisk je zisk, kterého firma dosahuje na jednotku produkce. Mezní zisk je rozdíl mezi mezním příjmem a mezními náklady. Je to přírůstek celkového zisku při zvýšení produkce o jednotku.

*Podle ekonomické teorie je **maximalizace zisku** hlavním cílem podniků.*

*U jednotlivého výrobku je zisk rozdílem mezi prodejní cenou a náklady na výrobu. **Zisková marže** je kalkulována vyjádřením zisku jako procentem z ceny.*

*Pro podnik jsou zisky rozdílem mezi **celkovými příjmy z prodeje** (také nazývané „obratem“) a celkovými náklady. Zisky společnosti jsou v určitém časovém období vykazovány na **úctu hospodářského výsledku** (výsledovce).*

***Rentabilita** (ziskovost, výnosnost) společnosti může být stanovena mnoha způsoby. Mezi možným vykazováním **míry návratnosti** (nebo **výnosnosti**) jsou **návratnost investic** a **kapitálová návratnost**.*

*Ve finančních médiích jsou zisky společnosti obvykle uváděny jako její **zisky**, **čistý důchod** (příjem) nebo jednoduše **čistý zisk**.*

Profit

A major economic category. The return to capital and entrepreneurial ability. Usually is defined as total revenue minus total costs of the firm. For an effective performance of the economy it is important that the most firms generate profits. The profit is a **comprehensive indicator of businesses success**, it is the main source for the growth of the firm and taxes levied on profits are the main income of government budget. The aim of the firm's decision about the volume of product is the maximum total profit (the firm reaches **equilibrium**). Total profit equals total revenue minus total cost. An average profit is the profit per one unit of the output. Marginal profit is the change in total profit, that is, the extra profit which results from increasing the output by one unit or the difference between marginal revenue and marginal cost.

*According to economic theory, **profit maximization** is the main goal of firms.*

*For an individual product, profit is the difference between selling price and the cost of production. The **profit margin** is calculated by expressing profit as a percentage of the price.*

*For a firm, profits are the difference between **total sales revenues** (also called “turnover”) and total costs. A company's profits in a particular time period are recorded in a **profit and loss account** (**profit and loss statement, income statement**).*

*The **profitability** of a company can be measured in many ways. Among the possible measures of the **rate of return** (or **yield**) are the **return on investment** (ROI) and the **return on equity** (ROE).*

*In the financial media, a company's profits are usually referred to as its **earnings**, **net income** or simply **net**.*

*Důležité ukazatele společnosti jsou její **zisky před úroky a zdaněním** a její **zisky před úroky, zdaněním, odpisy a amortizací**.*

*Klíčovým finančním ukazatelem společnosti, který je často uváděn, je **zisk na akcii**, stanovený jako **zisk po zdanění** dělený počtem akcií.*

***Rozdělený zisk** jsou zisky, které jsou skutečně dávány akcionářům ve formě dividend, **nerozdělený zisk zůstává ve společnosti**, například na financování budoucích investic.*

*Další důležitý finanční ukazatel je pro společnost **koeficient porovnání aktuálního kurzu akcie k zisku na jednu akcii**. Ten je kalkulován vydělením ceny akcie ziskem na akcii. Obecně platí, že čím vyšší je P/E podíl, tím mají investoři více optimismu ohledně budoucí ziskovosti společnosti.*

Ztráta

Rozdíl mezi celkovým příjmem a celkovými náklady firmy **při převaze** nákladů. Záporný zisk. Opak zisku.

Zůstatková hodnota

Hodnota aktiva vypočítaná jako rozdíl mezi pořizovací cenou a kumulovanými odpisy.

*Important measures are a company's **earnings before interest and taxes (EBIT)** and its **earnings before interest, taxes, depreciation and amortization (EBITDA)**.*

*A key financial indicator that is often reported is a company's **earnings per share (EPS)**, which is the level of **post-tax earnings** dividend by the number of shares.*

***Distributed earnings** are those profits that are actually given to shareholders in the form of dividends, **retained earnings** are kept within the company, for example, to finance future investment.*

*Another important financial indicator is a company's **price-earnings (P/E) ratio**. This is calculated by dividing the share price by the earnings per share. Generally, the higher the P/E ratio, the more optimistic investors are about the company's future profitability.*

Loss

Total revenue less total cost of the firm when total cost **exceeds** total revenue. The negative profit. The opposite of profit.

Net book value

The purchase price of an asset (the book value) less amounts written off by way of the depreciation.

1.4 Rozpočet a rozpočtování

Deficitní financování

Je výsledek expanzivní rozpočtové politiky vlády, kdy příjmy státního rozpočtu nekryjí výdaje.

Považuje se za faktor stimulující poptávku a tím podporující ekonomický růst.

Země tzv. Eurolandu mají přísné limity pro deficit státního rozpočtu a z něho vyplývající vládní dluh.

Dotace

Pro účely rozpočtových pravidel dotace jsou peněžní prostředky státního rozpočtu, státní finanční aktiva nebo Národního fondu poskytnuté **právníckým nebo fyzickým osobám** na stanovený účel.

Financující položky

Jsou peněžní operace spojené s řízením peněžní likvidity státního rozpočtu, zejména s výnosy z prodeje státních dluhopisů, úvěry přijaté k **překonání pokladního schodku státního rozpočtu**, krátkodobými i dlouhodobými přijatými úvěry, zumořováním jistin státního dluhu, a za účelem řízení likvidity nákupem cenových papírů nebo termínovanými vklady.

Finanční vypořádání

dotace nebo návratné finanční výpomoci znamená vykazování **čerpání** a použití finančních prostředků a vrácení nepoužitých prostředků.

Deficit financing

It results from government expansionary fiscal policy when the government budget revenues do not cover expenditures.

It is considering as a factor stimulating demand and thus promoting economic growth.

Countries of the so called Euroland have strict limits for government budget deficits and the resulting government debt.

Subsidy

For the purposes of Budgetary rules a subsidy shall refer to financial means of the state budget, states financial assets or the National Fund provided to **corporate bodies or natural persons** for a specified purpose.

Financing items

Shall refer to financial operations related to liquidity management of the state budget, in particular the revenues from the sale of state public bonds, to the credits taken for the purpose of **overcoming the cash deficit of the state budget**, short-term and long-term credits taken, **redemption of the principal of the state debt** and the purchase of bonds or term deposits for the purpose of liquidity management.

Financial settlement

of a subsidy or refundable financial assistance shall refer to a statement of **disbursement** and use of funds and return of unused funds.

Fiskální rok

je rozpočtový rok začínající například 1. ledna (Česká republika, Německo, Evropská unie, ...), 1. října (Spojené státy), 1. dubna (Spojené království).

Kapitoly

Příjmy a výdaje státního rozpočtu se člení na kapitoly, které vyjadřují **okruh působnosti** a odpovědnosti ústředních orgánů státní správy a dalších organizačních složek státu.

Rozpočet kapitoly obsahuje rozpočtové příjmy a výdaje správce kapitoly, příjmy a výdaje organizačních složek státu v jeho působnosti, příspěvky a dotace na reprodukci majetku příspěvkovým organizacím a odvody příspěvkových organizací v jeho působnosti.

V rámci **závazných ukazatelů** stanovených zákonem o státním rozpočtu mohou správci kapitol tvořit **rozpisové rezervy**.

Příjmy a výdaje, které mají všeobecný charakter a nepatří do okruhu působnosti určitého správce kapitoly, tvoří kapitolu **Všeobecná pokladní správa**.

Výdaje státního rozpočtu spojené s **obsluhou a umořováním státního dluhu** tvoří kapitolu **Státní dluh**.

Peněžní operace na účtech státních finančních aktiv kromě operací spojených s obsluhou a umořováním státního dluhu tvoří kapitolu **Operace státních finančních aktiv**.

Správcem všech výše uvedených kapitol je Ministerstvo financí.

Fiscal year

is the budget year begins e.g. January 1. (Czech Republic, Germany, EU, ...), October 1. (U.S.), April 1. (U.K.).

Chapters

State budget revenues and expenditures shall be articulated into chapters which express the **sphere of activity** and responsibility of central state administrative bodies and other state organizational units.

A chapter's budget shall contain budget revenues and expenditures of the chapter administrator, revenues and expenditures of the state organizational units within its sphere of activities, asset replacement contributions and subsidies for contributory organizations and taxes by the contributory organizations within sphere of activities.

Within the scope of **binding indicators** stipulated by the state budget act, chapter administrators may create **specification (breakdown) reserves**.

State budget revenue and expenditures of general nature that do not fall within the sphere of activities of a specific chapter administrator shall constitute a **General Treasury Administration** chapter.

State budget expenditures associated with **state debt servicing and redeeming** shall constitute a **State Debt** chapter.

Financial operations in the accounts of state financial assets save the operations associated with the state debt servicing and redeeming shall constitute the **Operations of state financial assets** chapter.

The Ministry of Finance shall be the administrator of all above mentioned chapters.

Konsolidace výsledků hospodaření státního sektoru České republiky

Konsolidace výsledků hospodaření státního sektoru je postup, při němž dochází k **vylovení vzájemných přerozdělovacích operací** mezi různými ministerstvy a jinými vládními úřady tak, aby byla získána **nezkreslená informace** o celkových objemech všech vládních transakcí provedených vůči zbytku ekonomiky.

Zdrojová data jsou čerpána z účetních finančních výkazů jednotlivých složek vládního sektoru, údajů státního závěrečného účtu a výročních zpráv mimorozpočtových fondů. **Sestavení údajů** je provedeno podle metodiky Mezinárodního měnového fondu.

Návratná finanční výpomoc

Jsou finanční prostředky státního rozpočtu, státních finančních aktiv nebo Národního fondu, poskytnuté **bezúročně** právnickým nebo fyzickým osobám na stanovený účel, které je příjemce povinen vrátit do státního rozpočtu, státních finančních aktiv nebo Národního fondu.

Neoprávněné použití peněžních prostředků

státního rozpočtu, státních finančních aktiv, příspěvkových organizací, organizačních složek státu, prostředků poskytnutých ze státního rozpočtu nebo Národního fondu je jejich výdej, jehož provedením **byla porušena** povinnost stanovená právním předpisem, smlouvou nebo rozhodnutím, případně dohodou o poskytnutí této dotace nebo návratné finanční pomoci.

The consolidation of the financial performance results of the general sector of the Czech Republic

The consolidation of the financial performance results of the general sector is a procedure applied to **eliminate mutual redistribution transactions** taking place between ministries and other governmental departments so that **true information** on total volumes of all governmental transactions carried out with respect to the rest of the world (ROW) can be obtained.

The source data for the processing are taken from the financial statements of individual departments of general government, the state final account, and annual reports of extrabudgetary funds. **The compilation of the data** is governed by the methodology of the International Monetary Fund.

Refundable financial assistance

Shall refer to financial means of the state budget, state's financial assets or the National Fund provided **interest-free** to corporate body or natural persons for a specified purpose, which the recipient is obliged to refund to the state budget, state's financial assets or the National Fund

Unauthorized use of financial means

of the state budget, state's financial assets, contributory organizations, state organizational units' fund, funds provided from the state budget or the National Fund shall refer to the expenditure of the above, through whose execution an obligation stipulated by a legal regulation, contract or a decision or agreement concerning the provision of a subsidy or refundable financial assistance **has been breached**.

Organizační složka státu (OSS)

Organizační složka státu hospodaří s prostředky státního rozpočtu, které jí stanoví správce kapitoly v rámci rozpočtu kapitoly, pokud zvláštní právní předpis nestanoví jinak, minimálně v rozsahu členění závazných ukazatelů daných zákonem o státním rozpočtu.

Organizační složka státu tvoří tyto peněžní fondy:

- Rezervní fond.
- Fond kulturních a sociálních potřeb.

Peněžní prostředky státní pokladny

Jsou souhrnem peněžních prostředků státního rozpočtu, jiných peněžních prostředků státu a peněžních prostředků **na účtech finančních úřadů**, na kterých jsou spravovány daňové příjmy územních samosprávných celků uložených na účtech vedených v České národní bance, nebo na účtech zahraničních bank a jejich poboček.

Programy

Programem se rozumí **soubor věcných, časových a finančních podmínek** pro pořízení nebo technické zhodnocení hmotného a nehmotného dlouhodobého i krátkodobého majetku, jeho údržbu a opravy, případně i pro jiné činnosti potřebné k dosažení stanovených cílů.

Dokumentace programu obsahuje:

- **Identifikační údaje** programu, jeho případné členění na podprogramy a harmonogram jeho přípravy a realizace.
- **Bilanci potřeb a zdrojů** financování programu a jeho jednotlivých podprogramů.

State organizational unit

A state organizational unit manages state budget means allocated to it by the chapter administrator within the chapter's budget minimally in the scope of the breakdown by the bidding indicators specified by the state budget act, unless stipulated otherwise by a special legal regulation.

A state organizational unit shall create the following financial funds:

- A reserve fund.
- A cultural and social needs fund.

Financial means of the state treasury

Shall refer to an aggregate of financial means from the state budget, other state financial means, and those financial means in the **financial authorities' accounts** where tax revenues of the territorial self-governing units are administered as deposited in the accounts with the Czech National Bank or in the accounts with banks and the branches of foreign banks.

Programs

A program shall refer to a **set of material, temporal and financial conditions** for the acquisition or technical appreciation of tangible and intangible long-term and short-term assets, their maintenance and repairs, and possibly also for additional activities necessary to achieve defined objectives.

Documentation of a program shall include:

- The program's **identification data**, its possible breakdown into sub-program and a preparations-cum-implementation schedule.
- **A balance of needs and resources** for the financing of the program and its separate sub-programs.

- **Specifikaci cílů** programu a pod-programu spolu s jejich technicko-ekonomickým zdůvodněním a vyhodnocením efektivnosti vynaložených finančních prostředků.

Věcné, časové a finanční ukazatele konkrétních **akcí** výstavby, technických zhodnocení a oprav budov a staveb, pořízení nemovitostí, technických zhodnocení a oprav strojů, zařízení a nehmotného majetku, úplatných převodů nemovitostí a případně i jiných činností zabezpečujících dosažení cílů programu se evidují v **Informačním systému financování reprodukce majetku**.

Informační systém spravuje Ministerstvo financí.

Registraci akce v informačním systému provádí příslušný správce kapitoly na základě **investičního záměru** obsahujícího věcné, časové a finanční určení akce, její technicko-ekonomické zdůvodnění a vyjádření efektivnosti vložených prostředků spolu se specifikací požadavků na zabezpečení provozu budované a obnovované kapacity.

Příjmy státního rozpočtu

Tvoří:

- Výnosy daní včetně **dodatků**.
- Pojistné na sociální zabezpečení a příspěvek na státní politiku zaměstnanosti, včetně penále.
- Příjmy z cel, včetně penále a **úhrady exekučních nákladů v celním řízení**.
- Příjmy z činnosti organizačních složek státu a odvody příspěvkových organizací.

- **Specification of the objectives** of the program and its sub-programs together with their technical/economic justification and an evaluation of efficiency of allocated financial means.

The material, temporal and financial indicators of specific **undertakings** of construction, technical appreciation and repairs of buildings and structures, acquisition of real estate, technical appreciation and repairs of machines, equipment and intangible assets, real estate transfers for consideration, and additional activities aimed at the achievement of the programs objectives shall be kept records of in **the Asset Replacement Financing Information System**.

The information system shall be administered by the Ministry of Finance.

The registration in the information system of an undertaking shall be effected by the chapter administrator on the basis **investment intent** that includes material, temporal and financial designation of the undertaking, its technical/economic justification and an expression of efficiency of allocated means, together with a specification of requirement to secure the operations of the resource under construction or redevelopment.

State budget revenues

Shall comprise of:

- Tax revenue, including **accessories**.
- Social security premiums and contributions to state policy of employment, including penalties.
- Revenues from customs, including penalties and **defrayal of executory costs in customs proceedings**.
- Income from activities of the state organizational units and tax from contributory organizations.

- Odvod zbývajícího zisku České národní banky.
- Sankce za porušení rozpočtové kázně.
- **Správní a soudní poplatky.**
- Úhrady spojené s realizací státních záruk.
- Příjmy z prodeje a pronájmu majetku České republiky, se kterým hospodaří příspěvkové organizace a příjem z prodeje a pronájmu nemovitého majetku České republiky, se kterým hospodaří příspěvkové organizace – **to neplatí** pro příjmy z prodeje nemovitého majetku České republiky nabyté darem nebo dědictvím a majetku České republiky, se kterým **je příslušné hospodařit** Ministerstvo obrany.
- Splátky návratných finančních výpomocí poskytnutých ze státního rozpočtu.
- Peněžní dary poskytnuté organizačním složkám státu použité v běžném roce.
- Výnosy z majetkových účastí státu.
- Výnosy z cenných papírů, jejichž nákup byl realizován z prostředků státního rozpočtu.
- Penále za neoprávněně použité nebo zadržené prostředky poskytnuté z Národního fondu.
- Prostředky získané od Národního fondu za prostředky vydané ze státního rozpočtu jako důsledky porušení kázně.
- **Pokuty.**
- Ostatní příjmy stanovené zvláštním právním předpisem.
- Tax of remaining profit of the Czech National Bank.
- Penalties for breaches of budget discipline.
- **Administrative and court fees.**
- Defrayal associated with realization of state guarantees.
- Income from sale and rental of the Czech Republic assets managed by state organizational units, and income from sale and rental of the Czech Republic real estate managed by contributory organizations – **this shall not apply** to income from sale of the Czech Republic real estate acquired through gifts and inheritance, and assets of the Czech Republic **at disposal of** the Ministry of Defence.
- Repayment of refundable financial assistance provided from the state budget.
- Financial gifts to state organizational units used in the current budget year.
- Income from the state's ownership stakes.
- Incomes from securities, whose purchase was realized from state budget means.
- Penalties for the National Fund means used in an unauthorized way or withheld.
- Means obtained from the National Fund for means issued from the state budget as consequences of discipline breaches.
- **Penalties.**
- Other revenues stipulated by a special legal regulation.

Příruční pokladna

Příruční pokladna (drobná hotovost) je schválenou částkou nepřevyšující stanovený finanční limit k dispozici pro proplácení malých částek účtů (faktur) za hotové za malé nákupy nebo služby.

Příspěvkové organizace

Příspěvková organizace hospodaří s peněžními prostředky získanými hlavní činností a s finančními prostředky přijatými ze státního rozpočtu pouze **v rámci finančních vztahů** stanovených zřizovatelem.

Dále příspěvková organizace hospodaří s prostředky svých fondů, s prostředky získanými jinou činností, s peněžními dary od fyzických a právnických osob a s peněžními prostředky poskytnutými ze zahraničí.

Hlavní činností je činnost vymezená zřizovatelem příspěvkové organizace zvláštním zákonem a vykonávaná příspěvkovou organizací.

Finanční vztahy stanovené zřizovatelem jsou:

- Příspěvek na provoz ze státního rozpočtu nebo odvod z provozu do státního rozpočtu.
- Individuální a systémové dotace na financování programů a akcí.
- Návratná finanční výpomoc.
- Odvod z odpisů.

Hospodářský výsledek příspěvkové organizace je tvořen výsledkem hospodaření z hlavní činnosti a **ziskem** vytvořeným v jiné činnosti **po zdanění**.

Rozpočet

Obecně odhad nákladů (výdajů) na určitou akci nebo dobu.

Petty cash fund

A petty cash fund in an amount not exceeding the established financial limits is authorised to be held for the purpose of small bills for minor purchases and services

Contributory organizations

A contributory organization manages financial means obtained through its own activities and the financial means received from the state budget only **within the framework of financial links** as specified by its founder.

Further, a contributory organization manages the means in its funds, the means acquired through the additional activity, financial gifts from natural persons and corporate bodies and financial means provided from abroad.

The main activity is the activity stipulated by founder of a contributory organization in a special act and performed by a contributory organization.

The financial links specified by the founder shall include:

- A contribution for the operations from the state budget or a contribution from the operations to the state budget.
- Individual and systemic subsidies to finance programs and actions.
- Refundable financial assistance.
- A contribution from depreciation.

The economic result of a contributory organization is an aggregate of the management of its principal activity and of **after-tax profit** in the additional activity.

Budget

In general an estimate of cost (expenses) for some purpose or period of time.

V hospodářské politice představují rozpočty obcí a státní rozpočet sumu předpokládaných příjmů a výdajů na jeden fiskální rok (rozpočtové období).

In government economic policy the budgets of local governments and central government make the sum of foreseen revenues and expenditures for one fiscal year (budget period).

Státní rozpočet schvaluje parlament.

The central government budget must be approved by the parliament.

Rozpočtová opatření

Rozpočtovým opatřením se rozumí:

- **Přesun prostředků státního rozpočtu v rámci závazných ukazatelů a mezi závaznými ukazateli** stanovené zákonem o státním rozpočtu nebo v rámci závazných ukazatelů a mezi závaznými ukazateli stanovených správcem kapitoly – závazné ukazatele stanovené správcem kapitoly jsou jím stanovené příjmy a výdaje podrobněji členěné v rámci závazných ukazatelů, stanovených zákonem o státním rozpočtu.
- **Povolené překročení rozpočtu výdajů**, kterým nedochází ke změně závazného ukazatele.
- **Vázání prostředků státního rozpočtu** v rámci rozpočtu, kterým nedochází ke změně závazného ukazatele.

Výdaje uskutečněné před provedením rozpočtového opatření nad výši stanovenou závazným ukazatelem a výdaje uskutečněné před provedením rozpočtového opatření nad výši rozpočtovanou podle paragrafů a položek rozpočtové skladby jsou **neoprávněným použitím prostředků státního rozpočtu**.

Budgetary measures

A budgetary measure shall refer to:

- **Transfer of state budget funds within the scope of and between the binding indicators** specified by the state budget act or within the scope of and between the binding indicators specified by the chapter administrator – the binding indicators specified by the chapter administrator shall be revenue and expenditures specified by the administrator and broken down in a more detailed manner within the framework of the binding indicators specified by the state budget act.
- **Permitted excess of the budget of expenditures** which does not effect a modification of a binding indicator.
- **A tie-up of state budget means** within the budget which does not effect a modification of a binding indicator.

All expenditures effected prior to the implementation of a budgetary measure above the amount specified by the binding indicator and all expenditures effected prior to the implementation of a budgetary measure above the amount specified by sections and items of the budgetary composition shall constitute **unauthorized use of the state budget means**.

Rozpočtová politika vlády (Fiskální politika)

Fiskální politika ovlivňuje ekonomiku země prostřednictvím veřejných rozpočtů.

Hlavní nástroje fiskální politiky jsou:

1. **daně** (příjmová strana rozpočtu),
2. **vládní výdaje** na nákup zboží a služeb (výdajová strana rozpočtu) a
3. **transfery**, tj. jednostranné převody bez protislužeb (výdajová strana rozpočtu)

Rozpočtová politika se uplatňuje jako **politika expanzivní nebo restriktivní**.

Rozpočtová pravidla

Zákon o rozpočtových pravidlech upravuje:

- Tvorbu, funkce a obsah střednědobého výhledu státního rozpočtu, státního rozpočtu a státního závěrečného účtu,
- Příjmy a výdaje státního rozpočtu,
- Státní finanční aktiva a pasiva,
- Finanční hospodaření organizačních složek státu a příspěvkových organizací zřízených organizačními složkami státu,
- Finanční kontrolu,
- Podmínky zřizování státních fondů,
- Způsob řízení likvidity státní pokladny a řízení státního dluhu,
- Hospodaření s prostředky soustředěnými v Národním fondu.

Rozpočtová rezerva

Záměrné nadhodnocení nákladů a/nebo **podhodnocení** výnosů v rámci rozpočtového procesu.

Government budget policy (Fiscal policy)

Fiscal policy influences the country's economy through public budgets.

The **main tools** of fiscal policy are:

1. **Taxes** (revenue side of the budget),
2. **Government purchases** of goods and services (expenditure side of the budget) and
3. **Transfer payments**, i.e. unilateral transfers without reciprocal returns (expenditure side of the budget).

Fiscal policy may be applied as an **expansionary or a restrictive policy**.

Budgetary rules

Act on Budgetary rules shall regulate:

- Formation, functions and contents of the state budget's medium-term outlook, of the state budget, and the final state account,
- Revenues and expenditures of the state budget,
- State financial assets and liabilities,
- Financial management of the state's organizational units and contributory organizations established by the state's organizational units,
- Financial control,
- Conditions for the setting up of state funds,
- The manner of liquidity management of the state treasury and national debt,
- Management of the finances concentrated in the National Fund.

Budget slack

The intentional overestimation of expenses and/or underestimation of revenues in the budgeting process

Rozpočtové limity

Rozpočtovým limitem se rozumí v průběhu rozpočtového roku stanovená výše výdajů, do které je na základě oznámení limitu výdajů v bance možné **čerpat peněžní prostředky** z výdajových účtů státního rozpočtu.

Rozpočtové limity se otevírají zpravidla nejvýše na období jednoho čtvrtletí.

Rozpočtové provizorium

Není-li Poslaneckou sněmovnou vysloven souhlas se zákonem o státním rozpočtu na příslušný rozpočtový rok před prvním dnem rozpočtového roku, rozpočtové hospodaření se řídí v době od prvního dne rozpočtového roku do **nabytí účinnosti zákona** o státním rozpočtu na tento rozpočtový rok **objemem** příjmů a výdajů státního rozpočtu schváleného na předchozí rok.

Výdaje státního rozpočtu se uvolňují jednotlivým kapitolám státního rozpočtu do výše jedné dvanáctiny celkové roční částky v každém měsíci období rozpočtového provizoria rozhodnutím ministerstva financí.

V případě výdajů stanovených jiným zákonem (mandatorní výdaje) je přípustné překročení objemu výdajů, pokud k němu dochází v přímé souvislosti s financováním uloženým zákonem.

Správci kapitol státního rozpočtu

Jsou **ústřední orgány státní správy** a další organizační složky státu, stanoví-li zvláštní zákon, že tyto organizační složky státu mají samostatnou kapitolu ve státním rozpočtu nebo že mají **postavení** ústředního orgánu státní správy nebo že mají postavení ústředního orgánu státní správy pro rozpočtové účely.

Budgetary limits

A budgetary limit shall refer to the amount of expenditures set in the course of a budgetary year, up to which amount it shall be possible **to draw financial means** from the state budget's expenditure accounts after having notified the bank about the limit.

Budgetary limits shall be set as a rule for the period of one quarter at the most.

Stop-gap budget

If the House of Representatives fails to give its approval to the state budget act for the relevant budget year prior to the first day of that budget year, the budget management in the period from the budget year's first day up to the state budget **act's becoming effective** for that budget year shall be governed **by the volume** of revenues and expenditures of the state budget approved for the previous budget year.

By the decision of the Ministry of Finance each month of the period of the stop-gap budget the expenditures of the state budget shall be released by individual chapters of the state budget up to the amount of one twelfth of the total annual amount. With respect to expenditures stipulated by some other act (mandatory expenditures) the volume of expenditures may be exceeded if provided it shall be directly related to the financing stipulated by law.

State budget chapter administrators

Shall refer to **central state administrative bodies** and other state organizational units if a special act stipulates these state organizational units **possess** either a separate chapter within the state budget or that their **standing** is that of a central administrative body or that for budget purposes their standing is that of a central state administrative body.

Správce rozpočtové kapitoly je odpovědný za hospodaření s prostředky státního rozpočtu a jinými peněžními prostředky státu ve své kapitole.

Státní finanční aktiva

Ministerstvo financí **vykonává správu** státních finančních aktiv a pasiv.

Státní finanční aktiva jsou:

- **Peněžní prostředky převedené** z výsledků rozpočtového hospodaření minulých let na základě rozhodnutí Poslanecké sněmovny a další peněžní prostředky vyčleněné vládou nebo Poslaneckou sněmovnou nebo finanční prostředky vyčleněné zvláštním zákonem.
- **Majetkové účasti státu** v obchodních společnostech a cenné papíry, jejichž majitelem je stát, se kterými není oprávněn hospodařit některý správce kapitoly.
- **Pohledávky státu** z poskytnutých úvěrů, návratných finančních výpomocí poskytnutých z kapitoly neobecná pokladní správa nebo ze státních finančních aktiv, jakož i pohledávky z realizovaných státních záruk.

Státní finanční pasiva

jsou:

- **Závazky státu** vzniklé ze státem přijatých zahraničních půjček, úvěrů od bank a z vydaných státních dluhopisů.
- **Jiné závazky státu.**

Souhrn státních finančních pasiv tvoří **státní dluh**.

The chapter administrator shall be responsible for the management of state budget means and other state financial means within its chapter.

State financial assets

The Ministry of Finance shall **exercise administration** over state financial assets and liabilities.

The state financial assets shall comprise:

- **Financial means rolled forward** from the results of the budget management from the previous years on the basis of a House of Representatives decision, and other financial means which have been earmarked by the government or the House of Representatives or the financial means earmarked by a special act.
- **The state's ownership stakes** in commercial companies and state-owned securities the management of which has been authorized for none of the chapter administrators.
- **State receivables** from extended credits, returnable financial assistance provided from the General Treasury Administration chapter or from state financial assets, as well as receivables from realized state guarantees.

State financial liabilities

shall comprise:

- **State payables** originating in the state's acceptance of out-of-state loans, bank credits and from the issued state bonds.
- **Other state liabilities.**

The sum of state financial liabilities shall constitute a **state debt**.

Státní pokladna

Ke správě peněžních prostředků státní pokladny vede Česká národní banka Ministerstvu financí souhrnný účet běžného hospodaření státní pokladny.

Na tomto účtu **jsou evidovány** všechny příjmy a výdaje státního rozpočtu, výnosy z prodeje státních dluhopisů a z přijatých úvěrů určených k **překonání pokladního schodku státního rozpočtu**, jiné peněžní prostředky státu, příjmy územních samosprávných celků spravované finančními úřady.

Státní rozpočet

Představuje finanční vztahy, které zabezpečují financování některých funkcí státu v rozpočtovém roce.

Státní rozpočet jako **souhrn finančních dokumentů** zahrnuje zákon o státním rozpočtu, rozpis ukazatelů státního rozpočtu, podrobné rozpočty organizačních složek státu a změny těchto dokumentů.

Příjmy a výdaj státního rozpočtu se člení na kapitoly státního rozpočtu.

Státní rozpočet obsahuje i **dotační vztahy** k rozpočtům územních samosprávných celků a státních fondů.

Závazné ukazatele státního rozpočtu stanoví zákon o státním rozpočtu na příslušný rok.

Státní závěrečný účet

Státní závěrečný účet České republiky vyjadřuje výsledky hospodaření státního rozpočtu České republiky, územních rozpočtů a státních fondů.

State treasury

For the administration of the state treasury's financial means the Czech National Bank shall keep for the Ministry of Finance a summary account of the state treasury's current management efforts.

The account **shall keep records** of all revenues and expenditures of the state budget, income from the sale of short-term bonds and from accepted credits earmarked **to overcome a treasury deficit of the state budget**, other state financial means and income of the territorial self-governing units administered by the financial authorities.

State budget

The state budget represents the financial relationships, which secure the financing of certain state functions during a budget year.

The state budget as **an aggregate of financial documents** shall include a state budget act, a breakdown of state budget indicators, detailed budgets of state organizational units and modifications of these documents.

The revenues and expenditures of state budget shall be articulated into state budget chapters.

The state budget shall contain also **subsidy relationships** to the budgets of territorial self-governing units and state funds.

The binding state indicators shall be stipulated by the relevant year's state budget act.

State final account (Closing state account)

The state final account of the Czech Republic shows the financial performance of the state budget, local (territorial) budgets and state funds.

Výsledky hospodaření státního rozpočtu uvedené ve státním závěrečném účtu navazují na údaje účetních a finančních výkazů organizačních složek státu k 31. 12. příslušného roku a na údaje České národní banky o pokladním plnění státního rozpočtu ke stejnému datu.

Návrh státního závěrečného účtu vypracovává Ministerstvo financí v součinnosti se správci kapitol, územními samosprávnými celky a státními fondy a předkládá jej vládě. Současně předkládá návrh na použití přebytku rozpočtového hospodaření nebo na úhradu jeho schodku.

Střednědobý rozpočtový výhled

Střednědobý rozpočtový výhled obsahuje očekávané příjmy státního rozpočtu a odhadované výdaje ze státního rozpočtu v jednotlivých letech, pro které je rozpočtový výhled sestavován, jmenovitě nejméně v tomto **rozpisu**:

- Celkové příjmy.
- Celkové výdaje.
- Výdaje na vybrané programy reprodukce majetku, u nichž výši účasti státního rozpočtu na jejich financování schválila vláda.
- Přehled úvěrů se zárukou státu.

Střednědobý výhled **se sestavuje** na období dvou let následujících po roce, na který je předkládán státní rozpočet. Vláda projedná návrh střednědobého výhledu současně s návrhem státního rozpočtu. Schválený střednědobý výhled předkládá vláda samostatně na vědomí Poslanecké sněmovně současně s návrhem zákona o státním rozpočtu.

The state budget performance results given in the state final account follow up the data reported in financial statements of general government departments as at 31 December of respective year, as well as the Czech National Bank's state budget performance data as the same date.

A **draft closing state account** shall be prepared by the Ministry of Finance in cooperation with the chapter administrators, territorial self-governing units, state funds, and shall be submitted to the government. At the same time the Ministry of Finance shall submit a plan for utilization of any budget surplus or defrayal of any deficit.

Medium-term budgetary outlook

A medium-term budgetary outlook shall include expected revenues to the state budget and estimated expenditures from the state budget in the separate years which the budget outlook is compiled for, namely in the following minimum **breakdown**:

- Total income.
- Total expenditures.
- Expenditures per selected asset replacement programs, for the financing of which the amount of state budget participation has been approved by the government.
- A survey of credits guaranteed by the state.

A medium-term outlook **shall be compiled** for a period of two years that follow the year for which the state budget is being submitted for. The government shall discuss a draft medium-term outlook together with a draft state budget. An approved medium-term outlook shall be submitted separately by the government to the House of Representatives to be noted by it, together with a draft state budget act.

Účast státního rozpočtu na financování programu

Účastí státního rozpočtu na financování programu se rozumí:

- a) **Výdaje na financování programů.**
 - **Individuálně posuzované výdaje** organizační složky státu, které jsou účelově určené na financování konkrétní akce.
 - **Systémově určené výdaje** organizačních složek státu na financování vymezeného okruhu finančních potřeb v jejichž rámci stanoví správce kapitoly výdaje na konkrétní akce.
 - **Individuální dotace** právnickým a fyzickým osobám účelově určené na financování konkrétní akce.
 - **Systémové dotace** stanovené na financování vymezeného okruhu finančních potřeb, v jejichž rámci poskytne správce kapitoly dotaci právnickým nebo fyzickým osobám na konkrétní akce.
 - **zNávratné finanční výpomoci** poskytnuté právnickým nebo fyzickým osobám na financování konkrétních akcí nebo vymezeného okruhu finančních potřeb.
- b) **poskytování státní záruky za úvěry přijaté právnickými nebo fyzickými osobami.**

Výdaje státního rozpočtu

Ze státního rozpočtu se hradí:

- Výdaje na činnost organizačních složek státu a příspěvky na provoz a dotace na financování programů a akcí příspěvkovým organizacím v jejich působnosti.

State budget participation in program financing

State budget participation in program financing shall refer to:

- a) **Expenditures to finance programs.**
 - **Case-by-case evaluated expenditures** of a state organizational unit purpose-earmarked to finance a specific undertaking.
 - **Systemically earmarked expenditures** of state organizational units to finance a restricted number of financial needs under whose framework the chapter administrator shall determine the expenditures for specific undertakings.
 - **Individual subsidies** to bodies corporate and natural persons purpose-earmarked to finance a specific undertakings.
 - **Systemic subsidies** earmarked to finance a restricted number of financial needs, under whose framework the chapter administrator shall provide a subsidy to bodies corporate or natural persons for specific undertakings.
 - **Refundable financial assistance** provided to bodies corporate or natural persons to finance specific undertakings or a restricted number of financial needs.
- b) **provision of state guarantee for credits accepted by bodies corporate or natural persons.**

State budget expenditures

The following shall be defrayed from the state budget:

- Expenditures for activities of state organizational units and for contributions to the operation of and the subsidy for financing the programs and actions of contributory organizations in their spheres of activity.

- Výdaje na dávky důchodového pojištění, dávky nemocenského pojištění, dávky sociální péče, ostatní sociální dávky, výdaje na podporu v nezaměstnanosti a na aktivní politiku zaměstnanosti.
- Dotace a návratné finanční výpomoci územním samosprávným celkům na jinou než podnikatelskou činnost.
- Dotace a návratné finanční výpomoci právnickým a fyzickým osobám na podnikatelskou činnost.
- Dotace občanským sdružením a příspěvky politickým stranám.
- Dotace právnickým osobám, které jsou založeny nebo zřízeny k poskytování zdravotních, kulturních, vzdělávacích a sociálních služeb a k poskytování sociálně-právní ochrany dětí a fyzickým osobám, které takové služby nebo sociálně-právní ochranu dětí poskytují a to výhradně na tyto účely.
- Dotace státním fondům.
- Dotace fyzickým osobám, které nevyvíjejí podnikatelskou činnost a zabývají se chovem včel, drží plemínky za účelem zajištění přirozené plemenitby hospodářských zvířat nebo jsou vlastníky nebo nájemci lesa.
- Peněžité vklady státu do akciových společností.
- Nákup cenných papírů.
- Peněžité dary poskytnuté do zahraničí.
- Vklady a příspěvky mezinárodním organizacím.
- Výdaje na realizaci státních záruk.
- Expenditures for retirement benefits, health insurance benefits, state welfare benefits, social care benefits, other social benefits, expenditures for support to job seekers and for active employment policy.
- Subsidies and refundable financial assistance to territorial self-governing units for activities other than business activities.
- Subsidies and refundable financial assistance to bodies corporate and natural persons for their business activities.
- Subsidies to civil associations, and contributions to political parties.
- Subsidies to bodies corporate established or set up for the purpose of the provision health, cultural, educational and social services and the provision of social services and the provision of social and legal protection of children and to physical persons who provide such services or social and legal protection of children exclusively for the purposes mentioned.
- Subsidies to state funds.
- Subsidies to physical persons who do not perform any business activity and who are engaged in bee-keeping, keeping of breeders for the purpose of insuring of natural breeding of livestock or are the owners or renters of woods.
- State's financial stakes in the joint-stock companies.
- Purchase of securities.
- Financial gifts to recipients abroad.
- Deposits and contributions to international organizations.
- Defrayal of payables from state guarantees.

- Výdaje související s plněním závazků k Evropským společenstvím.
- Příspěvky fyzickým osobám stanovené zvláštním zákonem.
- Výdaje související s dluhovou službou.
- Ostatní výdaje stanovené zvláštním zákonem.

Zadržení peněžních prostředků

poskytnutých ze státního rozpočtu, státních fondů, státních finančních aktiv nebo Národního fondu je porušení povinnosti vrácení prostředků poskytnutých ze státního rozpočtu, státních finančních aktiv nebo Národního fondu ve stanoveném termínu.

- Expenditures related to fulfillment of obligations to the European Communities.
- Contributions to natural persons pursuant to special act.
- Expenditures related to debt servicing.
- Other expenditures specified by a special act.

Withholding of financial means

of the state budget, state funds, state financial assets, or the National Fund shall refer to the breach of one's obligation to refund the funds provided from the state budget, state financial assets, or the National Fund by a specified deadline.

1.5 Obchodní angličtina v podnikání

Akcionář

Je jednotlivec nebo společnost (včetně akciové společnosti), které z právního hlediska vlastní jednu nebo více akcií akciové společnosti.

Akcionáři mají zaručeny zvláštní výsady, závisující na třídě akcie zahrnující:

- právo volit (obvykle jeden hlas na vlastněnou akcii) v záležitostech, jako jsou volby do správní rady,
- právo se podílet na rozdělení zisku společnosti,
- právo na nákup nových akcií vydaných společností,
- právo na majetek společnosti při likvidaci společnosti.

V průběhu trvání akciové společnosti akcionář nemůže požadovat vrácení svého investovaného vkladu.

Akciová společnost

Akciová společnost může být založena jedním subjektem **zakladatelskou smlouvou**, nebo dvěma a více osobami, kteří podepíší zakládací smlouvu. Její zapsané základní jmění jako **základní jmění akciové společnosti**, jehož minimální hodnota musí být 1,0 milion Kč, je rozděleno na určitý počet jednotlivých akcií určité nominální hodnoty.

Akciová společnost **může být založena** jedním z následujících způsobů:

zakladateli samotnými za předpokladu, že zaplatí celé navržené základní jmění v dohodnutém podílu. **Upsání** a ustavující valná hromada nejsou požadovány.

Shareholder (stockholder)

is an individual or company (including a corporation) that legally owns one or more shares of stock in a joint stock company.

Shareholders are granted special privileges depending on the class of stock, including:

- the right to vote (usually one vote per share owned) on matters such as elections to the board of directors,
- the right to share in distributions of the company's income,
- the right to purchase new shares issued by the company,
- the right to a company's assets during a liquidation of the company.

During the existence of a joint stock company a shareholder cannot demand the return of his/her invested contribution.

Joint stock company

A joint stock company can be founded by one entity by a **founder's deed**, or two or more persons who sign a founding agreement. Its registered capital as **capital stock**, the minimum value of which has to be 1.0 mil. CZK, is divided into a particular number of shares of a particular nominal value.

A joint stock company **can be founded** in one of the following ways:

by the founders themselves provided that they pay up the entire proposed registered capital in an agreed ratio. There is no call for **subscription** and no constituent general meeting.

upisováním akcií Akcie je považována za upsanou po svém zápisu do upisovací listiny. **Upisovatelé** mají zaplatit alespoň 30 procent nominální hodnoty upsaných akcií nejpozději do ustavující schůze.

Družstevní podniky

V České republice jsou družstva právnické osoby, které mohou být založeny nejméně pěti fyzickými osobami nebo dvěmi právnickými osobami za účelem vykonávání obchodních aktivit nebo pro uspokojování ekonomických, sociálních nebo ostatních potřeb jejich členů (např. bytová, zemědělská, výrobní a sportovní družstva).

Počet členů není omezen. Členská schůze jmenuje **představenstvo** a **dozorčí (kontrolní) komisi**.

Zapsaný kapitál se sestává z členských příspěvků. Organizační podrobnosti jsou včleněny v zákonech nebo **stanovách**.

Komanditní společnost

Hlavním rysem je, že existují dva typy společníků s rozdílnými právy a závazky.

Odpovědnost (ručení) **komplementářů** není omezena, ale jsou jediní společníci, kteří řídí společnost.

Odpovědnost každého **komanditisty** je omezena na částku jeho/jejího příspěvku.

Žádný komanditista nemůže jednat ve jménu organizace, avšak je oprávněn kontrolovat její finance.

Zisky jsou také rozdělovány na dvě části, prvá z nich je rozdělena mezi komplementáře rovným dílem, zatímco další část úměrně k příspěvku.

by a subscription for shares A share is regarded as subscribed for after its entry into the subscription list. The **subscribers** are to pay at least 30 per cent of the nominal value of the subscribed shares not later than the constituent meeting.

Cooperatives

In the Czech Republic, cooperatives are legal entities which can be founded by at least five natural persons or two legal entities for the purpose of carrying out business activities or for satisfying the economic, social or other needs of their members (e.g. housing, farming, producer and consumer cooperatives).

The number of members is not restricted. The members' meeting appoints the **managing board** and the **audit commission**.

The registered capital consists of all the membership contributions. Organizational details are embodied in the statutes or **articles of association**.

Limited partnership

The main feature is the existence of two types of partners with different rights and obligations.

The liability of **general partners** is unlimited, but they are the only ones who manage the company.

The liability of each **limited partner** is limited to the amount of his/her contribution.

No limited partner can act on behalf of the organization, but is entitled to control its finance.

The profits are also divided into two parts, the first of which is distributed among the general partners equally, while the other part proportionately to the contributions.

Maloobchod

Maloobchod se sestává z prodeje zboží ze stabilních míst, jako jsou obchodní dům nebo stánek v malých nebo individuálních dávkách pro přímou spotřebu kupujících. Maloobchod může zahrnovat vedlejší služby, jako je rozvážková služba.

Maloobchodník kupuje zboží nebo výrobky ve velkých množstvích od výrobců nebo dovozců, buď přímo nebo prostřednictvím velkoobchodu a potom je prodává v malých množstvích koncovým uživatelům.

Druhy maloobchodu:

- **trh** – fyzické místo, kde se soustřeďují kupující a prodávající,
- **obchod nebo obchodní dům**,
- **virtuální spojení** – výrobky jsou objednávány přes mail, telefonicky nebo pomocí spříazeného počítačového systému.

Nejvyšší orgán společnosti

Nejvyšším orgánem společnosti je valná hromada akcionářů, která se koná nejméně jednou ročně. Potřebný počet hlasů k usnášení je v případě, že zúčastnění akcionáři vlastní celkovou nominální hodnotu alespoň 30 procent zapsaného kapitálu. Usnesení valné hromady jsou schvalovány většinou hlasů.

Pokud se týče řízení, většina evropských společností uplatňuje tzv. německý **dvoustupňový systém rad ředitelů**:

správní rada která je odpovědná za každodenní provoz a

dozorčí rada která schvaluje dlouhodobou strategii a politiky a vykonává celkovou kontrolu nad činnostmi správní rady.

Retailing, retail trade

Retailing consists of the sale of goods (merchandise), from fixed location such as a department store or kiosk, in small or individual lots for direct consumption by the purchaser. Retailing may include subordinated services, such as delivery.

A retailer buys goods or products in large quantities from manufacturers or importers, either directly or through a wholesaler, and then sells smaller quantities to the end-user.

Retail types:

- **market** – a physical location where buyers and sellers converge,
- **shop or store trading**,
- **virtual call** – products are ordered via mail, telephone or online.

Company's supreme body

The company's supreme body is the general meeting of shareholders which is held at least once a year. There is quorum if the shareholders who attend it have a total nominal value of at least 30 per cent of the registered capital. At the general meeting resolutions are passed by a majority vote.

As regards the management, most European companies apply the so-called German system of **two-tier boards of directors**:

managing board which is responsible for day-to-day operations, and

supervisory board which approves the long-term strategy and policies and exercises an overall control over the activities of the managing board.

Obchodní rejstřík

Všechny právnické osoby v České republice musí být zapsány v obchodním rejstříku (také nazývaný firemní nebo obchodní rejstřík), který je **veřejnou listinou** vedenou **okresními** nebo **krajskými soudy**.

Firmy předkládají své žádosti k registraci na soud, jehož **soudní pravomoc** zahrnuje sídlo právnické osoby.

Žádost musí obsahovat zakládací dokument a potvrzení banky o úschově počátečního kapitálu.

Oprávnění, zplnomocnění

Fyzické osoby a právnické osoby jsou oprávněni provádět podnikatelské činnosti jako podnikatelské subjekty za následujících podmínek:

- **Věková způsobilost** (18 let věku).
- **Právní způsobilost** (vykonávat právní úkony).
- **Bezúhonnost – čistý záznam v trestním rejstříku.** (s ohledem na předmět podnikání)

Pokud chce být podnikatel činný v oblastech, které jsou předmětem licence, musí si také nechat vystavit dokument dosvědčující jeho profesní kvalifikaci.

Pro Českou republiku jsou hlavní úpravy týkající se podnikatelských aktivit stanoveny v **občanském a obchodním zákonících**, které – spolu se **živnostenským zákonem** – také definují různé právní formy podnikání.

Podnik jednotlivce

Živnostenský zákon rozeznává dva typy živnosti:

Koncesovaná která je předmětem určitých požadavků (způsobilostí) stanovených zákonem a pro kterou je živnostenské povolení nezbytné.

Commercial register

All legal entities in the Czech Republic must be registered in the commercial register (also called registry of companies or trade/business register) which is a **public list** kept by the **district** or **regional courts**.

Firms submit their applications for registration to the court whose **jurisdiction** covers the legal entity's seat.

The application must include the founding document and a bank's confirmation of the deposit of the initial capital.

Authorization

Natural persons and legal entities are authorized to carry out business activities as entrepreneurs subject to the following conditions:

- **Age qualification** (18 years of age).
- **Legal capacity** (to perform legal acts).
- **Integrity – impeccable criminal record** (with regard to the subject of enterprise).

If the entrepreneur wants to be active in fields which are subject to licence, he/she also has to produce a document certifying his/her professional qualifications.

For the Czech Republic, the main regulations concerning business activities are laid down in the **civil and commercial codes**, which – along with **Trade Act** – also define various legal forms of enterprise.

Sole proprietorship

The Trade Act recognizes two types of trade:

Licensed which is subject to certain qualifications stipulated by law and for which a trade licence is necessary.

Svobodná (volná), která nemá žádné omezení. Jednoduché ohlášení na živnostenském úřadě a živnostenský list jsou dostatečné.

Podnik jednotlivce (také zvaný obchodní podnik) je obvykle malý nebo středně velký podnik s méně než 500 zaměstnanci, limitovaný kapitálem a výkonem.

Tyto podniky jsou početně největší (zhruba 90 % všech podniků v USA a Evropské unii, přibližně 10 000 podniků v České republice).

Podnikání a vztahy k veřejnosti

Vztahy k veřejnosti jsou plánované akce k získání a udržení vzájemného porozumění mezi organizací a veřejností a s cílem zlepšit jejich vztahy.

Cíle vztahů k veřejnosti – Praktické záměry vztahů k veřejnosti by měly:

- Vybudovat příznivý vnější dojem.
- Přivábit dobrý kvalitní personál do podniku.
- Udržet pracovní vztahy s distribučními články.
- **Vyřizovat stížnosti** zákazníků.
- Navázat a udržovat vztahy s vlivnými orgány, **ovlivňovateli mínění** (pozn. aut.: spotřebitelé ovlivňující další spotřebitele), institucemi atd.

Formy vztahů k veřejnosti:

Podnikové oddělení vztahů k veřejnosti má výběr forem a metod jak dosáhnout svých cílů:

- Jmenování **mluvčího** ke komunikaci s veřejností.
- **Novinové zprávy**, zvláště jsou-li zveřejněny v nepředpojatých, prestižních novinách nebo v časopisech.
- **Presentační tiskové konference, televizní diskuze s odborníky.**
- **Sponsoring.**

Free which has no restrictions. A simple registration with the **Trade Licensing Office** and a **trade certificate** are sufficient.

Sole proprietorship (also called one-man business) is usually a small or medium sized firm with less than 500 employees, limited capital and output.

These firms are quite large in number (roughly 90 % of all firms in the U.S.A. and the European Union, approximately 10,000 firms in the Czech Republic)

Enterprise and public relations

Public relations are planned actions designed to gain and keep mutual understanding between an organization and the public and to improve their relationship.

Goals of public relations – Practical objectives of PR should:

- Build up a favourable image.
- Attract good quality personnel to the company.
- Maintain working relationships with distribution links.
- **Handle complaints** of customers.
- Establish and maintain relationships with influent bodies, **opinion leaders**, institutions etc.

Forms of public relations:

The PR department of a company has a choice of forms and methods of how to achieve its objectives:

- Appointment of a **spokesperson** to communicate with the public.
- **A news report**, particularly if published in an unbiased, prestigious newspaper or magazine.
- **Representative press conferences, telecast panel discussions.**
- **Sponsorships.**

- **Firemní loga**, vozový park dobře označených podnikových vozů, firemní navštívenky, uniformovaná obsluha na výstavách.
- **Propagace uvnitř podniku.**
- **The logo of firms**, a fleet of well-marked company cars, business cards, uniformed service people at exhibition.
- **Promotion inside the company.**

1.6 Rozdíly britských a amerických často užívaných pojmů v ekonomických textech

Česky	British	American
advokát	solicitor	attorney
akcie, kmenová	ordinary share	common stock
akcie, prioritní	preference share	preferred stock
akcionář	shareholder	stockholder
akciová společnost	joint stock company	corporation
bankovka	bank note, banknote	bill
benzin	petrol	gas, gasoline
běžný účet	current account	checking account
centrum, ústředí, středisko	centre	center
člen správní rady, externí	non-executive director	outside director
dráha, železnice	railway	railroad
fond podílový	unit trust	mutual fund
gymnasium	grammar school	high school
chování	behaviour	behavior
index spotřebitelských cen	Retail Price Index	Consumer Price Index
kmenové jmění	owners capital	corporate capital
miliarda	milliard	billion
ministerstvo financí	Treasury	Department of the Treasury
ministr financí	Chancellor of the Exchequer	Secretary of the Treasury
ministerstvo obrany	Ministry of Defence	Department of Defense
ministerstvo zahraničních věcí	Foreign Office	Department of State
ministr zahraničních věcí	Foreign Secretary	Secretary of State
mobil	mobile phone	cell phone
mzdové oddělení	wage department	payroll department
obrana	defence	defense
otevřený investiční fond, podílový fond	unit trust	mutual fund
pokladna	cash desk	register
pokladník	cashier	teller

Česky	British	American
práce, pracovní	labour	labor
pracovní úřad	labour office	job center, jobless rolls
praxe, zvyklost	practice	practise
program	programme	program
předvolba místní	dialling code	area code
přepážka, pult, okénko (úřadu, na poště)	counter	window
režijní náklady	overheads	burden
ředitel generální	managing director	Chief Executive Office — CEO, president
řízení zásob	management of stocks	management of inventories
směrovací číslo	postcode	zip code
smlouva, společenská	memorandum of association	articles of incorporation
sociální dávka	social security benefit	welfare payments
splátka	instalment	installment
společnost, akciová	public limited company	corporation
stanovy	articles of association	by-laws
statistický úřad	Statistical Office	Census Bureau
stavební spořitelna	building society	savings and loan association
šek	cheque	check
šeková knížka	cheque-book	checkbook
telefonní budka	telephone box	telephone booth
telefonní informace	directory inquiries	directory assistance
účet	bill	check/ticket/bill
účet hospodářského výsledku, výsledovka	profit and loss account	profit and loss statement, income statement
účty dlužníků	debtors	accounts receivable
účty věřitelů	creditors	accounts payable
veřejná akciová společnost	public limited company (plc)	Incorporated (Inc.)
zapsat do rejstříku	register	incorporate
životopis	curriculum vitae	resume

1.7 Některé záludnosti překladů ekonomické terminologie

Český pojem	Správný překlad	Špatný překlad — protože
absolvovat	graduate from	<i>absolve</i> zprostit viny
adaptovat	renovate	<i>adept</i> upravit
akce	events	<i>action</i> čin, skutek
aktuální	current, topical	<i>actual</i> skutečný
arch	sheet of paper	<i>arch</i> klenba, oblouk
benzin	petrol (UK), gas (US)	<i>benzene</i> chemický výraz
pracovní brigáda	temporary job	<i>brigade</i> vojenská jednotka
dálnice	motorway, expressway (US)	<i>highway</i> silnice
zkoušku dělat	to take an exam	<i>to pass</i> an exam udělat zkoušku, složit zkoušku
ekonomický	economical	<i>economic</i> hospodářský
eventuálně	if need be	<i>eventually</i> nakonec
exemplář	copy	<i>example</i> příklad
expediční oddělení	shipping department	<i>expedition</i> výprava
fabrika	factory	<i>fabric</i> tkanina, látka
fronta	queue	<i>front</i> přední část, vojenská fronta
geniální	brilliant	<i>genial</i> vlídný, bodrý
gymnázium	grammar school	<i>gymnasium</i> tělocvična
host	guest	<i>host</i> hostitel
justice	judiciary	<i>justice</i> spravedlnost, právo
kalendář	diary	<i>calendar</i> trhací kalendář
kolej	dormitory, hall of residence	<i>college</i> vysoká škola, součást university
komfortní	luxurious	<i>comfortable</i> pohodlný
cesta komunikace	road	<i>communication</i> dorozumívání
koncept	rough draft	<i>concept</i> pojem, pojetí
konkurs	bankruptcy	<i>concourse</i> sběh, souběh, promenáda
legitimace	identity card, membership card	<i>legitimacy</i> a legal right, inheri- tance, or justifiable reason for something

Český pojem	Správný překlad	Špatný překlad — protože
občas	sometimes	<i>sometime</i> někdy, jednou
obchodní partner	business contact	<i>business partner</i> spolumajitel podniku
objekt	site, facility, premises	<i>object</i> předmět
orgány justice	organs of the judiciary	<i>justice</i> spravedlnost, právo
stavební parcela	building plot	<i>parcel</i> balíček
perspektiva	prospects	<i>perspective</i> výhled, hledisko, rozhled
stranická politika	politicts	<i>policy</i> pravidlo, politická nebo hospodářská linie
promoce	graduation ceremony	<i>promotion</i> povýšení, propagace
prospekt	advertising brochure	<i>prospect</i> perspektiva
recept (předpis)	prescription	<i>receipt</i> stvrzenka, účet
recipe	recept kuchařský	
regulérní	fair	<i>regular</i> pravidelný
resort	department, area, competence	<i>resort</i> rekreační středisko
řešit	to deal with, to work on	<i>to solve</i> vyřešit
seminář	seminar	<i>seminary</i> kněžský seminář
starosta	mayor	<i>major</i> vojenská hodnost
sympatický	pleasant, likeable, nice	<i>sympathetic</i> soucitný
šéf	boss, director	<i>chef</i> šéfkuchař, <i>chief</i> náčelník
technika	technology	<i>technique</i> metoda, postup
transparent	banner	<i>transparent</i> průhledný
vliv, účinek	effect	<i>affect</i> ovlivnit
vysoká škola	university	<i>high school</i> střední škola (US)
zásada	principle	<i>principal</i> ředitel školy, kapitál, zmocnitel
celé skupiny zvyk	custom	<i>habit</i> zvyk jedince

2 Specifická ekonomická terminologie používaná v EU a NATO

2.1 Specifická terminologie používaná v orgánech EU

Co je Evropská unie?

Evropská unie je rodinou demokratických evropských zemí rozhodnutých společně usilovat o mír a prosperitu.

Unie není stát, kterým by měly být nahrazeny státy již existující, ale současně je něčím víc, než běžnou mezinárodní organizací. Její státy zřídily společné instituce, na které delegovaly část své suverenity tak, aby rozhodování o určitých záležitostech společného zájmu mohlo probíhat demokraticky na evropské úrovni.

Zpočátku se většina spolupráce mezi státy EU odehrávala na poli obchodu a ekonomiky, ale dnes se už EU zabývá i mnoha jinými tématy, které se přímo dotýkají našeho každodenního života. Patří mezi ně např. práva občanů, záruky svobody, bezpečnosti a spravedlnosti, ochrana životního prostředí a využití globalizace ku prospěchu všech.

Rozhodovací proces zahrnuje tři hlavní instituce:

- **Evropský parlament**, který zastupuje občany EU a je jimi přímo volen,
- **Radu Evropské unie**, která zastupuje jednotlivé členské státy,
- **Evropskou komisi**, která usiluje o podporu zájmů Unie jako celku.

Klíčovou úlohu hrají dvě další instituce:

What is the European Union (EU)?

The European Union (EU) is a family of democratic countries, committed to working together for peace and prosperity.

It is not a State intended to replace existing states, but it is more than any other international organization. Its member states have set up common institutions to which they delegate some of their sovereignty so that decisions on specific matters of joint interest can be made democratically at European level.

In the early years, much of the cooperation between EU countries was about trade and the economy, but now the EU also deals with many other subjects of direct importance for our everyday life, such as citizen's rights, ensuring freedom, security and justice, job creation, regional development, environmental protection, making globalization work for everyone.

The EU's decision-making process involves three main institutions:

- **The European Parliament**, which represents the EU's citizens and is directly elected by them,
- **The Council of the European Union**, which represents the individual member states,
- **The European Commission**, which seeks to uphold the interests of the Union as a whole.

Two other institutions have a vital part to play:

- **Evropský soudní dvůr drží vládu** nad evropským právem,
- **Evropský účetní dvůr** kontroluje financování činností Unie.

Doprava

Čeští **přepravci** se musí dobře připravit na konkurenční prostředí evropského trhu. EU sleduje své vlastní ukazatele kvality, které musí přepravci splňovat, aby mohli obdržet přepravní licenci Společenství.

Jednotlivé členské státy zavádějí **dálniční poplatky**, aby mohlo používání infrastruktury podléhat zdanění.

Hlavním cílem společné dopravní politiky je rozvoj transevropských dopravních sítí. Systém železniční dopravy zahrnuje také vysokorychlostní vlakové spojení.

Evropská bezpečnostní a obranná politika (EBOP)

V roce 1992 přijala Západoevropská unie přijala **Petersbergské úkoly**, které byly předurčeny ke zvládnutí možné destabilizace Východní Evropy. Petersbergské úkoly jsou vojenské úkoly povahy humanitární, udržování míru a jeho nastolení, ke kterým je EU a Západoevropská unie zplnomocněna.

Prvky EBOP jsou:

- Evropská obranná agentura.
- Evropské síly rychlé reakce.
- Evropské četnické síly.
- Bojová uskupení EU.
- Institut EU pro strategické studie.

- **The Court of Justice** upholds the rule of European law,
- **The Court of Auditors** checks the financing of the Union's activities.

Transport

Czech **haulage operators** must prepare well for the competitive environment of the European market. Transport operators must fulfill the quality indicators followed by EU in order to obtain a Community transport licence.

Individual Member States introduce **motorway taxes** to enable the use of infrastructure becoming subject to taxation.

Development of trans-European transport network is the main target of the common transport policy. The system of rail network also includes high-speed train links.

European Security and Defence Policy (ESDP)

In 1992, the Western European Union had adopted **the Petersberg tasks**, designed to cope with a possible destabilizing Eastern Europe. The Petersberg tasks are the military tasks of a humanitarian, peacekeeping and peacemaking nature that the European Union and the Western European Union are empowered to do.

The elements of the ESDP:

- European Defence Agency.
- European Rapid Reaction Force.
- European Gendarmerie Force.
- European Union battle groups.
- European Union Institute for Security Studies.

Po schválení Evropské rady v Nice byly zřízeny následující **stálé politické a vojenské orgány**:

- Politický a bezpečnostní výbor.
- Vojenský výbor EU.
- Vojenský štáb EU.

Od 1. ledna 2007 začalo pracovat v Bruselu Operační centrum EU.

Spojení NATO–Koncepce evropské bezpečnosti a obrany se odráží zvláště **smlouvou „Berlin plus“** z března 2003, která umožňuje EU užívat struktury, mechanismy a majetek NATO k plnění vojenských operací, pokud se jich NATO odmítlo zúčastnit.

Evropská obranná agentura

Rada souhlasila s tím, aby práce Agentury v příštím roce byla hlavně zaměřena na rozvoj dlouhodobější strategie.

Řídící výbor, jako složka Evropské obranné agentury s rozhodovací pravomocí, schválil pracovní program agentury na rok 2007. Hlavní iniciativy obsahují stanovení plánu rozvoje schopností evropské bezpečnostní a obranné koncepce, rozvíjení strategie evropského obranného výzkumu a technologií k identifikaci klíčových obranných technologií na evropském úrovni a k jejich rozvoji a uchování v Evropě.

Zasedání řídicího výboru Evropské obranné agentury na úrovni ministrů, který bude koordinovat nový projekt, formálně schválil tříletý **Společný investiční program** v hodnotě větší než 54,23 milionů euro a zahrnující 19 evropských vlád.

The following **permanent political and military bodies** were established after the approval of the Nice European Council:

- Political and Security Committee.
- European Union Military Committee.
- European Union Military Staff.

From 1 January 2007 the EU Operations Centre began work in Brussels.

The NATO–ESDP partnership is reflected in particular by the **“Berlin plus agreement”** from March 2003 that allows the EU to use NATO structures, mechanisms and assets to carry out military operations if NATO declines to act.

European Defence Agency (EDA)

The Council agreed that much of the Agency's work next year should focus on developing longer-term strategy.

The Steering Board, the decision-making body for the EDA, approved the Agency's Work Programme for 2007. Major initiatives include establishing an European Security and Defence Policy (ESDP) Capability Development Plan, developing a European Defence R&T Strategy to identify at the European level key defence technologies to be developed and preserved in Europe.

A ministerial meeting of the Steering Board of the European Defence Agency, which will coordinate the new scheme, formally approved a three-year **Joint Investment Programme (JIP)** worth more than EUR 54.23 million and involving 19 European governments.

Odlišně od předchozí spolupráce v obranném výzkumu a technologiích, která zahrnovala vyjednávání vlád o finančních a průmyslových podílech na každém jednotlivém projektu, Společný investiční program stanovuje společný rozpočet k financování celého programu s řídicím výborem zastupující přispěvatele, který dohlíží na výběr a financování jednotlivých projektů. Hlasy přispěvatelů jsou váženy podle velikosti příspěvků, i když, kde je to možné je rozhodování založeno na dohodě.

Finanční pravidla

Evropské obranné agentury

– Zásady celkového rozpočtu Evropské obranné agentury (EDA)

Každé tři roky Rada, jednající jednotně, schvaluje finanční rámec agentury na tři následující roky. Celkový rozpočet obsahuje příjmy a výdaje na jeden finanční rok.

Představený agentury podává návrh celkového rozpočtu řídicímu výboru do 30. září každého roku.

Návrh obsahuje:

- **Nezbytné dotace (příděly)**
 - Na pokrytí běžného chodu agentur, personálních nákladů a nákladů zasedání
 - Na obstarání externího poradenství, jmenovitě operační analýzy, což je základ pro úhradu svých úkolů a pro specifické výzkumné a technologické aktivity pro společný přínos všech zúčastněných členských států. Zejména technické případové studie a studie proveditelnosti.
- **Prognóza příjmů** potřebných k pokrytí výdajů

Unlike previous collaborations on defence R&T, which involved governments negotiating financial and industrial shares for each individual project, the JIP sets up a common budget to fund the whole programme with a management committee representing the contributors to oversee the selection and financing of individual projects. The votes of contributors are weighted according to the size of their contributions, though decisions will be taken by consensus wherever possible.

Financial rules of

the European Defence Agency (EDA)

– Principles of the General Budget of the EDA

Every three years, the Council, acting by unanimity, shall approve a financial framework for the Agency for following three years. The General Budget shall consist of revenue and expenditure for one financial year.

The Head of the Agency shall propose the Draft General Budget to the Steering Board by 30 September each year.

The draft shall include:

- **The appropriations** deemed necessary,
 - to cover the Agency's running, staffing and meeting costs,
 - for procuring external advice, notably operational analysis, essential for the Agency to discharge its tasks, and for specific research and technology activities for the common benefit of all participating Member States, notably technical case-studies and pre-feasibility studies.
- **A forecast of the revenue** needed to cover expenditure.

Příjmy se skládají z:

- různých příjmů,
- příspěvků hrazených účastnickými členskými státy v agentuře, založené na úrovni HDP.

Rozpočtový příslib je operací vyhrazuující příděl (dotaci) nezbytný k pokrytí následných plateb na úhradu zákonných závazků (stanovených pravomocnými činiteli).

Externí audit výdajů a příjmů spravovaných agenturou se provádí po ukončení každého finančního roku. Kolegium auditorů se skládá ze tří auditorů ze tří různých účastnických členských států.

Po schválení řídicím výborem je zpráva o finančním auditu zveřejněna v **Úředním věstníku Evropské unie**.

Maastrichtská smlouva

Smlouva podepsaná dvanácti členskými státy Evropského společenství v roce 1992 v Maastrichtu s platností od 1. 11. 1993.

Ve smlouvě byla stanovena **konvergenční kritéria jako vstupní podmínky** pro vstup do Hospodářské a měnové unie.

Konvergenční kritéria jsou zaměřena na fiskální a měnovou stabilitu a stanoví hranice pro tyto ukazatele:

- **Míra inflace** nesmí převyšovat o více než 1,5 % průměrnou míru inflace tří členských států EU s nejlepší cenovou stabilitou v předchozím roce.
- **Roční plánovaný nebo skutečný schodek státního rozpočtu** nesmí překročit 3 % HDP nebo musí výrazně klesat a blížit se těmto 3 %.

Revenue shall consist of:

- miscellaneous revenue,
- contributions payable by participating Member States in the Agency based on the gross national income (GNI) scale.

The budgetary commitment is the operation reserving the appropriation necessary to cover subsequent payments to honour a legal commitment (made by the Authorising Officer).

An external audit of the expenditure and revenue administered by the Agency shall be carried out following the end of each financial year. The College of Auditors shall be composed of three auditors from three different participating Member States.

Once approved by the Steering Board, the publication of the audited Financial Report shall be notified in the **Official Journal of the European Union**.

Maastricht Treaty

The treaty signed by twelve member states of the European Community in 1992 in Maastricht valid since 1. 11. 1993.

In the treaty the **convergence criteria were set as accession conditions** to Economic and Monetary union.

Convergence criteria are focused on the fiscal and monetary stability and determine the reference values of the following indicators:

- **Inflation rate** must not exceed by more than 1.5 percentage point that of the three best performing EU members in terms of price stability over a period of one year.
- **Annual government planned or actual budget deficit** must not exceed 3 % of GDP or must be markedly falling and come near the limit of 3 %.

- **Celkový kumulovaný schodek státního rozpočtu** nesmí být vyšší než 60 % HDP nebo musí uspokojivě klesat a přibližovat se 60 % uspokojivým tempem.
- **Průměrné nominální úrokové sazby dlouhodobých vládních dluhopisů** nesmím překročit více než 2 % průměr tří členských států EU s nejlepší cenovou stabilitou v předchozím roce.
- Země musí udržovat svoji měnu v **normálním fluktuačním pásmu** Evropského měnového systému alespoň po dobu dvou let.
- **Národní centrální banky musí být nezávislé** na svých vládách, aby se mohly zapojit do Evropského systému centrálních bank.
- **Total cumulated budget deficit** must not be higher than 60 % of GDP or has to fall satisfactorily and be near 60 % at a satisfactory speed.
- **Average nominal long-term interest rate** on long-term government bonds or comparable securities must not exceed by more than 2 % points the average of three best performing EU member countries in terms of price stability in the last year.
- At least for two years countries must respect **the normal fluctuation margins** provided by the European monetary system for currencies of member states.
- **National central banks must be independent** on their governments to be able to join the European system of central banks.

Národní fond

Národní fond je souhrn peněžních prostředků, které **svěřují** Evropská společnost České republiky k realizaci společných programů.

Ministerstvo financí prostřednictvím Národního fondu koordinuje řízení finančních toků a **dodržení postupů** regulujících zavádění společných programů České republiky a Evropské unie.

Odborný slang EU

Lidé v rámci institucí EU a média zabývající se záležitostmi EU často užívají slangová slova a výrazy, kterým jenom oni rozumí.

National Fund

The National Fund is an aggregate of financial means which the European Community has **entrusted** to the Czech Republic for the implementation of joint programs.

Through the National Fund the Ministry of Finance shall coordinate the management of financial flows and **the adherence to procedures** regulating implementation of joint programs of the Czech Republic and the European Union.

Eurojargon

People within the EU institutions and the media dealing with EU affairs often use “eurojargon” words and expressions that they alone understand.

- Fr. výraz „společně dosažené“ – jinými slovy práva a závazky, které země EU sdílí. „**Komunitární právo**“ obsahuje všechny smlouvy a právní normy, deklarace a resoluce, mezinárodní dohody v záležitostech EU a rozsudky Soudního dvora.
- **Soudržnost, koheze** – doslovně znamená „držet dohromady, táhnout za jeden provaz“. Rozpočet EU zahrnuje finanční prostředky známé jako „Kohezní fond“, který je využíván k financování projektů, které pomáhají udržet EU společně. Například financuje nové silnice a železniční spojení, která pomáhají nevýhodným oblastem k plné účasti v hospodářství EU.
- **Kodaňská kritéria** – jsou tři kritéria, které kterákoliv kandidátská země musí splnit před připojením se k EU.

Prvně musí mít stabilní instituce zaručující demokracii, právní normy, lidská práva a respektování menšin.

Za druhé musí mít funkční tržní hospodářství.

Za třetí uznat všechny přijaté legislativní normy a podporovat různé cíle EU.
- **Eurokrat** – pojem se týká mnoha tisíců obyvatel EU, kteří pracují pro evropské (unijní) instituce tj. Parlament, Radu, Komisi atd.
- **Euroland** – Je to neoficiální přezdívka pro to, co je oficiálně nazýváno „euro oblastí“ – také často odkazováno na „eurozónu“. Tato oblast se skládá ze členských států EU, které přijaly euro za svou měnu.
- **Acquis communautaire** – in other words, the rights and obligations that EU countries share. The “acquis” includes all the EU’s treaties and laws, declarations and resolutions, international agreements on EU affairs and the judgements given by the Court of Justice.
- **Cohesion** – this means (literally) “sticking together” The EU budget includes money known as the “Cohesion Fund” which is used to finance projects that help the EU “stick together”. For example, it finances new roads and rail links that help disadvantaged regions take a full part in the EU economy.
- **Copenhagen criteria** – three criteria that any candidate country must meet before it can join the EU.

First, it must have stable institutions guaranteeing democracy, the rule of law, human rights and respect for minorities.

Second, it must have a functioning market economy.

Third, it must take on board all the acquis and support the various aims of the EU.
- **Eurocrat** – The term refers to the many thousands of EU citizens who work for the European institutions (Parliament, the Council, the Commission, etc.).
- **Euroland** – This is an unofficial nickname for what is officially called “the euro area” – also often referred to as “the euro zone”. This area consists of the EU member states that have adopted the euro as their currency.

- **Euroskeptik** – Pojem je často užíván na osobu, která odporuje evropské integraci nebo je skeptická ke EU na jejím cílům.
- **Čtyři svobody** – Jeden z největších cílů EU je vytvoření bezbariérové oblasti v jejímž rámci se (1) obyvatelé, (2) zboží, (3) služby a (4) peníze naprosto mohou volně pohybovat.
- **Harmonizace** – Znamená přivedení národních zákonů do vzájemného souladu, velmi často aby odstranily národní překážky, které narušují svobodný pohyb pracovníků, zboží, služeb a kapitálu.
- **Lisabonská strategie** – EU potřebuje moderní efektivní hospodářství. „Lisabonská strategie“ zahrnuje takové záležitosti, jako je výzkum, vzdělání, výcvik, internetový přístup a on-line obchodování. Zahrnuje také reformy evropských systémů sociální ochrany, které musí být udržitelné v té míře, že jejich přínosy mohou využít budoucí generace.
- **Oficiální jazyky** – Od 1. května 2004 je v EU 20 oficiálních jazyků: český, dánský, holandský, anglický, estonský, finský, francouzský, německý, řecký, maďarský, italský, lotyšský, litevský, maltský, polský, portugalský, slovenský, slovinský, španělský, švédský. Legislativa EU je publikována ve všech oficiálních jazycích.
- **Pilíře EU** – EU rozhoduje ve třech samostatných doménách (politických oblastech), také známých jako tři pilíře EU:
- **Eurosceptic** – The term is often used to mean a person who is opposed to European integration or who is “sceptical” of the EU and its aims.
- **Four freedoms** – One of the great achievements of the EU has been to create a frontier-free area within which (1) people, (2) goods, (3) services and (4) money can all move around freely.
- **Harmonisation** – This may mean bringing national laws into line with one another, very often in order to remove national barriers that obstruct the free movement of workers, goods, services and capital.
- **Lisboan strategy** – The EU needs a modern efficient economy. The “Lisbon strategy” covers such matters as research, education, training, internet access and on-line business. It also covers reforms of Europe's social protection systems, which must be sustainable so that their benefits can be enjoyed by future generations.
- **Official languages** – From 1 May 2004 there are 20 official languages in the EU: Czech, Danish, Dutch, English, Estonian, Finnish, French, German, Greek, Hungarian, Italian, Latvian, Lithuanian, Maltese, Polish, Portuguese, Slovak, Slovenian, Spanish, Swedish. EU legislation is published in all the official languages.
- **Pillars of the EU** – The European Union takes decisions in three separate “domains” (policy areas), also known as the three “pillars” of the EU:

- Prvním pilířem je „**Doména Společenství**“ zahrnující většinu společných politických linií, při kterých se rozhodování řídí „kvalifikovanou většinou“
- Druhým pilířem je „**společná zahraniční a bezpečnostní politika**“, rozhodnutí Rady musí být jednomyslná: může být blokována hlasem jakékoli jedné země
- Třetím pilířem je „**policejní a justiční spolupráce v kriminálních záležitostech**“
- **Hlasování kvalifikované většiny** – Každá země může hlasovat určitým počtem hlasů, zhruba v proporci k počtu svých obyvatel. Počet hlasů zemí je následující:
 - 29 – Francie, Německo, Itálie a Spojené království
 - 27 – Polsko a Španělsko
 - 13 – Nizozemí
 - 12 – Belgie, Česká republika, Řecko, Maďarsko, Portugalsko
 - 10 – Rakousko a Švédsko
 - 7 – Dánsko, Finsko, Irsko, Litva a Slovensko
 - 4 – Kypr, Estonsko, Lotyšsko, Lucembursko a Slovinsko
 - 3 – Malta

Pro přijetí návrhu Rady musí být „kvalifikovaná většina“. To znamená nejméně 232 hlasů z celkového počtu 321.
- The first pillar is the “**Community domain**”, covering most of the common policies, where decisions are taken by “qualified majority”
- The second pillar is the “**common foreign and security policy**”, the Council decision has to be unanimous: it can therefore be blocked by the vote of any one country
- The third pillar is „**police and judicial cooperation in criminal matters**“
- **Qualified majority voting** – Each country can cast a certain number of votes, roughly in proportion to the size of its population. The number of votes per country is as follows:
 - 29 – France, Germany, Italy and the United Kingdom
 - 27 – Poland and Spain
 - 13 – Netherlands
 - 12 – Belgium, Czech Republic, Greece, Hungary and Portugal
 - 10 – Austria and Sweden
 - 7 – Denmark, Finland, Ireland, Lithuania and Slovakia
 - 4 – Cyprus, Estonia, Latvia, Luxembourg and Slovenia
 - 3 – Malta

For a proposal to be adopted by the Council, there must be a “qualified majority” in favour. This means at least 232 votes out of the total of 321.
- **Štrasburk** – Plenární zasedání Evropského parlamentu se zde konají po dobu jednoho týdne každý měsíc.
- **Strasbourg** – The plenary sessions of the European Parliament are held here for one week every month.

- **Subsidiarita** – „Princip subsidiarity“ znamená, že rozhodnutí EU musí být co nejbližší obyvatelstvu. Jinými slovy, Unie nebude konat (kromě v záležitostech, které jsou v odpovědnosti jí samotné), pokud není činnost EU efektivnější než na národní, regionální nebo místní úrovni.
- **Jednomyslnost** – Pokud Rada Evropské unie rozhoduje o některých záležitostech, musí mít jednomyslný souhlas. Jakýkoli nesouhlas, i pouze jedné země, bude blokovat rozhodnutí.
- **Subsidiarity** – The “subsidiarity principle” means that EU decisions must be taken as closely as possible to the citizen. In other words, the Union does not take action (except on matters for which it alone is responsible) unless EU action is more effective than action taken at national, regional or local level.
- **Unanimity** – When taking decisions on some issues, the Council of the European Union has to be in unanimous agreement. Any disagreement, even by one single country, will block the decision.

Příprava na předsednictví v parlamentu EU

Předsednictví Rady Evropské unie **se střídá** mezi členskými státy každých šest měsíců. Česká republika bude druhou z nových členských států, po Slovinsku, vykonávat tuto pozici **po převzetí řízení** v lednu 2009. Česká republika **převzme** (předsednictví) **od** Francie a **předá** ho Švédsku, v souladu s **Evropskou ústavní smlouvou**, která výslovně uvádí, že nové členské státy by měly následovat a být následovány starými členskými státy, které s nimi mohou spolupracovat a z kterých mohou čerpat jejich zkušenosti.

Co vlastně předsednictví Rady Evropské unie znamená? Rada je hlavní rozhodovací částí Evropské unie, složená z představitelů všech členských států na úrovni ministrů.

Předsednictví Rady plní tři hlavní funkce:

- **organizovat a řídit schůze** Rady a jejích pracovních skupin,
- **zastupovat** Radu v její práci s ostatními institucemi a složkami EU,

Gearing up for the Presidency of the Council of the European Union

The Presidency of the Council of the European Union **rotates** between member states every six months. The Czech Republic will be the second of the new member states, after Slovenia, to fill this position when it **takes the helm** in January 2009. The Czech Republic will **be taking over** from France, and **handing over to** Sweden in accordance with **the EU Constitutional Treaty**, which specifies that new member states should be preceded and followed by old member states, that they might cooperate with them and draw on their experience.

But what is the Presidency of the Council of the European Union? The Council is the main decision-making body of the European Union, composed of representatives of all member states at ministerial level.

The Presidency of this Council has three essential functions:

- **to organize and chair meetings** of the Council and its working groups,
- **to represent** the Council in its work with the other institutions and bodies of the EU,

- **zastupovat** EU na mezinárodním poli, v organizacích jako jsou Organizace spojených národů a Světová obchodní organizace a v jejích vztazích se zeměmi mimo Unii.

Příprava na předsednictví trvá obvykle kolem dvou let. V souladu s tím česká vláda již učinila některé důležité přípravné kroky.

Vyčlenila na předsednictví 3,3 miliardy korun a jmenovala Zdeňka Hrubého vládním tajemníkem pro předsednictví, **májí na starost** koordinaci příprav. V Bruselu byly pronajmuty další kancelářské prostory, dále byly najmuti organizátoři pro veškerou veřejnou administraci zahrnovanou v EU. Zaměstnanci budou vycvičeni v záležitostech EU a v jazykové přípravě, zejména ve francouzštině a angličtině.

Česká republika bude během svého předsednictví **vržena na centrální scénu**, která ji dovolí prokázat své schopnosti a podpořit své zájmy. Předsednictví bude mít významné důsledky pro stát. Jak nový místopředseda vlády Alexander Vondra uvádí „úspěch nebo selhání Evropské unie během této doby bude také naše vítězství nebo ztráta“.

Rada Evropské unie

Usnesení Rady týkající se pravidel použitelných pro národní experty a vojáky při dočasném přidělení k Generálnímu sekretariátu Rady.

Rada Evropské unie se rozhodla takto:

Pravidla jsou použitelná **pro dočasně přidělené** národní experty přidělené Generálnímu sekretariátu Rady národní, oblastní nebo místní veřejnou správou.

Jsou též použitelná pro experty přidělené z mezinárodních organizací.

- **to represent** the EU internationally, in organisations such as the United Nations and World Trade Organisation, and its relations with countries outside the Union.

Preparation for the presidency typically takes about two years. Accordingly, the Czech government has already made some important preparatory steps.

It has earmarked 3.3 billion crowns for the presidency and appointed Zdeněk Hrubý as government secretary for the presidency **in charge of** coordinating preparations. Additional office space has been leased in Brussels and new administrators have been hired for all public administration bodies involved in the EU. Staff will receive further training in EU affairs and languages – specifically French and English.

During its first presidency, the Czech Republic **will be thrust onto centre stage**, allowing it to prove its capabilities and to promote its interests. The presidency will have significant consequences for the country. As new Deputy Prime Minister Alexander Vondra put it, “the success or failure of the EU during this time will also be our victory or loss”.

The Council of the European Union

Council decision concerning the rules applicable to national experts and military staff on secondment to the General Secretariat of the Council (GSC).

Council of the European Union has decided as follows:

The Rules are applicable **to seconded** national experts (SNEs) seconded to the GSC by a national, regional or local public administration.

They shall also apply to experts on secondment from an international organization.

Osoby na něž se vztahují tyto pravidla zůstávají, během období přidělení, v zabezpečení jejich zaměstnavatelů a pokračují v pobírání peněžních náležitostí svých zaměstnavatelů.

Doba přidělení nesmí být kratší než šest měsíců a nesmí překračovat dva roky. Smí být postupně obnovována až do limitovaného období, ale nesmí překročit čtyři léta.

Regionální politika

Po mnoho let se členské státy s regionálními **rozdíly** ve stupni rozvoje a životní úrovni (které existovaly dávno předtím, než bylo založeno Společenství) vypořádávaly samy.

Více než čímkoli jiným je regionální politika EU především vyjádřením solidarity: je určena k poskytování podpory na úrovni Společenství, aby Unie pomohla nejvíce znevýhodněným regionům **překonat překážky** v jejich rozvoji.

Dálnice, letiště a některé vysokorychlostní tratě se staví nebo rekonstruují s částečným financováním z evropských **Strukturálních fondů**, vždy v souladu s evropskými standardy životního prostředí.

V odlehlých regionech se zřizují malé a středně velké podniky a je jim poskytována podpora v podnikání.

Všechny tyto hmatatelné příklady běžným občanům jasně dokumentují to, jak EU funguje především pro ně a v jejich prospěch.

Revize lisabonské strategie – národní reformní program

S cílem koordinovat opatření ke stimulování ekonomického růstu, zaměstnanosti a konkurenčnosti členských států EU, přijala EU na svém jarním zasedání Evropské rady v roce 2000 „Lisabonskou strategii“.

The persons covered by these Rules shall remain in the service of their employer throughout the period of secondment and shall continue to be paid by that employer.

The period of secondment may not be less than six months nor exceed two years and may be renewed successively up to a total period nor exceeding four years.

Regional policy

For many years, the regional **disparities** in levels of development and standards of living – which existed well before the Community was created – were dealt with entirely by the Member States concerned.

Above all, EU regional policy is about solidarity: it is designed to provide Community-level assistance to help the most disadvantaged regions **overcome their handicaps**.

Motorways, airports and some high-speed rail links have been built or renovated with part-financing from European Funds, known as the **Structural Funds**, and always in compliance with European environmental standards.

Small and medium-sized firms are being set up and helped to stay in business in remote regions.

All these are tangible examples showing the man and woman on the street how the Union is working for them.

Review of the Lisbon strategy – National Reform programme

With the aim to co-ordinate measures for stimulating economic growth, employment and competitiveness of EU Member States, the EU during the Spring European Council meeting in 2000 adopted the Lisbon strategy.

Protože je zjevné, že plnění lisabonské strategie dosud nepřineslo očekávané výsledky, Evropská komise předložila jarnímu zasedání Evropské rady v roce 2005 **Střednědobou revizi lisabonské strategie**.

Programy národní revize jsou tříleté programy, které však v případě politických změn mohou být revidovány.

Program národní revize České republiky představuje integrovaný a **provázaný přístup** k makroekonomickým, mikroekonomickým koncepcím a ke koncepci zaměstnanosti.

A. Makroekonomická oblast

Nejdůležitější prioritou České republiky v makroekonomické oblasti je **pokračování v reformě veřejných financí**.

Priority makroekonomické stability a udržitelného růstu:

- Dodržet zásady fiskálních cílů a zesílit závazný charakter limitů střednědobých výdajů státního rozpočtu a mimorozpočtových fondů.
- Restrukturalizovat výdajovou stranu veřejných rozpočtů.
- Pokračovat v restrukturalizaci daňového břemena.
- Představit **nepřímé zadlužení** ve formě mimorozpočtových fiskálních rizik.
- Přijmout strategická rozhodnutí nezbytná pro finanční stabilizaci důchodového systému a systému zdravotní péče.
- Zvýšit podíl účasti populace v produktivním věku.

Though it is evident that so far the fulfilling of Lisbon strategy has not brought the expected outcomes, the European Commission submitted to the Spring European Council in 2005 a **Mid-term Review of the Lisbon strategy**.

The National Reform Programmes are three-year programmes, which however can be revise in case of political changes.

The National Reform Programme of the Czech Republic represents an integrated and **cohesive approach** to macroeconomic and microeconomic and employment policies.

A. Macroeconomic area

The most important priority of CR in the macroeconomic area is **continuing in public finances reform**.

Macroeconomic stability and sustainable growth – priorities:

- Respect the principles of fiscal targeting and strengthen the binding character of medium term expenditure ceilings of the state budget and extrabudgetary funds.
- Restructure the expenditure side of public budgets.
- Continue in restructuring of tax burden.
- Present **indirect indebtedness** in the form of extrabudgetary fiscal risks.
- Adopt strategic decisions necessary for financial stabilization of pension and healthcare system.
- Increase the participation rate of population in productive age.

B. Mikroekonomická oblast**Priority podnikatelského prostředí:**

- Plnit transparentní postup ve vyhodnocení vlivu nové legislativy.
- Snížit administrativní zátěž v podnikání alespoň o 20 %.
- Zjednodušit administrativu spojenou se zakládáním a chodem podnikání.
- Usnadnit zahájení podnikání zejména v případech činností nemajících žádné další požadavky na kvalifikaci.
- V konkursních řízeních posílit pozici věřitelů.
- Zajistit efektivní fungování finančního trhu.
- Modernizovat a zvýšit efektivnost daňové správy.

Výzkum, vývoj a inovace**– priority:**

- Zvýšit každoroční veřejné výdaje na výzkum a vývoj.
- Změnit strukturu veřejných výdajů na výzkum a vývoj.
- Podporovat soukromé výdaje na výzkum a vývoj prostřednictvím nepřímé podpory.
- Zvýšit intenzitu využití nástrojů zabezpečujících práva vědeckých a výzkumných institucí a podniků na duševní majetek.
- Rozvinout inovační infrastrukturu.
- Zvýšit dostupnost finančních prostředků inovujícím podnikům.

B. Microeconomic area**Business environment priorities:**

- Carry out a transparent procedure of new legislation impact assessment.
- Decrease the administrative burden on business by at least 20 %.
- Simplify administration related to setting up and running a business.
- Facilitate business start up notably in case of activities with no further requirements on qualification.
- Strengthen the position of creditors in bankruptcy proceedings.
- Ensure effective functioning of financial market.
- Modernise and increase effectiveness of the tax administration.

Research, development and innovations**– priorities:**

- Increase year-on-year public expenditures on research and development (R and D).
- Change the structure of public R and D expenditures.
- Promote private R and D expenditures by means of indirect support.
- Intensify the use of instruments securing the rights of scientific and research institutions and enterprises to intellectual property.
- Develop innovation infrastructure.
- Increase the availability of funds to innovate firms.

Priority trvalého využití zdrojů:

- *Maximalizovat energetickou a materiální efektivnost a racionální využití zdrojů.*
- *Podporovat ekologické technologie.*
- *Zavést fiskálně neutrální ekologickou daňovou reformu.*

Sustainable utilisation of resources priorities:

- *Maximise energetic and material effectiveness and rational use of resources.*
- *Promote environmental technologies.*
- *Implement a fiscally-neutral environmental tax reform.*

Priority modernizace a rozvoj dopravy a sítě informační a komunikační technologie (ICT):

- *Modernizovat a rozvinout dopravní síť.*
- *Zavést inteligentní systémy řízení dopravy a přepravy.*
- *Zvýšit podíl železniční dopravy na dopravním trhu a rozvoj kombinované dopravy.*
- *Vytvořit konsistentní countrywide broadband infrastruktury ICT.*
- *Podporovat efektivní rozvoj a využití ICT.*
- *Zajistit konvergenci sítě a služeb na trhu elektronických komunikací.*
- *Zajistit bezpečnost sítí a informací a interoperability služeb ICT.*

Modernisation and development of transport and ICT network – priorities:

- *Modernise and develop transport network.*
- *Introduce intelligent systems for transport and traffic control.*
- *Increase the share of railway transport on the transport market and develop combined transport.*
- *Create consistent countrywide broadband ICT infrastructure.*
- *Promote effective development and use of ICT.*
- *Ensure convergence of network and services on electronic communications market.*
- *Ensure security of network and information and interoperability of ICT services.*

C. Zaměstnanost

C. Employment

Priority flexibility trhu práce:

- *Rozšířit smluvní volnost v pracovních vztazích.*
- *Snížit zákonné nemzdové pracovní náklady.*

Labour market flexibility – priorities:

- *Extend contractual freedom in employment relationships.*
- *Reduce statutory non-wage labour costs.*

- *Zlepšit stimulační efekt přímých daní a dávek s cílem snížit nezaměstnanost a zvýšit motivaci k práci nízkopříjmových skupin.*
- *Zvýšit geografickou mobilitu.*
- *Modernizovat politiku zaměstnanosti.*

Priority začlenění do trhu práce:

- *Snížit nezaměstnanost mladých lidí (do 25).*
- *Podporovat rovné příležitosti žen a mužů na trhu práce.*
- *Zvýšit účast starších pracovníků na trhu práce.*
- *Podporovat profesní mobilitu prostřednictvím efektivního systému rekvalifikace.*
- *Usnadnit přístup cizinců na pracovním trhu.*

Priority vzdělání:

- *Zavést školní reformu.*
- *Zlepšit přístup k postgraduálnímu technickému a terciárnímu vzdělání.*
- *Podporovat spolupráci mezi zaměstnavateli, zaměstnanci a vzdělávacími a profesními institucemi.*
- *Zlepšit vzájemné propojení mezi systémy základního a dalšího vzdělávání.*
- *Podporovat přechod mezi jednotlivými etapami terciárního vzdělání.*
- *Podporovat další vzdělání v podnicích.*
- *Zvýšit informační gramotnost.*

- *Improve the stimulation effect of direct taxes and benefits with the aim to cut down unemployment and increase the motivation of low-income groups to work.*
- *Increase geographical mobility.*
- *Modernise employment policy.*

Inclusion on labour market – priorities:

- *Decrease unemployment of young people (under 25).*
- *Promote equal opportunities for women and men on the labour market.*
- *Increase older workers' participation on labour market.*
- *Promote professional mobility via effective retraining system.*
- *Facilitate foreigners' access to the labour market.*

Education – priorities:

- *Implement curricular reform.*
- *Improve access to post-secondary technical and tertiary education.*
- *Promote cooperation between employers, employees and educational and professional institutions.*
- *Improve the interconnection between the systems of primary and continuing education.*
- *Promote transmigration between specific stages of tertiary education.*
- *Promote continuing education in firms.*
- *Increase information literacy.*

Rozdílné citlivé politické názory NATO a evropských spojenců

NATO a Evropská obranná agentura (EDA) se zabývají **zvýšením evropské vzdušné mobility**. Státy NATO na to jdou přímo, s blížícími se jednáními nákupů letadla Boeing C-17, zatímco obranná agentura EU se pouští do problému nepřímo, cestou střednědobého plánu harmonizace ochranného zařízení letecky přepravitelných bojových vozidel.

Každý podnět zvyšuje citlivost politických názorů.

Například plán EDA je zaměřen na získání průmyslu a národních vlád k výběru nejlepších technologií na výrobu společné aktivní ochrany pro všechny letecky přepravitelných obrněných bojových vozidel.

*Jeden evropský diplomat NATO kritizoval skutečnost, že 13 států NATO zamýšlí zahájit rozhovory k nákupu tří nebo čtyř C-17 **na podporu vzdušné mobility Aliance**.*

Jde o tyto signatáře: Bulharsko, Česká republika, Dánsko, Estonsko, Itálie, Lotyšsko, Litva, Nizozemí, Polsko, Rumunsko, Slovensko, Slovinsko a Spojené státy.

Řekl:

*„Předně, **je to v rozporu** s evropským programem vyrábět dopravní letadla Airbus A400 a za druhé to ovšem vypadá jako nesmírně příhodný způsob udržet otevřenou výrobní linku C-17, která se již blížila svému konci.“*

Představitelé průmyslu a NATO to brskně odmítli: „C-17 umí naložit náklad a přistát v místech, což A400 neumí“.

NATO despite European Allies political sensitivities

NATO and the European Defence Agency (EDA) are looking to **boost Europe's air mobility**. NATO nations are doing this head-on with imminent negotiations to buy Boeing C-17 aircraft, while the European Union's defence agency is tackling the problem indirectly, with a medium-term plan to harmonize the protective gear of air-transportable armored fighting vehicles (AFVs).

Each initiative raises political sensitivities.

For instance, the EDA's plan aims to get industry and national governments to select the best technology players to produce common active protection for all air-transportable armored fighting vehicles (AFVs) across Europe.

*A European NATO diplomat criticized the fact, that thirteen NATO nations intend to begin talks to purchase three or four C-17 to **bolster alliance air mobility**.*

The signatories are Bulgaria, the Czech Republic, Denmark, Estonia, Italy, Latvia, Lithuania, the Netherlands, Poland, Romania, Slovakia, Slovenia and the United States.

He said:

*“First, **it clashes with** Europe's programme to build Airbus A400 transporters. Second, it sure looks like an awfully convenient way to keep the C-17's production line open, given that was coming to an end.”*

Industry and NATO officials rebuff that view: “The C-17 can haul things and land in places that the A400 cannot do”.

Schengenská dohoda

První smlouva mezi původní pětici členských států byla podepsána 14. června 1985. Když dohoda v roce 1995 vstoupila v platnost, **zrušila tím vnitřní hranice** signatářských států a **vytvořila jednotné vnější hranice**, které umožňují provádění imigračních kontrol v Schengenském prostoru podle jednotných předpisů.

Společné předpisy upravující víza, azylové právo a kontroly na vnějších hranicích byly přijaty, aby umožnily volný pohyb osob uvnitř signatářských států, aniž by tím byla jakkoli narušena zákonnost.

Účast České republiky v programech Společenství

Za účast v Programu zaplatí Česká republika každý rok finanční příspěvek do všeobecného rozpočtu Evropské unie.

*Finanční příspěvek České republiky na její účast a realizaci Programu bude připojen k částce vyčleněné každý rok ve **všeobecném rozpočtu Evropské unie** na příslibové (závazkové) a platební dotace (příděly), aby se splnily finanční závazky plynoucí z různých forem opatření nezbytných k provádění, řízení a chodu Programu.*

Finanční příspěvek, který Česká republika uhradí za účast v Programu do všeobecného rozpočtu Evropské unie, činí 122 500 eur za každý rok účasti, pokud se obě strany v důsledku zvláštních okolností nedohodnou na jiné částce. Z této částky bude 7 % pokrývat správní výdaje spojené s účastí České republiky v Programu.

Schengen Treaty

The first agreement between the five original group members was signed on 14 June 1985. When it came into effect in 1995, it **abolished the internal borders** of the signatory states and **created a single external border** where immigration checks for the Schengen area are carried out in accordance with a single set of rules.

Common rules regarding visas, asylum rights and checks at external borders were adopted to allow the free movement of persons within the signatory states without disturbing law and order.

The participation of the Czech Republic in Community programmes

To participate in the Programme, the Czech Republic shall pay every year a financial contribution to the General Budget to the European Union.

*The financial contribution of the Czech Republic in respect of its participation and implementation of the Programme shall be added to the amount earmarked each year **in the General Budget of the European Union** for commitment and payment appropriations to meet the financial obligations arising out of different forms of measures necessary for the execution, management and operation of the Programme.*

The financial contribution to be paid by the Czech Republic to the General Budget of the European Union to participate in the Programme shall be Euros 122,500 for every year of participation, unless both parties agree on a different amount due to special circumstances. From this sum, 7 % will cover the administrative costs related to the Czech Republics participation in the Programme.

*Cestovní náklady a diety vzniklé v souvislosti s účastí zástupců a expertů České republiky jako pozorovatelů na práci výboru budou **hrazeny (refundovány)** Komisí na stejném základě a podle stejných postupů jako cestovní náklady a diety zástupců členských států Evropské unie.*

Vyhodnocení

plnění maastrichtských konvergenčních kritérií a míry ekonomického připojení České republiky s euro oblastí.

Stručný výtah ze společného materiálu Ministerstva financí ČR a České národní banky:

Požaduje se, aby členské státy EU dosáhly vysokou míru udržitelnosti konvergence nutné k přistoupení k eurozóně.

*Ta se měří podle plnění **čtyř konvergenčních kritérií**:*

- **vysoký stupeň cenové stability, který je zřejmý z míry inflace** – Česká republika byla v roce 2005 a 2006 v souladu s kritériem cenové stability. Avšak, při daném přísném výkladu kritéria, uplatňovaném Evropskou komisí a Evropskou centrální bankou, je možné, že plnění kritéria bude ohroženo, jestliže nebude dodržen současný cíl ČNB ve výši 3 %. To také závisí na referenční hodnotě kritéria, která je odvozena z inflace členských států EU. Inflace se měří prostřednictvím indexu spotřebních cen na porovnatelném základě, při vzetí v úvahu rozdíly národních definic.

*Travel costs and subsistence costs incurred by representatives and experts of the Czech Republic for the purposes of taking part as observers in the work of committee shall be **reimbursed** by the Commission on the same basis as and in accordance with the procedures currently in force for representatives of the Member States of the European Union.*

Assessment

of the Fulfilment of the Maastricht Convergence criteria and the Degree of Economic Alignment of the Czech Republic with the Euro Area.

Briefly from joint document of the Ministry of Finance of the Czech Republic and the Czech National Bank:

EU Member States are required to achieve a high degree of sustainable convergence in order to join the euro area.

*This is measured by the fulfilment of **four convergence criterion**:*

- **a high degree of price stability, as apparent from the rate of inflation** – The Czech Republic has been compliant with the criterion on price stability in 2005 and 2006. However, given the current strict interpretation of the criterion applied by the European Commission and the European Central Bank, it is possible that the fulfilment of this criterion will be endangered if the CNB's current target of 3 % is maintained. It also depends on the reference value of the criterion, which is derived from inflation in the EU Member States. Inflation shall be measured by means of the consumer price index on a comparable basis, taking into account differences in national definitions.

- **udržitelnost vládní finanční pozice, měřeno vládním deficitem a vládním dluhem** – Neúspěch při **dodržování rozpočtové kázně** vedl k zahájení postupů proti nadměrnému deficitu vůči České republice krátce po jejím přistoupení k EU. Výsledkem bylo, že se v roce 2004 Česká republika zavázala snížit **vládní deficit** udržitelným způsobem pod hranici 3 % z HDP do roku 2008. V případě neúspěchu při plnění tohoto závazku může Rada zastavit financování z Kohezního fondu.

Je vysoce pravděpodobné, že termín snížení deficitu pod požadovaných 3 % bude odložen.

- **Vládní dluh** je ještě relativně nízký a tak je významně pod referenční hodnotou 60 % HDP. Avšak odkládané reformy, zejména pak penzijního systému a systému zdravotní péče nastolují další riziko v souvislosti s udržitelností veřejných rozpočtů a budoucího růstu vládního dluhu. Kriterium udržitelnosti veřejných financí je splněno pouze za předpokladu, že jsou splněny oba komponenty fiskálního kritéria, tj. vládní deficit i vládní dluh. Návrh státního rozpočtu na rok 2007 potvrzuje **zhoršující trend** veřejných financí, to znamená porušení našich závazků Evropské unii.

- **stabilita devizového kursu, měřená pohyby devizového kursu v rámci normální flukтуаční tolerance Systému devizového kursu Evropské unie (ERM)** – Kolísání devizového kursu české koruny/euro za pár minulých let je menší než hypotetické pásmo plus, minus 15 %.

- **sustainability of the government financial position, as measured by the government deficit and government debt** – Failure to **observe budgetary discipline** led to the commencement of the excessive deficit procedure against the Czech Republic shortly after its accession to the EU. As a result, the Czech Republic undertook in 2004 to reduce its **government deficit** in a sustainable manner to below 3 % of GDP by 2008. In the event of failure to meet this commitment, the Council may decide to suspend funding from the Cohesion Fund.

The date for decreasing the deficit below the required 3 % is highly likely to be postponed.

- **The government debt** is still relatively low and thus significantly below the reference value of 60 % of GDP. However, the postponed reforms, especially those of the pension and health care systems, pose a further risk in terms of the sustainability of public budgets and the future growth of government debt. The criterion on the sustainability of public finances is satisfied only when both components of the fiscal criterion, i.e. the government deficit and government debt, are fulfilled in a sustainable manner. The draft state budget for 2007 confirms the **deteriorating trend** in public finances, it means a breach of our commitment to the EU.

- **exchange rate stability, as measured by movements in the exchange rate within the normal fluctuation margins of the ERM system pro two years without devaluation** – The fluctuation in the CZK/EUR exchange rate over last few years have been smaller than the hypothetical band of plus/minus 15 %.

- **trvanlivost konvergence, jak se odráží v úrovních dlouhodobé úrokové míře** – Česká republika je současně v souladu s kritériem dlouhodobé úrokové míry, bez jakýchkoliv problémů.

- **durability of convergence, as reflected in long-term interest rate levels** – The Czech Republic is currently compliant with the long-term interest rate criterion without any problems.

Vzdělávání

Vzdělávání v Evropě se vyznačuje jak hlubokými kořeny, tak i velkou pestrostí. V 70. letech se ministři školství tehdejších členských států rozhodli zřídit informační síť na podporu vzdělávací politiky.

Program TEMPUS rozvíjí spolupráci v oblasti vyššího vzdělávání. Komunikační technologie se staly nezbytnou součástí výuky na všech stupních škol.

Zahájením **programu ERASMUS** se pozornost odvrátila od výměn informačních k výměnám studentů. Stovky tisíc lidí v Evropě každoročně využívají příležitost studovat v zahraničí.

SOCRATES je program zaměřený na financování každého žáka, studenta nebo učitele, kteří jeho prostřednictvím mohou získat stipendium, i když žádosti o financování projektu nemohou být podávány individuálně. Program je přístupný širokému spektru veřejných i soukromých organizací a podniků působících v oblasti odborného vzdělávání a zapojených do nějakého mezinárodního partnerství.

Cílem **programu COMENIUS** je zvýšit kvalitu vzdělávání, posílit jeho evropský rozměr a podpořit výuku jazyků.

Education

Education in Europe has both deep roots and great diversity. In the 1970's, the education ministers of the then Member States decided to set up an information network to promote educated policy.

The TEMPUS programme is developing cooperation in the field of higher education. Communication technologies have become an essential part of tuition at all levels of education.

The launch of the **ERASMUS programme** turned attention from information exchanges to student exchanges. Every year, hundreds of thousands of people in Europe take the opportunity to study abroad.

The SOCRATES programme is a funding programme under which any pupil, student or teacher may obtain a grant, though applications for project funding cannot be submitted in an individual capacity. It is open to a very broad range of public and private sector organizations and business involved in training or concerned by training issues and belonging to an international partnership.

The aim of the **COMENIUS programme** is to increase the quality of education, strengthen the European dimension and promote language learning.

Zaměstnanecké a sociální záležitosti

– rovné příležitosti

Členské země přikládají zvláštní důležitost zajištění **rovného přístupu k pracovnímu uplatnění** žen a mužů a zlepšení začlenění zdravotně postižených osob s omezenou pracovní schopností do trhu práce.

Západoevropská unie (ZEU)

Ustanovena podle protokolů v roce 1954, vyplývající z bruselské úmluvy v roce 1948, v roce 1992 se toho ujímají **Petersbergské úkoly**.

Tyto funkce (angažování se případ od případu na humanitárních a záchranných úkolech, úkolech udržování míru a úkolech bojových jednotek v krizovém řízení, včetně vynucování si míru) byly v roce 2000 převedeny do Evropské unie – pouze některé **zbývající funkce** zůstávají Západoevropské unii (např. pokračující činnosti Západoevropské skupiny pro vyzbrojování).

Zásady účetnictví Evropské unie

Finanční výkazy se zpracovávají v souladu s **všeobecně přijatými účetními zásadami**, zejména pak:

- **Funkční (zavedený) podnik** znamená, že entita má být považována za zřízenou na dobu neurčitou
- **Opatrnost (obezřetnost)** znamená, že majetek a příjmy nesmí být nadhodnoceny, závazky a náklady nesmí být podhodnoceny,
- **Shodné účetní metody** znamená, že struktura součástí finančních výkazů, účetních metod a pravidel hodnocení se nesmí měnit z jednoho roku na další,

Employment and social affairs

– equal opportunities

The EU Member States attach particular importance to ensuring that women and men have **equal career opportunities** and to improving the integration of people with disabilities into labour market.

Western European Union (WEU)

Established by the 1954 Protocols to the 1948 Brussels Treaty, in 1992 it undertook to engage in the **Petersberg tasks**.

These functions (on a case-by case basis engaging in humanitarian and rescue tasks, peacekeeping tasks and tasks of combat forces in crisis management, including peacemaking) were in 2000 transferred to the EU – only some **residual functions** remain with the WEU (e.g. continuation activities of the Western European Armaments Group – WEAG).

Accounting Principles of the European Union

The financial statements shall be drawn in accordance with the **generally accepted accounting principles**, in particular:

- **Going-concern**, meaning that an entity shall be deemed to be established for an indefinite duration,
- **Prudence**, meaning that assets and income shall not be overstated and liabilities and charges shall not be understated,
- **Consistent accounting methods**, meaning that the structure of the components of the financial statements and the accounting methods and valuation rules may not be changed from one year to the next,

- **Srovnatelnost informací** znamená, že každá položka finančních výkazů bude vykazovat finanční objem odpovídající položky předchozího roku.

V případě, že je změněno vykazování nebo zatřídění jednoho z komponentů finančních výkazů, odpovídající částky předchozího roku musí být učiněny porovnatelné a přetříděné.

- **Podstatnost, (významnost)** znamená, že všechny operace, které jsou významné pro informace, budou ve finančních výkazech vzaty v úvahu. Významnost bude ohodnocena zejména odkazem na původ transakce nebo částky
- **Žádné vzájemné vyúčtování** znamená, že pohledávky a dluhy nesmí být navzájem kompenzovány, ani náklady a výnosy, kde náklady a výnosy jsou odvozeny ze stejné transakce, z podobných transakcí nebo ze zajišťovacích operací
- **Skutečnost je nad spekulací** znamená, že účetní události musí být ve finančních výkazech uváděny podle jejich ekonomického původu
- **Akruální princip účetnictví** znamená, že účetní operace a události se zaznamenávají na účtech v okamžiku, kdy vznikají a ne, kdy peněžní částky jsou skutečně placeny či přijímány
- **Zachytitelnost a odpisy majetku** znamená, že entita musí udržovat stav inventáře a zásob tak, aby vykazoval množství a hodnotu všech hmotných, nehmotných a finančních aktiv včetně jejich odpisů.

- **Comparability of information**, meaning that for each item the financial statements shall also show the amount of corresponding item the previous year.

Where, the presentation or classification of one of the components of the financial statements is changed, the corresponding amounts for the previous year shall be made comparable and reclassified.

- **Materiality**, meaning that all operations which are of significance for the information sought shall be taken into account in the financial statements. Materiality shall be assessed in particular by reference to the nature of the transaction or the amount.
- **No netting**, meaning that receivables and debts may not be offset against each other, nor may charges and income, save where charges and income derive from the same transaction, from similar transactions or from hedging operations.
- **Reality over appearance**, meaning that accounting events recorded in the financial statements shall be presented by reference to their economic nature.
- **Accrual-based** accounting, meaning that transactions and events shall be entered in the accounts when they occur and not when amounts are actually paid or recovered.
- **Traceability of assets and write-offs**, meaning that an entity shall keep inventories showing the quantity and value of all tangible, intangible and financial assets, including any write-offs.

Životní prostředí

V posledních desetiletích se stav životního prostředí vytrvale zhoršuje. Každý rok se v členských zemích produkuje dvě miliardy odpadu a tento objem každoročně vzrůstá o 10 % tím, že se zvyšuje tvorba emisí oxidu uhličitého domácnostmi a dopravními prostředky a také spotřeba takzvané „špinavé“ energie.

Ochrana životního prostředí se proto stala jedním z hlavních problémů, kterým Evropa čelí. Společenství již připustilo, že evropský model rozvoje nemůže být založen na **drancování přírodních zdrojů a poškozování životního prostředí**.

Společenství se v oblasti životního prostředí začalo angažovat v roce 1972, a to prostřednictvím čtyř následných akčních programů a asi dvě stovky zákonných opatření, týkajících se především **omezení znečištění** zavedením minimálních norem, zvláště pro zpracování odpadu, znečištění vody a ovzduší.

EU chce převést více odpovědnosti za produkci odpadu na výrobce.

V současnosti je kladen důraz na rozšíření nástrojů politiky na ochranu životního prostředí, zvláště zavedením tzv. **daně na životní prostředí**.

Enviroment

Damage of the enviroment has been growing steadily worse in recent decades. Every year, about 2 billion tonnes of waste are produced in the Member States and this figure is rising by 10 % annually, while CO₂ emissions from our homes and vehicles are increasing, as is our consumption of “dirty” energy.

Protection of the enviroment is therefore one of the major challenges facing Europe. The European Community is now recognised that the European model of development cannot be based on the **depletion of natural resources and the deterioration of our enviroment**.

Environmental action by the Community began in 1972 with four successive action programmes and some 200 pieces of legislation, chiefly concerned with **limiting pollution** by introducing minimum standards, notably for waste management, water pollution and air pollution.

The EU would like to assign more responsibility for waste production to the producer.

At present, the emphasis is being placed on diversifying environmental instruments, in particular, on introducing **environmental (green) taxes**.

2.2 Specifická ekonomická terminologie používaná v orgánech NATO

2.2.1 Orgány a nástroje

Finanční automatizovaný systém Severoatlantické Aliance

Finanční automatizovaný systém NATO je hlavní projekt, který si vyžádal významné zdroje a měl by tedy být v pozici poskytující přínos z hlediska transparentnosti a odpovědnosti.

*Vojenský rozpočtový výbor uvádí, že bylo dokončeno úplné zavedení Finančního automatizovaného systému NATO a ačkoli některé potíže zůstaly, rozpočtovým správcům byla dána možnost přechodu na **rozpočtování podle cílů**, které poskytuje managementu odpovídající informace a dává nezbytný nástroj k přechodu na **Mezinárodní účetní standardy veřejného sektoru**.*

Finanční kontrolor

Finanční pravidla a postupy NATO ukládají zásadu **nezávislosti finančního kontrolora** a jeho zaměstnanců. Opatření jednoznačně vychází z Finančních předpisů NATO, které stanovují, že velitelé mají finanční kontrolory ve svých štábech, které vykonávají v jejich jménu odpovědnost za správu systému finančního a rozpočtového řízení.

Generální tajemník NATO, nejvyšší velitelé a důstojníci s vyšší pravomocí ostatních složek NATO mají ve svých štábech finančního kontrolora, který **jejich jménem uplatňuje**:

- odpovědnost za správu finančního a rozpočtového systému řízení,
- oprávnění provádět povolené převody,

NATO Automated Financial System (NAFS)

NAFS has been a major project, required significant resources and should be in a position to provide benefits in terms of transparency and accountability.

*The MBC notes that the full introduction of NAFS has now been completed and whilst some difficulties remain, has given the budget holders the potential to move to **Objective Based Budgeting (OBB)**, provide relevant information to management and has provided a necessary tool in the move toward **International Public Sector Accounting Standards (IPSAS)**.*

Financial controller

The NATO Financial Rules and Procedures (NFRPs) **impose the principle of the independence of the Financial Controller** and his Staff. This provision clearly stems from NATO Financial Regulations (NFRs), which stipulate that the Commanders shall have a Financial Controller on their staffs who exercise in their names the responsibility for administration of the financial and budgetary control system.

The Secretary General, The Supreme Commanders and the senior responsible officers of other NATO bodies shall have a Financial Controller on their staffs **who exercises in their names**:

- the responsibility for administration of the financial and budgetary control system,
- the authority to make the permissible transfers,

- oprávnění z odborného hlediska dohlížet a kontrolovat práci finančních kontrolorů podřízených složek NATO.

Finanční kontrolor je hlavní poradce velitele ve věci finančního řízení a je osobně odpovědný za správné použití všech v NATO schválených mezinárodních a mnohonárodních přidělených fondů.

Finanční kontrolor provádí periodické a také neplánované **interní revize**, pokud to vyžaduje stanovení a udržení efektivního finančního řízení ve složkách NATO nebo ve složkách spadajících pod jeho pravomoc.

Finanční kontrolor je ustanoven (jmenován) na počáteční období tří let a jmenování může být obnoveno.

Finanční předpisy NATO s Finančními pravidly a postupy NATO

Finanční předpisy NATO, schválené Radou, stanovují základní finanční koncepci platnou pro všechny složky NATO.

Finanční pravidla a postupy NATO, realizující Finanční předpisy NATO, jsou stanoveny Generálním tajemníkem NATO. Zásady, které obsahují, tvoří základ pro vydání doplňujících administrativních a finančních směrnic.

Hlavní rada pro zdroje NATO

Hlavní rada pro zdroje (SRB) odpovídá za komplexní řízení vojenských zdrojů NATO (vyjma zdrojů zajišťovaných Civilním rozpočtem). SRB schvaluje opatření k rozvoji schopností z hlediska vlivů na jejich zdroje před schválením Severoatlantické rady.

- the authority to inspect and control the technical work of the Financial Controllers of NATO bodies subordinate to their own.

The Financial Controller is the Commander's principal financial management adviser and is personally responsible for the correct application of all international and multinational appropriated funds approved for use by NATO.

The Financial Controller shall conduct periodic and unscheduled **internal reviews** as are required to establish and maintain effective financial control within the NATO body or bodies that comes under jurisdiction.

The Financial Controller shall be appointed for an initial period of three years and the appointment may be renewed.

NATO Financial Regulations with NATO Financial Rules and Procedures

The NATO Financial Regulations (NFR), approved by the Council, establish the basic financial policy applicable to all NATO bodies.

The NATO Financial Rules and Procedures (NFRP) in implementation of the NFR are established by the Secretary General. The principles they contain form the basis for the issue by the Secretary General for supplementary administrative and financial directives.

Senior Resource Board (SRB)

SRB has a responsibility for overall resource management of NATO's military resources (i.e. excluding resources covered by the Civil Budget). SRB endorses capability packages from the point of view of their resource implications prior to their approval by the North Atlantic Council (NAC).

Rovněž každoročně doporučuje ke schválení Radě NATO podrobný Střednědobý plán zdrojů, který stanovuje finanční limity pro následující rok a plánované finanční objemy pro následující čtyři léta.

V rámci těchto parametrů Vojenský rozpočtový výbor, Infrastrukturní výbor a Výbor obranných sil kontrolují přípravu a realizaci jejich rozpočtů a plánů v jejich působnosti.

Sdílení nákladů

Metoda, podle které jsou **rozděleny náklady** mezi jednotlivé země nebo organizace.

Jde o finanční závazek jednotlivých zemí vůči rozpočtům NATO.

Je obvyklé považovat dohodnuté vzorce nákladových podílů, které určují příspěvky jednotlivých zemí, za vyjádření „**platební schopnosti**“ té které země. Základ uplatňovaných vzorců je však stejně tak politický jako ekonomický.

Vojenský rozpočtový výbor

Vojenský rozpočtový výbor (MBC) odpovídá za řízení mezinárodního vojenského rozpočtu. K tomu MBC:

- **Vydává** koncepci a směrnici vojenským orgánům NATO k přípravě a předložení střednědobých plánů, prověřuje tyto plány a formuluje doporučení Vyšší radě pro zdroje týkající se rozdělování zdrojů a parametrů dalšího plánování

It also annually recommends for approval by the NAC a comprehensive Medium Term Resources Plan (MTRP) which sets financial ceilings for following year and planning figures for the four subsequent years.

Within these parameters the Military Budget Committee (MBC) and Infrastructure Committee (IC) and Defence Manpower Committee (DMC) oversee the preparation and execution of their respective budgets and plans.

Cost sharing

The method by which **costs are apportioned** between individual nations or organizations.

It is the financial commitment of individual nations to the NATO's budgets.

By convention, the agreed cost-sharing formulae which determine each member country's contributions are deemed to represent country's "**ability to pay**". However the basis for the formulae applied is as much political as it is economic.

Military Budget Committee (MBC)

The MBC is responsible for managing the International Military Budget. To this end, the MBC:

- **Issues** policy and guidance to the NATO Military Authorities (NMAs) for the preparation and submission of medium term financial plans, reviews these plans and formulates recommendations to the SRB concerning resource allocation and future planning parameters

- **Vydává** koncepci a směrnici vojenským orgánům NATO k přípravě a předložení, v rámci schválené alokace zdrojů, roční rozpočtové odhady, zkoumá tyto odhady a formuluje doporučení Radě k jejich schválení
- **Systematicky sleduje** realizaci schválených rozpočtů a autorizuje úpravy schválených rozpočtů, které převyšují působnosti finančních kontrolerů
- **Poskytuje Radě stanoviska** v oblasti mezinárodních vojenských rozpočtových záležitostí, jako jsou udělení mezinárodního statutu vojenským složkám, změny v počtu míst mezinárodních civilních zaměstnanců a zprávy Mezinárodní výbor auditorů
- **Issues** policy and guidance to the NMAs for the preparation and submission, within approved resource allocations, of annual budget estimates, reviews these estimates and formulates recommendations to the Council for their approval
- **Monitors** the execution of the approved budgets and authorizes adjustments to the authorized budgets which exceed the powers of Financial Controllers
- **Provides advise** to the Council on a range of international military budget matters, such as the granting of international status to military bodies, modifications to international civilian personnel establishments and reports by the International Board of Auditors.

Vojenský rozpočtový výbor – cestovní náklady

Inspekční služební cesty jsou plánovány v rámci šestiletého cyklu k zajištění minimální úrovně znalostí všech členů výboru o složkách NATO v plném rozsahu.

Cestovní náklady předsedy (mimo diet) jsou účtovány na speciální položku rozpočtu Mezinárodního vojenského štábu.

Cestovní náklady všech ostatních účastníků jsou nákladem jejich příslušných národních rozpočtů, případně rozpočtů společného financování.

Výzva k financování (k úhradě příspěvků)

Periodický požadavek na financování učiněný členským zemím finančními představiteli NATO. Také se nazývá **výzva k úhradě příspěvků**, **výzva k placení**.

Military Budget Committee – travel costs

Inspection visits are planned on the basis of six-year cycle aimed at ensuring a minimum level of collective Committee knowledge of the full range of common NATO bodies.

The travel costs of the Chairman (not per diet) are charged to a special line item in the International Military Staff budget.

The travel costs of all other participants are a charge to their respective national or common funded budgets.

Call for funds (contributions, payment)

A **periodic request for funds** made by the NATO Treasury to member nations. Also called **call for contributions**, **call for payment**.

V souladu s autorizací rozpočtu jsou výdaje financovány prostřednictvím příspěvků členských států podle **vzorce sdílení nákladů** platného pro daný finanční rok.

Příspěvky se vyžadují ve splátkách alespoň třikrát za rok, pokud finanční výbor neurčí menší počet splátek.

Příklad:

S odvoláním na dokumenty . . . , mám čest Vás informovat, že druhá výzva k úhradě Vašeho členského příspěvku do vojenských rozpočtů pro rok 2004 byla vykalkulována (vyměřena) podle specifikace v připojeném rozpisu.

V souladu s článkem 15, odstavec 4, Finančních předpisů NATO, datum vyměření finančního objemu obsaženého v této výzvě je 11. červen 2004. Členské země jsou požádány, podle odstavce 5 téhož článku, zaplatit své příspěvky do jednoho měsíce po obdržení požadavku.

Ocenil bych poukázání platby v uvedené době co nejrychleji.

Zásady společného financování

Finanční prostředky NATO jsou v zásadě vyhrazeny na ty výdaje, které odrážejí zájmy všech členských států. Struktura společného financování je diverzifikovaná a decentralizovaná.

Výchozím bodem procesu vyžádání a získání souhlasu ke společnému financování daného projektu je zjištění a uznání potřeby výdaje a konstatování, že odpovědnost za tento výdaj nelze odůvodněně přičíst jednotlivé zemi a že jeho předmět poslouží zájmům všech přispívajících zemí.

Požadavek musí řádně vzniknout, být oznámen a potvrzen a to samo již vyžaduje složitou interakci národních a mezinárodních administrativních procesů.

Expenditure in accordance with budget authorizations shall be financed by contributions from member governments according to **the cost-sharing formulae** in force for the financial year concerned.

Contributions shall be called for in instalments not less than three times a year, unless the finance committee authorizes a lower number of instalments.

Example:

With reference to documents . . . , I have the honour to inform you that the second call of your Governments contribution towards the military budgets for 2004 has been assessed according to the details given in the attached schedule.

In accordance with Article 15, paragraph 4, of the NATO Financial Regulations, the date of assessment for this call is 11 June 2004. The member nations are requested, according to paragraph 5 of the same article, to pay their contributions within a month after receipt of the request.

It would be appreciated if payment could be made as soon as possible as indicated therein.

The principles of common funding

NATO funds are devoted essentially to those expenditures which reflect the interests of all member countries. The common funding structure is diverse and decentralised.

The starting point for the process of seeking and obtaining approval for common funding of a given project is the identification and recognition of the need expenditure and a determination that the responsibility for that expenditure cannot reasonably be attributed to a single country and that it will serve the interests of all contributing countries.

The requirement must be duly generated, stated and authenticated and this in itself calls for a complex interaction of national and international administrative processes.

Od dob založení Aliance vedlo uplatnění těchto zásad k vypracování komplexních pravidel s odstupňováním celkového nebo částečného finančního příspěvku a s vyloučením různých nákladových položek.

Kritéria společného financování jsou předmětem průběžného hodnocení a změny mohou být výsledkem nových naléhavých situací.

Výdaje schválené ke společnému financování jsou hrazeny členskými státy v plném rozsahu jejich zájmu o konkrétní činnost, jejíž výdaj vzniká a v souladu s dohodnutými podíly na nákladech.

Over the years since the establishment of the Alliance, the application of these principles has given rise to the elaboration of complex rules involving scales of integral or partial funding support and the exclusion of various cost elements.

The criteria for common funding are held under constant review and changes may be introduced as a result of new contingencies.

Expenditures which are accepted for common funding are financed by member countries to the full extent of their interest in the specific activity generating the expenditure and in accordance with agreed cost shares.

2.2.2 Rozpočet

Doporučený rozpočet

Doporučený rozpočet pro rok 2005 byl potvrzen E-3A Component (konkrétní rozpočtový titul, pozn. aut.) jako dostatečný k plnění všech známých operačních potřeb pro tento rok.

*Doporučená rozpočtová úroveň umožňuje vypustit ze **seznamu nefinancovaných akcí** objem 9 milionů eur, které rozpočet Componentu absorbuje v možném rozsahu během realizace rozpočtu na rok 2005.*

Postup pro převod nevyčerpaných zůstatků příslibových (závazkových) kreditů

Na konci finančního roku jsou nevyčerpané zůstatky schválených kreditů, ke kterým je právní závazek k placení, převedeny a automaticky přiřazeny k rozpočtu následujícího finančního roku ve speciální položce dotyčné kapitoly.

Recommended budget

The recommended budget for 2005 has been acknowledged by the E-3A Component as sufficient to meet all known operational needs for the year.

*The recommended budget level leaves an **unfunded list** amounting to MEUR 9, which the Component will absorb to the extent possible during execution of the 2005 budget.*

Procedure for carrying forward unexpended balances of committed credits

At the close of the financial year, unexpended balances of committed credits for which there is a legal liability for payment shall be carried forward and automatically added to the budget of the following financial year under a special item of each chapter concerned.

Všechny další nevyčerpané zůstatky kreditů smí být převedeny pouze podle rozhodnutí finančního výboru případ od případu. Takto převedené kredity jsou čerpateľné jen pro účel, ke kterému byly původně schváleny.

V závěru druhého finančního roku jsou nevyčerpané zůstatky schválených kreditů z prvního roku, které mají právní závazek k placení, jsou převedeny ještě jednou a automaticky přidány k rozpočtu následujícího roku ve speciální položce dotyčné kapitoly. Kredity takto převedené pokračují v čerpání pouze na ty účely, pro které byly původně schváleny.

V závěru třetího finančního roku jsou nevyčerpané zůstatky převedených kreditů nakonec **zrušeny**.

Program bezpečnostních investic NATO

Program bezpečnostních investic NATO se uskutečňuje pod dohledem **Výboru pro infrastrukturu** s ročními maximálními příspěvky schválenými Severoatlantickou radou.

Program financuje výstavbu zařízení potřebných pro plnění úkolů hlavních velitelství NATO a přitom uznaných jako zařízení přesahující národní obranné požadavky jednotlivých členských zemí. Jde o financování založené na **principu přes a nad**.

Východiskem realizace Programu bezpečnostních investic NATO jsou **soubory schopností**. Po jejich schválení může začít u Výboru pro infrastrukturu povolovací řízení jednotlivých projektů.

All other unexpended balances of committed credits may only be carried forward by finance committee decision on a case-by-case basis. Credits thus carried forward shall be expendable only for the purpose for which they were initially committed.

At the close of the second financial year, unexpended balances of committed credits carried forward from the first year for which there is a legal liability for payment shall be carried forward once again and automatically added to the budget of the following financial year under another special item of each chapter concerned. Credits thus carried forward shall continue to be expendable only for the purposes for which they were initially committed.

At the close of the third financial year, unexpended balances of committed credits carried forward shall be finally **canceled**.

The NATO Security Investment Programme (NSIP)

The NATO Security Investment Programme is implemented under the supervision of the **Infrastructure Committee** within annual contribution ceilings approved by the North Atlantic Council.

The Programme finances the provision of the installations and facilities needed to support the roles of the Major NATO Commands recognised as exceeding the national defence requirements of individual member countries. It is funding based upon an **over-and-above principle**.

Implementation of the NATO Security Investment Programme has its starting point in **the capability packages**. Once these have been approved, authorisation of individual projects can be commence under the responsibility of the Infrastructure Committee.

Hostitelský stát (obvykle stát na jehož území se projekt má uskutečnit) připraví žádost o povolení, která obsahuje technické řešení, náklady, **specifikaci způsobilosti pro společné financování** a předepsaný nabídkový postup.

Zvláštní ujednání platí pro **mezinárodní soutěžní nabídková řízení**, jejichž cílem je umožnit maximální účast členských zemí.

Přeje-li si některý stát uplatnění jakéhokoli jiného nabídkového postupu než mezinárodní soutěže, musí požádat Výbor pro infrastrukturu o výjimku. Když Výbor vysloví s projektem souhlas, může hostitelská země přikročit k jeho fyzické realizaci.

Systém finančního řízení, uplatňovaný v Programu bezpečnostních investic, je založen na **procesu mezinárodního finančního vyrovnání**. Státy ohlašují předpokládané výdaje na schválené projekty, za které odpovídají. Ve většině případů budou státy mít výdaje buď přesahující, nebo nedosahující jejich dohodnutého příspěvku do rozpočtu. **Mezinárodním finančním vyrovnáním se tyto rozdíly vyruší (vybalancují) převodem prostředků mezi státy.**

Po ukončení podléhá projekt **společné závěrečné přejímací kontrole**, při níž se zjišťuje, zda provedené dílo odpovídá zadání. Teprve po přijetí této zprávy Výborem pro infrastrukturu přebírá NATO formálně odpovědnost za dílo a za schopnost, kterou poskytuje.

Podle obecného pravidla Mezinárodní výbor auditorů neprovede audit před tím, než je dokončena technická kontrola a přejímka.

The Host Nation (usually the nation on whose territory the project is to be implemented) prepares an authorisation request which includes the technical solution, the cost, **a specification of eligibility for common funding**, and the bidding procedure to be followed.

Particular arrangements apply with regard to **international competitive bidding procedures** designed to facilitate maximum participation by member countries.

If a nation wishes to carry out any type of bidding procedure other than international competitive bidding, it must request exemption from the Infrastructure Committee. When the Committee has agreed to the project, the Host Nation can proceed with its physical implementation.

The financial management system which applies to the Security Investment Programme is based on **international financial clearing process**. Nations report on the expenditure foreseen on authorised projects within their responsibility. Nations will in most cases have expenditure either exceeding or below their agreed contribution to the budget. **With international financial clearing these inequalities are balanced out by the transfer of funds between nations.**

Once a project has been completed, it is subject to a **Joint Final Acceptance Inspection (JFAI)** to ensure that the work undertaken is in accordance with the work authorised. Only when this report is accepted by the Infrastructure Committee does NATO formally take responsibility for the work and for the capability which it provides.

As a general rule, the International Board of Auditors does not perform an audit before the technical inspection and acceptance (JFAI) has been finalized.

Výsledkem auditu je **osvědčení o finančním auditu projektu** Mezinárodním výborem auditorů NATO, které uvolní hostitelskému státu jeho finanční odpovědnost.

Příprava a schvalování rozpočtu

Rozpočtový odhad je v NATO rozpočet, který ještě nebyl schválen příslušným finančním výborem. Také je nazýván **počáteční rozpočtový odhad**.

Rada NATO postupuje rozpočtové odhady na následující rok finančnímu výboru k prověření. Finanční výbor vyžaduje, aby k ročním rozpočtovým odhadům byly připojeny obecné analýzy a podrobné informace v nezbytné míře k vysvětlení a verifikaci požadovaných financí.

Rozpočtové odhady obsahují:

- tabulku kreditů podle kapitol a smluvní pravomoci,
- podrobnou tabulku kreditů podle kapitoly, položky a podpoložky na běžný a předcházející rok,
- výdaje a příjmy celkem,
- výkaz mimorozpočtových příjmů.

Finanční výbor předkládá Radě zprávu obsahující své připomínky a doporučení ke schválení ročních rozpočtových odhadů do 1. prosince.

Za běžných okolností schvaluje Rada roční rozpočet před 1. lednem a současně **zplnomocňuje finanční výbor** ke schválení, pokud je nezbytné, jeden nebo více doplňkových rozpočtů v rámci předurčených limitů.

The audit results in issuance of the **Certificate of Final Financial Acceptance (COFFA)** by the International Board of Auditors of NATO (IBAN) which release the Host Nation of its financial accountability.

Preparation and approval of the budget

The NATO Budget estimate is a budget that has not yet been approved by the appropriate financial committee. Also called **initial budget estimate**.

The Council shall refer budget estimates for the following year to the finance committee for examination. The finance committee shall require the annual budget estimates to be accompanied by such general analyse and detailed information as it deems necessary for explanation and justification of the funds requested.

The budget estimates shall comprise:

- a table showing the credits by chapter and the contract authority,
- a detailed table of credits by chapter, item and sub-item with reference to the current year and the preceding year,
- summary of expenditure and receipts,
- a statement of extra-budgetary receipts.

The finance committee shall submit to the Council by 1st December a report containing its observations and recommendations for approval of annual budget estimates.

The Council shall normally approve the annual budget estimates before 1st January and shall simultaneously empower the finance committee to approve, as necessary, one or more supplementary budgets within predetermined limits.

Pokud není rozpočet schválen před 1. lednem, finanční výbor schválí (autorizuje) kredity k zajištění:

- **provozních výdajů** k pokrytí každého čtvrtletí v celkové výši jedné čtvrtiny celkového kreditu schváleného na provozní výdaje předchozího roku, s vědomím, že alokace z tohoto celkového objemu do odpovídajících kapitol rozpočtu nepřekročí jednu dvanáctinu schváleného kreditu stejné kapitoly v předchozím roce.
- **kapitálových výdajů** pokud se to týká položek schválených výborem jako urgentní požadavek.

Příslib (závazek) udělení kreditů

Závazek (příslib) – znamená **předběžné přijetí** a záznam finančních důsledků skutečného nebo prokazatelného závazku k učinění následných plateb.

Generální tajemník, nejvyšší velitelé, podřízení velitelé s delegovanou pravomocí a vyšší důstojníci ostatních složek NATO jsou po schválení svých ročních a doplňkových rozpočtových odhadů **oprávněni**:

- **vstupovat do závazků a provádět platby** na účely, ke kterým byly kredity schváleny a v rámci jejich limitů,
- **vstupovat do závazků** v rámci celkového objemu schváleného oprávnění **na uzavírání smluv** na účely, pro které byly oprávnění uděleny.

Převody schválených rozpočtových kreditů nelze uskutečnit bez obecného nebo specifického předchozího oprávnění finančního výboru.

If the annual budget estimates cannot be approved before 1st January, the finance committee shall authorise credits to meet:

- **operating expenditure** for each quarterly period to be covered, in a global amount of one quarter of the total credit authorised for operating expenditure in the preceding budget, on the understanding that the allocation from this global amount to the appropriate chapters of the budget shall not normally exceed one twelfth per month of the credit approved for the same chapter in the preceding year.
- **capital expenditure**, insofar as it concerns items accepted by the committee as an urgent requirement.

Commitment of credits

Commitment – means **advance acceptance** and recording of the financial consequences of an actual or demonstrable liability to make payments at a later date.

On approval of their annual and supplementary budget estimates, the Secretary General, the Supreme Commanders, Subordinate Commanders by delegation and the senior responsible officers of other NATO bodies **are authorised** to:

- **enter into commitments and make payments** for the purposes for which credits have been approved and within the limits of such credits,
- **enter into commitments** within the total amount of approved **contract** authority for the purposes for which such contract authority **has been granted**.

Transfers of approved budgetary credits shall not be made without general or specific prior authorizations of the finance committee.

Kredity jsou k disponování pouze pro závazek během finančního roku, na který byly schváleny. Kladné zůstatky přidělených kreditů (neprofinancované kredity) se mohou převést do dvou následujících finančních let.

Roční rozpočet na hlavní projekty výstavby

Roční rozpočet je založen na pracovním plánu **koncipovaný (sestavený)** pro každý hlavní projekt výstavby.

Prioritní plánování v rámci ročního rozpočtu je závislé na odhadovaných celkových výdajích za rok a jejich vlivech na řízení poptávky a určité **rovnováze mezi výdaji na údržbu a na nové projekty**.

Rozpočtování podle cílů

Po diskuzi o přechodu k rozpočtování, založeném na cílech (výstupech/výkonech), řízené Vojenským rozpočtovým výborem, následuje kompletní proces změn, a to jak ve způsobu přípravy rozpočtů, tak i ve způsobu jejich prověřování.

Celková logika změn by měla zajistit, aby správci rozpočtů, rozpočtoví manažeři a členské země byly schopny v důsledku většího množství užitečných informací fungovat lépe. Politická a vojenská rozhodnutí by měla být činěna s vztahem v úvahu všech dostupných informací, včetně finančního důsledku.

Dostanou-li správci rozpočtu a konečně i Rada NATO a Vojenský výbor více relevantních finančních informací, umožní jim to se soustředit na **schopnost financovat** aktivitu ve vztahu k její prioritě.

Forma rozpočtování podle cílů by měla ukázat **vyšší úroveň vložených nákladů vůči specifickým výstupům s uvedením klíčových ukazatelů výkonů** v těchto oblastech:

Credits shall be available for commitment only during the financial year for which they have been approved. The unexpended balances of committed credits may be carried forward for the two following financial years.

The Annual budget for major construction projects

The annual budget is based on a work plan drawn up for each major construction projects.

Priority planning within the annual budget frame is dependent on estimated total outlays for a year and their implications for demand management, and some **balance between outlays for maintenance and those for new projects**.

Objective based budgeting (OBB)

After the Military Budget Committee's discussing how to move to objective/output based budgeting a complete change of process has followed, both in the way budgets are prepared and the way in which they are screened.

The whole rationale for change should be to ensure that budget holders, budget managers and the nations are able to function better in the light of more useful information. Political and military decisions should be taken in the light of all available information, including the financial impact.

Giving the budget holders and, ultimately the NAC and MC more relevant financial information it enable, them to focus on **the affordability** of an activity in relation to its priority.

The OBB format would show **higher level input costs against specific outputs with key performance indicators** in areas as follows:

- Strategická vize, koncepce, politika, doktrína a postupy,
- Obranné plánování,
- Velení a řízení,
- Spolupráce a vzájemný dialog,
- Zpravodajství,
- Spojení a informační schopnosti,
- Výcvik a vzdělání,
- Cvičení a prověrky,
- Výzkum a vývoj,
- Zabezpečovací služby.
- Strategic Vision, Concepts, Policy, Doctrine and Procedures,
- Defence Planning,
- Command and Control,
- Cooperation and Dialogue,
- Intelligence
- Communications and Information Capabilities,
- Training and Education,
- Exercises and Evaluation,
- Research and Development,
- Support Services.

Rozpočtové zplnomocnění (oprávnění)

V NATO dokument vydaný příslušným finančním výborem uvádějící seznam rozpočtových kreditů alokovaných (přidělených) organizaci nebo programu.

Výbor (MBC), po schválení Radou, v souladu s článkem 4 Finančních předpisů NATO a souvisejících realizačních pravidel a postupů, vydá **podrobná zplnomocnění** podle rozpočtových kapitol a položek odpovídajícím správcům rozpočtů.

Rozpočtový kredit

Vůči rozpočtu **schválený** kredit (částka peněz k dispozici), který umožňuje uskutečnit výdaj či výdaje.

Rozpočty – definice

Obecná definice: Množství peněz alokovaných (vyčleněných) k určitému účelu.

Budget authorization

In NATO, a document issued by the appropriate finance committee listing budgetary credits allocated to an organization or a programme.

Following approval by the Council, The Committee, in accordance with Article 4 of the NATO Financial Regulations and associated implementing rules and procedures, will issue **detailed authorizations** by budget chapters and items to the respective budget holders.

Budgetary credit

A credit **authorized** against a budget which allows an expenditure or expenditures to be made.

Budgets—definitions

Generally definition: A sum of money allocated (the setting aside) for a particular purpose.

Definice v NATO: Předpokládané požadavky na zdroje pro organizaci, agenturu nebo program, obecně ke specifickému účelu, které jsou prověřeny a schváleny členskými zeměmi zastoupené v příslušných finančních výborech.

Rozpočty NATO a měnový kurs

Rozpočet je vyjádřen v měně země, v které se dotyčná složka NATO nachází.

Finančnímu výboru přísluší zejména zhodnocení následků změn směnné hodnoty měny členské země, ve kterých mají být výdaje složky NATO realizovány nebo v kterých je vyjádřen její rozpočet, v té míře jak vyžadují navýšení nebo odsouhlasení závažného snížení kreditů ve schváleném ročním rozpočtu.

Vojenský rozpočtový výbor vyjádřil přání sledovat ve větší míře vliv pohybů devizového (měnového) kursu po celém mezinárodním vojenském rozpočtu. Navrhl soustředění na oblasti, kde by mohl být předpokládán věcný dopad.

V tomto smyslu bylo navrženo aby v rámci předkládaných půlročních hlášení vojenští představitelé NATO uváděli analýzy vlivů fluktuace devizových kursů na rozpočtové kredity v následujících případech: kde uváděná měna je odhadována nad deset procent celkového objemu a kde celkové částky jsou považovány za významné.

Řízení rizika

Řízení rizika se zabývá identifikací a hodnocením rizik, stanovením přijatelných rizik a jejich omezením pomocí **zajišťovacích metod**.

NATO definition: A forecast of resource requirements for an organization, agency or programme, generally for a specific purpose, which are screened and approved by member nations as represented in the appropriate finance committees.

NATO Budgets and exchange rate

The budget shall be expressed in the currency of the country in which the NATO body concerned is situated.

In particular, the effects of variations in the exchange value of a member country's currency in which the expenditures of a NATO body are to be made or in which its budget is expressed shall be assessed and, insofar as they may require additions to or permit significant reductions of credits in the approved annual budget, reported to the finance committee.

The MBC has expressed a wish to track more closely the impact of exchange rate movements throughout the international military budget. It was proposed to focus on the areas where a material impact might be anticipated.

In this sense it was proposed that in the framework of the mid-year review submissions the NATO Military Authorities (NMAs) present analyses of the impact on the budget credits of exchange rate fluctuations in the following specific cases (i.e. where the underlying currency is estimated at 10 % + of the total and the overall amounts are considered to be material).

Risk management

Risk management is concerned with the identification and valuation of risks, with the definition of the risks to be run and their limitation with the help of **hedging methods**.

V NATO technika zavádění kalkulovaného rizika do rozpočtových procesů s cílem optimalizovat rozpočtové odhady vůči skutečným požadavkům na výdaje.

Prvek řízení rizika byl vzat v úvahu a změny v nákladech na palivo budou vyžadovat obezřetné monitorování dané tím, že tyto výdaje tvoří důležitou možnou změnu v rámci odhadů.

Zmrazení kreditů

*Vojenský rozpočtový výbor se rozhodl zmrazit uváděné kredity, **očekáváje obdržení hlášení o prověřce.***

*Proto tato zpráva vychází z revidovaných finančních požadavků. Je v působnosti štábu, aby po zvážení doporučení, obsažená ve zprávě Vojenského rozpočtového výboru a **odsouladění rozdílných finančních ob- jemů**, stanovil přidělení kreditů.*

Žádost o odmrazení (uvolnění) kreditů

S ohledem na nadcházející vývoj, se doporučuje Vojenskému rozpočtovému výboru uvolnění odpovídající kredity účtové třídy 722 310 rozpočtu KFOR na rok 2005 ve výši 21,35 mil. euro.

Výbor souhlasil s uvolněním uváděných kreditů.

2.2.3 Účetnictví

Akruální koncept účetnictví

Systém, kterým jsou uznány účinky transakcí a ostatních událostí **když nastanou** a jsou **zaznamenány** v účetních zápisech a hlášeny ve finančních výkazech v obdobích, **ke kterým se vztahují.**

NATO přijalo akruální princip účetnictví na základě Mezinárodních účetních standardů pro veřejný sektor, vyvinutý Mezinárodní federací účetních.

In NATO, the technique of introducing calculated risk into budgeting, with the objective of optimizing budget estimates against actual expenditure requirements.

An element of risk management has been assumed and variations in fuel costs will require careful monitoring given that this expenditure forms an important variable within the estimates.

Freezing of credits

*The Military Budget Committee decided to freeze related credits **pending receipt of a screening report.***

*Therefore, this report is based on revised funding requirements. It is the Staff's understanding that granted credits will be determined after considering the recommendations included in this report by the MBC and **the reconciliation of different figures.***

Request for unfreezing of credits

*In the light of the foregoing, it is recommended that the MBC authorize **the unfreezing** of the relevant credits under CISI 722 310 of the KFOR 2005 budget in an amount of MEUR 21,35.*

The Committee agreed to unfreeze the credits in question.

Accrual basis of accounting

A system by which the effects of transactions and other events are recognized **when they occur** and **recorded** in the accounting records and reported in the financial statements of the periods **to which they relate.**

The NATO has agreed to adopt an accrual basis of accounting upon the International Public Sector Accounting Standards (IPSASs) developed by the International Federation of Accountants.

**Definice
používané v postupech odpisování**

Majetek Pojem zahrnuje všechny zásoby a ostatní aktiva (např. kancelářské potřeby, nábytek, technické zařízení, půda, budovy) nakoupená nebo najatá mezinárodními finančními zdroji, půjčená národními správami nebo jinak dostupné a spadající pod řízení složkou NATO.

Hotovost Jakýkoliv nástroj plateb (např. papírové peníze, mince, šeky) a jakýkoliv převoditelný dokument (např. dluhopisy) ať fyzicky nebo v úschově.

Nespotřební majetek (kapitálové položky). Předměty, které si ponechávají svou původní identitu během období předpokládaného užívání. Tento pojem zahrnuje knihy a všechny položky nábytku, bez ohledu na jejich cenu, ale vylučuje všechny ostatní předměty s jednotkovou cenou pořízení menší než 5 % úrovně A stanovených finančních limitů, náhradní díly a menší zabudované kusy nábytku.

Spotřební majetek Předměty, které jsou spotřebovány použitím a nezahrnované podle definice na nespotřební majetek.

Kontrolovaný majetek Všechn nespotřební majetek včetně zabudovaného majetku této kategorie a takové položky spotřebního majetku považovaného za přitažlivý k osobnímu použití (např. diplomatka, kapsní kalkulačka, ruční nářadí, autopříslušenství). Software je považován za kontrolovaný majetek.

**Definitions
of Write-off procedures**

Property The term covers all stores and other assets (e.g. stationery, furniture, equipment, land, buildings) purchased or rented with international funds, lent by a national administration or otherwise made available to, and under control of, a NATO body.

Cash Any instrument of payment (exempli gratia bank-notes, coins, cheques) and any negotiable document (e.g. bonds) whether in hand or deposited.

Non-expendable property (capital items). Articles which retain their original identity during the period of intended use. This term includes books and all items of furniture, irrespective of cost, but excludes all other articles with an acquisition unit price of less than 5 per cent of level A of the EFL (established financial limits) spare parts and minor fixtures.

Expendable property Articles which are consumed in use and not covered by the definition of non-expendable property.

Controllable property All non-expendable property, including installed property of this category, and such items of expendable property considered attractive for personal use (e.g. briefcase, pocket calculator, hand tools, automobile accessories). Software is considered as controllable property.

Odpis Postup, kterým se úředník, odpovědný za majetek nebo hotovost zbavuje odpovědnosti.

Write-off The procedure by which an official accountable for property or cash is relieved of responsibility.

Hlášení o zjištění Dokument formálně zaznamenávající a zdůvodňující použití odpisu.

Report of survey The document formally recording and justifying an application for write-off.

Doplňkové financování

Ministerstvo obrany USA sestavuje bezprecedentní požadavky na doplňkové financování na léta 2007 a 2008 – a to ukazuje, že téměř vše je možné.

Požadavek plánovaný na příští jaro mnohem překročí čtyři měsíce starý odhad Bushovy vlády ve výši 60 miliard USD, říkají úředníci ministerstva obrany. A další velký doplňkový rozpočet je připravován na rok 2008.

„Vojstva využívají dostupnosti doplňkových rozpočtů na financování prakticky všech schodků, které umí identifikovat“, říká jistý kongresman, který monitoruje vojenské rozpočty.

*Doposud byly **krizové doplňkové rozpočty** limitovány, alespoň teoreticky, na úhradu nákladů války v Afghánistánu a Iráku.*

Několik zákonodárců argumentuje, že doplňkové krizové a válečné rozpočty by se měly použít pouze na omezenou dobu a jejich náklady by měly být zapracovány do pravidelného rozpočtu co nejdříve. „Jsme nasměrovány na doplňkové rozpočty, které jsou větší než celkový rozpočet jakékoliv země“, říká Loren Thompson, analytik obranných zdrojů v lexingtonském institutu.

Supplemental funding

*The U.S. Defense Department **is assembling** unprecedented supplemental funding requests for 2007 and 2008 – and almost anything goes.*

The request planned for next spring will far exceed the Bush administration's four-month-old estimate of USD 60 billion, defense officials say. Another big supplemental is in the works for 2008.

“The services are using the availability of supplementals to finance virtually all of the shortfalls they can identify”, said one congressional staffer who monitors defense budgets.

*Until now, **emergency supplementals** have been limited, at least at theory, to paying costs related to the wars in Afghanistan and Iraq.*

Several lawmakers argue emergency war supplementals should be used only for a limited period and costs should be included in the regular budget as soon as possible. “We’re headed for a supplemental that’s larger than the entire defense budget of any other country”, said Loren Thompson, a defense resource analyst at the Lexington Institute.

Dotazník obranného plánování

Je důležitý dokument v systému plánování NATO. Obsahuje základní vojenské zhodnocení stavu ozbrojených sil členské země, zejména pak závazky vůči NATO, plnění cílů výstavby sil, počty personálu.

Defence Planning Questionnaire (DPQ)

is an important document of NATO planning system. It contains the essential military assessment of military forces given member state, particularly commitments against NATO, accomplishment of Force Goals, manpower.

V rámci ekonomického zhodnocení jsou uváděny základní makroekonomické ukazatele dané země, včetně vojenských výdajů se specifikací do jednotlivých druhů vojenských sil.

Externí audit

Externí audit ročních zpráv složek NATO a společně financovaných prací na infrastruktuře NATO vykonává **Mezinárodní výbor auditorů**, jmenovaný Radou NATO.

Zpráva výboru vyjadřuje svůj názor zda jsou informace ve finančních výkazech **správně uváděny** v souladu s obecně přijatými účetními zásadami.

Výbor předkládá své zprávy a auditované finanční výkazy předsedovi Rady, který je postoupí finančnímu výboru k přezkoušení, připomínkám a doporučením.

Výbor je složen ze šesti členů jmenovaných Radou z kandidátů nominovaných členskými státy, každý stát je oprávněn prezentovat pouze jednoho kandidáta.

Členové Výboru jsou jmenováni na stejnou dobu čtyř let, která nemohou být **prolongována**.

Klientské (zákaznické) financování

Klientské (zákaznické) financování je systém, kde organizace, která je částí větší organizace, **přijímá své finanční prostředky přímo od klienta (zákazníka)**, což je lepší než prostřednictvím centrálního rozpočtu v rámci větší organizace.

Porovnání rozpočtového financování a klientského (zákaznického) financování (příklad):

In framework of economic assessment there are stated the key macroeconomic indicators including defence expenditures with breakdown of forces.

External audit

External audit of the annual accounts of the NATO bodies and commonly financed NATO infrastructure works shall be performed by **the International Board of Auditors** appointed by the Council.

The Board's report shall express its opinion as to whether the information in the financial statements is **fairly presented** in according with generally accepted accounting principles.

The Board shall present its reports and the audited financial statements to the Chairman of the Council, who shall refer them to the finance committee for examination, comment and recommendation.

The Board shall be composed of six members appointed by the Council from candidates nominated by member countries, each country being entitled to present one candidate only.

Members of the Board are appointed for a single term of four years which shall not be **renewable**.

Customer Funding

Customer Funding is a system of financing whereby an organization that is part of a larger organization **receives its funding directly from the Customer**, it serves rather than from a central budget within the larger organization.

Comparison of Budget Funding and Customer Funding (example):

- **Rozpočtové financování** NC3 agentura přijímá své finanční prostředky od členských států prostřednictvím finančních výborů NATO.
- **Klientské (zákaznické) financování** NC3 agentura přijímá své finanční prostředky od interních nebo externích klientů (zákazníků).
- **Budget Funding** NC3 Agency receives its funding from the Nations through NATO financial committees.
- **Customer Funding** NC3 Agency receives its funding from internal or external customers.

Nákup zboží a služeb

– požadavky nabídky

Nákup zboží a služeb se řídí podle následujících pravidel:

- **Jednoduchá nabídka.** Zboží a služby s odhadem nákladů menších než je ekvivalent úrovně A stanovených finančních limitů (Úroveň A je dvojnásobná hodnota základního měsíčního platu pro Belgii v NATO, stupeň A2, první podstupeň, který se vyplácí k 1. lednu každý rok) smí být nakupován z reálných zdrojů bez výběrového řízení.
- **Vyhrazené nabídkové řízení.** Zboží a služby s odhadem nákladů menších než je ekvivalent úrovně B stanovených finančních limitů (Úroveň B je 200 % úrovně A) smí být nakoupeno za předpokladu, že nákup **podléhá veřejné nabídce, která je vybíraná** z alespoň tří dodavatelů schopných plnit požadované technické a obchodní standardy.
- **Veřejné nabídkové řízení.** Zboží a služby s odhadovaným nákladem menším než je ekvivalent úrovně C stanovených finančních limitů (Úroveň C je 800 % úrovně A) smí být nakoupeno za předpokladu, že nákup podléhá veřejným nabídkám oslovením alespoň pěti dodavatelů schopným plnit požadované technické a obchodní standardy.
- **Single Tender.** Goods and services estimated to cost less than the equivalent of level A of the established financial limits – EFL (Level A shall be double the value of monthly basic salary for Belgium of NATO grade A2, step 1, as paid on 1st January each year) may be procured from known sources **without competitive bidding.**
- **Restricted Bidding.** Goods and services estimated to cost less than the equivalent of level B of the EFL (Level B shall be 200 % of level A) may be procured **subject to tenders being solicited** from at least three suppliers known to meet the required technical and commercial standards.
- **Formal bidding.** Goods and services estimated to cost less than the equivalent of level C of the EFL (Level C shall be 800 % of level A) may be procured subject to formal tenders being invited from at least five suppliers known to meet the required technical and commercial standards.

- **Mezinárodní nabídkové řízení.** Pro zboží služby s odhadovaným nákladem větším než je ekvivalent úrovně C stanovených finančních limitů, je výzva k nabídkám zasílána dodavatelům umístěným ve financujícím členském státě, schopných plnit požadované technické a obchodní standardy.

Odstoupení z výše uvedených požadavků smí být schválit finanční kontrolor, pokud je to v zájmu bezpečnosti, naléhavosti, standardizace výzbroje nebo jiných praktických potřeb.

Odpisování (úbytek) majetku a likvidace majetku

Generální tajemník NATO, nejvyšší velitelé, podřízení velitelé s delegovanou pravomocí a odpovědní vedoucí ostatních složek NATO smí,

po náležitém prozkoumání,

schválit odpis ztrát na hotovosti (včetně **nedobytných dluhů**), zásob a ostatních majetku (majetku, který je ztracen, zničen, poškozen nebo se jinak stává **nefunkční**) do výše limitů předepsaných v pravidlech pro realizaci (částky přesahující limity, jsou vyhrazeny pro rozhodování finančního výboru).

Pro ztráty nebo poškození způsobené úmyslným činem nebo hrubou nedbalostí jsou zvláštní pravidla.

Postupy a administrativní záležitosti při hostitelství zasedání/konferencí agentur NATO

V souladu s **působností** složky (výborů, agentur) NATO jsou zasedání v hostitelství členských států založeny na **principu rotace a dobrovolnosti**.

Hlavním důvodem je sdílení administrativních nákladů na zabezpečení zasedání.

- **International bidding.** For goods and services estimated to cost more than the equivalent of level C of the EFL, call for bids shall be sent to suppliers located in funding member countries and known to meet the required technical and commercial standards.

Departures from the above requirements may, in the interests of security, urgency, standardization of equipment or for other practical considerations, be authorised by the Financial Controller.

Write-Offs and Disposal of Property

The Secretary General, the Supreme Commanders, Subordinate Commanders by delegation and the senior responsible officers of other NATO bodies may,

after full investigation,

authorise the writing-off losses of cash (including **irrecoverable debts**), stores and other assets (property which has been lost, destroyed, damaged or otherwise becomes **unserviceable**) up to the amounts prescribed in the implementing rules (exceeding amounts are reserved to the finance committee).

There are specified rules for **loss or damage cause by wilful (willful) act or gross negligence**.

Procedures and administrative details for hosting NATO agency's meeting

In accordance with NATO body's **Terms of Reference**, meetings are hosted by nations on a **rotational and voluntary basis**.

The main reason for this is to share the administrative burden of hosting meetings.

Výcviková skupina NATO:

Pokud to dovoluje časový program, umožnit účastníkům navštívit národní vojenská výcviková zařízení podle specifického pracovního zájmu skupiny. Měly by se tudíž odpovídající presentace vojenského výcviku hostitelských zemí stát obsahem programu jednání.

*Zasedání Podskupin Výcvikové skupiny NATO a pracovních skupin se obvykle konají dvakrát ročně, na jaře a na podzim. Zasedání **by měly trvat** déle než 5 pracovních dnů.*

Program jednání na zasedání je prodiskutován na předchozím zasedání a jakékoli dodatky k programu se projednávají mezi hostitelskou zemí a předsedou podskupiny nebo pracovní skupiny.

Hostitelský stát je požádán aby zvážil následující uspořádání zasedání:

- *Neformální přivítací akci (večírek).*
- *Oficiální večeře.*
- *Každodenní oběd (hradí si účastníci sami) a káva během dopoledního a odpoledního zasedání (jednání).*
- *Hostitelský stát je vyzván, aby zajistil program pro partnery delegátů (hradí si sami).*
- *Hostitelský stát je vyzván, aby zajistil kulturní dopoledním program.*
- *Hostitelský stát by měl uspořádat společné vyfocení účastníků.*
- *V pozvání se uvede přibližná cena za ubytování delegátů a jejich partnerů. Kde je to nezbytné, může hostitelský stát zvážit účtování malého **konferenčního poplatku**, který pomůže kompenzovat náklady zasedání za poskytnutí dopravy a zařízení.*

NATO Training Group (NTG):

If time permits in the agenda, to enable the delegates to visit national military training facilities with specific interest for the group's work. Hence, relevant host nation presentations of national military training should be considered for inclusion in the Agenda.

*The NTG SG's and Working Groups (WG) meetings will usually be held twice a year, normally in Spring and Autumn. Meetings **should span** no more than 5 working days.*

The agenda for the meeting will be discussed at the previous meeting and any additions to the programme will be negotiated between the host nation and the Chairman (CM) of the SG/WG.

The host nation is requested to consider the following arrangements:

- *Informal welcome reception.*
- *An official dinner.*
- *Lunch to be arranged (at individual's expense) for each meeting day coffee during the morning and afternoon sessions.*
- *The host nation is invited to arrange spouses' programme (at the individual's expense).*
- *The host nation is invited to arrange a cultural programme for an afternoon.*
- *The host nation should arrange a photo session for the delegates.*
- *An approximate idea of expense to be paid by the delegates or their spouses for accommodation (including breakfast) should be indicated in the invitation letter. Note, that where necessary, the host nation may consider charging a small "**conference fee**" to help offset the costs of providing transportation and meeting facilities.*

- *Hostitelský stát poskytne konferenční místnost vybavenou mikrofony a reproduktory, projektorem a plátnem, počítačem a plánovací tabulí.*
- *Sekretariát zasedání by měl zajistit kopírku, počítač a tiskárnu pro přípravu zpráv, prospektů (syLabů), zápisů ze zasedání, telefon a fax.*
- *Hostitelský stát je požádán uspořádat dopravu delegátů z letiště nebo nádraží do místa ubytování a zpět. Hostitelský stát by měl poskytnout, kde je to možné, dopravu mezi místem ubytování a zasedání.*
- *The host nation should provide the conference room with microphones and loudspeakers, projector and screen, computer, flip chart.*
- *The secretariat should provide photocopier, computer and printer for the preparation of reports and briefing hand-outs, minutes, telephone and facsimile.*
- *The host nation is requested to arrange transport for delegates from air/rail heads to their accommodation and return. Where applicable, the host nation is to provide transport between the accommodation facility and the meeting venue.*

Standardizovaná mezinárodní hlášení

Uváděné číselné údaje dodržují požadavky standardizovaného mezinárodního hlášení obranných výdajů stanovené metodikou OSN.

Tichá procedura

Postup, podle kterého je dosaženo shody, pokud členský stát NATO nepředloží do stanoveného data námitku (protest).

Příklad:

Pokud se nedozvím opak do 18.00 hodin v pondělí 8. listopadu 2004, budu považovat doporučení Vojenského rozpočtového výboru uvedené v odstavci 12 zprávy za schválené Radou NATO.

Pojmy a definice návrhů odsouhlasených na zasedáních Konference vojenského terminologického výboru (jde o výkonný orgán) členskými státy NATO budou promulgovány (prohlášeny) jako „v NATO odsouhlasené“ pokud předseda MCTC neobdrží „porušení tiché procedury“ do 60 dnů po distribuci závěrů zasedání.

Standardized international reporting

Figures presented here comply with the requirements for standardized international reporting of defence expenditure set out by UN methodology.

Silence procedure

A procedure by which concurrence is achieved unless a NATO member nation submits an objection by a given date.

Example:

Unless I hear to the contrary by 18.00 on Monday 8 November 2004, I shall consider that the Council has approved the MBC recommendations set out in paragraph 12 of the report.

Terms and definitions of proposals agreed at the Military Committee Terminology Conference (MCTC is an executive body) meetings by NATO member nations will be promulgated as “NATO agreed” if no “break of silence” is received by the Chairman of the MCTC within 60-day after the distribution of the meeting decision sheet.

Účetní osnova**Kapitoly a položky rozpočtů NATO****1. OSOBNÍ VÝDAJE**

- Z pracovního poměru zaměstnanců,
 - Platy: pro všechny osoby zaměstnané v rámci zabezpečení mezinárodních velitelství,
 - Konsultanti: všechny výdaje spojené se zaměstnáváním konsultantů,
 - Smluvní osoby zajišťující zakázku: všechny výdaje spojené s jejich najmutím,
 - Příspěvky a refundace,
 - Platy související s náklady a příplatky: Oprávnění (způsobilost, kvalifikovanost) k realizaci příplatků je dáno Instrukcemi pro civilní zaměstnance NATO nebo podmínkami smlouvy určující **místní mzdové sazby** (osob, které jsou najímány v rámci místní veřejnosti, obce),
 - Přídavky (dodatečné příplatky) spojené s pracovním výkonem.
- Rekrutace a odlučné (náklady pohovorů, přestěhování zaměstnanců a jejich rodin),
- Výstroj,
- Refundace platů členskými zeměmi (jde o refundace, které NATO hradí členskými státy za finanční zajištění osob k zabezpečení určitých schopností),
- Zdravotní vyšetření,
- Výcvik,
- Zaměstnanecké dávky (Penzijní/Podpůrný fond, Důchody NATO, Příspěvky na důchody LWR zaměstnanců),

Schedule of accounts**Chapters and items of NATO budgets****1. PERSONNEL**

- Employment of Personnel
 - Salaries: for all personnel employed in support of the International headquarters,
 - Consultants: all expenses related to the employment of consultants,
 - Contractors: all expenses related to hiring of contractors,
 - Contributions and reimbursements,
 - Salary Related Costs and Allowances: Eligibility for allowances is laid down in the NATO Civilian Personnel Regulations or terms of contracts for LWR's (**LWR – Local Wage rate** personnel who are hired from within the local community),
 - Work Related Additional Allowances.
- Recruitment and Separation (incremental cost) for interview, removals to install personnel and their families),
- Clothing,
- Salary Related National Reimbursements (those reimbursements that NATO pays to member nations for the provision of personnel to support specific capabilities),
- Medical Examinations,
- Training,
- Post Employment Benefits (Provident Fund, NATO Pensions, Contributions to LWR Pensions),

- Kompenzace za ztrátu zaměstnání (závisí na mnoha faktorech jako je druh služby a délka zaměstnání).

2. SMLUVNÍ DODÁVKY A SLUŽBY

- Všeobecné zabezpečení: Celkové kredity požadované pro administrativní zabezpečení velitelství, všeobecná administrativní režie a náklady na údržbu budov/pozemků, komunikací a informačních systémů, dopravní výdaje/hostitelské a různé výdaje.

- Zabezpečení misí,
- Přeprava a cestovné,
- Granty a subvence,
- Různé náklady.

3. INVESTIČNÍ VÝDAJE

- Automatizovaný informační systém,
- Spojení,
- Vnitřní vybavení,
- Technika pro mise,
- Dopravní technika,
- Stroje,
- Zabudovaná technika,
- Pozemky a stavby,
- Nehmotná aktiva.

4. FINANČNÍ VÝDAJE

5. MIMOŘÁDNÉ VÝDAJE

- Loss of Job Indemnity (It depends on many factors as the nature of service and the length of employment).

2. CONTRACTUAL SUPPLIES AND SERVICES

- General Support: The total credits required for administration support to Headquarters, general administrative overheads, and the maintenance costs of buildings/grounds, communications and information systems, transportation/hospitality and miscellaneous expense.

- Mission Support,
- Travel Transportation,
- Grants and Subsidies,
- Miscellaneous costs.

3. CAPITAL and INVESTMENT

- AIS,
- Communications,
- Furniture,
- Mission Equipment,
- Transport Equipment,
- Machinery,
- Installed Equipment,
- Land and Structures,
- Intangible assets.

4. FINANCIAL

5. EXTRAORDINARY

Účetnictví bundeswehru

Budoucí účetní systém bundeswehru se bude sestávat ze tří částí:

- rozpočtování
- finanční účetnictví
- nákladové a výkonové účetnictví

*Co se týče **rozpočtování** vládní účetnictví zaručuje dostatečnou zákonnou kontrolu nad správným užitím rozpočtových prostředků.*

***Finanční účetnictví** poskytuje podrobný přehled o druzích, rozsahu a hodnotě vojenského a civilního majetku, aby rozhodování o zdrojích aktiv mohla být založena na zlepšených podnikatelských výsledcích.*

***Nákladové a výkonové účetnictví** zajišťuje efektivnost nákladů ve všech důležitých finančních záležitostech a poskytuje platné srovnatelné hodnoty nákladů poskytovaných služeb v rámci či mimo bundeswehr. Při tom bere v úvahu a integruje zkušenosti a databáze získané dosud z nákladového a výkonového účetnictví útvarové úrovně.*

Účetnictví v NATO

NATO definice – zásady účetnictví: Konkrétní zásady, základy, ujednání, pravidla a zvyklosti přijaté podnikem nebo organizací při přípravě a předkládání finančních výkazů.

Severoatlantická aliance odsouhlasila přijmout účetnictví založené na **Mezinárodních účetních standardech pro veřejný sektor (IPSAS)**.

Vnitřní kontrola

Generálním tajemník NATO, nejvyšší velitelé, podřízení velitelé s delegovanou pravomocí a odpovědní vedoucí ostatních složek NATO:

The Accounting system of the Bundeswehr

The future accounting system for the Bundeswehr will consist of three parts:

- budgeting
- financial accountancy
- cost and performance accounting

*With respect to **budgeting**, governmental accounting guarantees sufficient statutory controls over the proper use of budgetary funds.*

***Financial accountancy** provides a detailed overview of the type, extent and value of military and civilian assets so that decisions about asset resources can be based on improved business figures.*

***Cost and performance accounting** ensures the principle of cost-effectiveness in all matters of financial significance and provides valid comparable values for the costs of rendering services within or outside the Bundeswehr. In doing so, it takes account of and integrates the experience and the data bases obtained so far from cost and performance accounting at unit level.*

NATO Accounting

NATO definition – accounting policies: The specific principles, bases, conventions, rules and practices adopted by an enterprise or organization in preparing and presenting financial statements.

The NATO has agreed to adopt an accounting based upon the **International Public Sector Accounting Standards (IPSAS)**.

Internal control

Secretary General, the Supreme Commanders, Subordinate commanders by delegation and the senior responsible officers of other NATO bodies shall:

- zřídí systém vnitřní finanční a rozpočtové kontroly, **zahrnující** nejen operace, ke kterým byly schváleny v jejich rozpočtu kredity, ale i ty, které byly financovány z **úctů neúčelových fondů**, pokud mají k nim oprávnění podle jejich pravomocí,
- **jmenují úředníky**, kteří smí vydávat a přijímat jejich jménem finanční prostředky,
- **zřídí a uchovávají komplexní účetní záznamy** o celkovém nabytém majetku.
- establish a system of internal financial and budgetary control, **embracing** not only the transactions for which credits are approved in their budgets but also those financed from such **non-appropriated fund accounts** as they may authorise within their jurisdiction,
- **designate the officials** who may undertake to disburse and receive funds on their behalf,
- **establish and maintain comprehensive accounting** records of all property acquired.

Výbor pro infrastrukturu NATO

– změna technického řešení

Požadavek hostitelského státu:

Česká republika požaduje souhlas se změnou technického řešení a ke změně již vydaných oprávnění na **oprávnění k celkovým (plošným) finančním objemům** vztahujících se k letišťům Náměšť a Čáslav.

Vzhledem k tomu, že změna technického řešení již byla pro Čáslav smluvně zajištěna, hostitelský stát se dostává do „posteriori“ situace. (Pozn. aut.: Situace, kdy právní úkony pozdější nemohou opravit dřívější).

Výbor je tudíž vyzván netrvat na požadavku ve smyslu povahy „posteriori“.

Hostitelský stát požaduje výjimku na použití **mezinárodního výběrového řízení** a zamýšlí se řídit **národním výběrovým řízením**. Národní výběrové řízení již bylo odsouhlaseno pro původní technické řešení. V případě letiště Čáslav již byla smlouva **uzavřena (akceptována)**.

Infrastructure Committee

– change in technical solution

Host Nation Request:

The Czech Republic requests agreement for the change in technical solution and for change of the existing authorizations into **lump sum authorizations** related to the projects at Namest and Caslav airfields.

As the change in technical solution has already been contracted for Caslav airfield, the Host Nation is in “a posteriori” situation.

Accordingly, the Committee is invited to waive the “a posteriori” nature of the request.

The Host Nation requests exemption from **International Competitive Bidding (ICB)** and intends to follow **National Competitive Bidding (NCB)**. NCB has previously been agreed for the original technical solution. In the case of Caslav airfield, the **contract has already been awarded**.

3 Přístupy k řízení

3.1 Procesní řízení

Procesní řízení

Prostřednictvím procesního řízení se na organizaci díváme jako na systém vzájemně provázaných procesů.

V ČSN EN ISO 9000:2001 je procesní přístup charakterizován ve vztahu k výsledku a to: „Procesní přístup: Požadovaného výsledku dosáhneme mnohem účinněji, jsou-li činnosti a související zdroje řízeny jako proces“.

Podstatu procesního řízení definuje jeho cíl – viz cíl procesního řízení.

Celá řada známých a běžně využívaných metod a filozofií ke zvyšování výkonnosti a úspěšnosti organizace v sobě zahrnuje procesní přístup, jako např.:

- *Demingův cyklus (P-D-C-A).*
- *6-Sigma.*
- *ISO normy řady 9000: Systémy managementu jakosti.*
- *Balanced Scorecard.*
- *Model EFQM a Model CAF.*

*Úspěch těchto metod a filozofií nezávisí na rychlém uvedení do praxe, excelentním externím nebo interním poradci. **Klíčovým faktorem úspěchu je důslednost nasazení a prosazování procesního přístupu za jednoznačné a trvalé podpory Top managementu dané organizace.***

Procesní přístup tedy v konečném důsledku je důsledné nasazení a prosazování známých metod:

- *ve všech pracovních postupech;*

Process management

An organization is viewed through the process management as a system of inter-related processes.

ČSN EN ISO 9000:2001 characterizes the process approach in terms of outcome relation as follows: “Process approach: Required outcome is attained more efficiently providing that activities and relevant resources are managed as a process.”

The principle of process management is defined by its objective – see process management objective.

The process approach is included in a large number of popular and frequently used methods and policies for performance and effectiveness optimization of an organization such as:

- *Deming cycle (P-D-C-A).*
- *6-Sigma.*
- *The ISO 9000 family: Quality management systems.*
- *Balanced Scorecard.*
- *EFQM and CAF Model.*

*The success of these methods and policies does not rest on their fast implementation and an excellent external or internal supervisor. **The key stone of success rests upon a consistent implementation and advancement of the process approach under direct and permanent support from the Top management of a given organization.***

Virtually, the process approach is a consistent implementation and advancement of popular methods:

- *in every operation;*

- u vzájemně sladěných cílů;
- se všemi zaměstnanci;
- po neomezenou dobu;
- za jednoznačné a trvalé podpory Top managementu.

Procesní přístup je příležitost, jak sloučením známých metod a postupů rozhodujícím způsobem přispět k celkovému úspěchu organizace. „Myslet a jednat v propojených pracovních postupech“ umožňuje všem zúčastněným získat přehled nad celkovým hodnototvorným řetězcem a zlepšit tak chod organizace.

Administrátor procesního modelu

definuje strukturu a přiděluje přístupová a uživatelská práva k databázi. Je poradcem pro ostatní uživatele informací z databáze. Provádí realizaci výstupních sestav.

Analytik procesu

pracovník zajišťující popis příslušného procesu a zároveň provádějící jeho analýzu a optimalizaci.

ARIS

ARchitektura **I**ntegrovaných **I**nformačních **S**ystémů je metodika a SW nástroj firmy IDS Scheer pro modelování, analýzu, optimalizaci a dokumentaci procesů. ARIS vychází ze skutečnosti, že modelovaná realita obsahuje mnoho vazeb a vztahů, které lze obtížně zachytit v jednom srozumitelném modelu. Metodika ARIS tento problém řeší vytvářením tzv. pohledů, při kterých se strukturovaně zachycuje realita organizace z hlediska různých aspektů.

- with congruous objectives;
- with all staff;
- for unlimited period of time;
- under direct and permanent support from the Top management.

The process approach is an opportunity to contribute significantly to the overall success of an organization in terms of integration of popular methods and procedures. “To think and act in terms of interconnected operations” will enable all participants to gain knowledge of the total value index, and consequently to improve organization’s work.

Process Model Administrator

defines structure, and assigns access and user rights for a database. Being a consultant for other data users from the database. Carries out implementation of output configurations.

Process Analyst

is a person who provides a given process description, and at the same time carries out its analysis and optimisation.

ARIS

Architecture of Integrated Information Systems is a methodology and a SW tool of IDS Scheer co. for process simulation, analysis, optimization and documentation. ARIS is based on the fact that a simulated reality includes a great deal of links and relations that are very difficult to be represented in a single clear model. ARIS methodology deals with this problem by means of developing the so-called views where the organizations reality is captured in a structure from the perspective of different aspects.

Atribut

textová nebo číselná informace, kterou lze zaznamenat k modelu, objektu i k vazbě.

Cíl procesního řízení

Cílem procesního řízení je rozvíjet a optimalizovat chod organizace:

- **způsobem, který:**
 - definuje pracovní postup (proces) jako ucelený sled činností napříč organizací,
 - pro každý proces definuje jeho vstupy, výstupy a zdroje,
 - definuje osobní zodpovědnost za proces i za každou činnost,
 - nastavuje systém měření výkonnosti procesů,
 - sleduje a vyhodnocuje každý proces,
- **tak, aby:**
 - byla dodržována kvalita výsledků procesů daná měřenými ukazateli a jejich parametry,
 - byly optimálně využívány dostupné zdroje,
 - byla průběžně zvyšována výkonnost organizace dle předem známých a měřených ukazatelů.

Cílem zavedení procesního řízení do resortu MO je aplikovat moderní manažerské metody řízení do resortu MO a zajistit tak dlouhodobou vnitřní stabilitu resortu, jeho vyvážený dlouhodobý rozvoj, získat nástroj pro měření nákladů a nástroj pro sledování efektivity činností probíhajících v resortu MO.

Attribute

is textual or numeric information which can be recorded in a model, link or relation.

Process Management Objective

The objective of process management is to advance and optimize the running of an organization:

- **in the way that:**
 - defines operation (process) as an integrated sequence of activities across an organization,
 - defines inputs, outputs and resources for every process,
 - defines personal accountability for the process and every activity,
 - sets up a system of processes performance measuring
 - observes and evaluates every process
- **so that:**
 - quality of process outcomes is kept, given by measured indicators and their characteristics,
 - available resources are efficiently used,
 - organization's performance is continuously improved according to pre-set measured indicators.

The objective of implementing the process management into the MOD Resort is to apply progressive management methods to the MOD Resort and so to ensure a long-run internal stability, its balanced long-run growth, to gain a tool for cost measuring and for monitoring the performance of current activities within the MOD Resort.

Cíl procesu

proč je proces prováděn, tedy co je jeho smyslem. Při definování cílů procesu je vhodné vycházet ze zásady SMART, která charakterizuje následující:

Specifikace cíle:

- Cíl je formulován konkrétně a jednoznačně bez možnosti více výkladů.
- Cíl jasně ukazuje výsledek (stav) v budoucnu.

Měřitelnost cíle – dosažení cíle lze přímo nebo nepřímo měřit pomocí ukazatelů.

Akceptovatelnost cíle – s cíly jednotlivých úrovní se musí ztotožnit management příslušné řídicí úrovně.

Reálnost cíle:

- Cíl musí respektovat všechny známé omezující podmínky a vycházet z kvalitní analýzy současného stavu.
- Při potenciálním nedostatku zdrojů musí být stanovena priorita cílů.
- Suma dosažení jednotlivých podřízených cílů musí zaručit dosažení příslušného nadřazeného cíle.
- Plnění cíle musí být ovlivnitelné organizačními jednotkami, které se na jeho plnění podílejí nebo se na jeho plnění spolupodílejí.

Termín splnění cíle.

Process Objective

is the reason for process execution, in other words, a purpose of the process. While defining process objectives it seems to be advisable to follow the maxims of SMART describing the following:

Specification of objective:

- objective is specifically and unambiguously formulated with no allowance of further interpretations.
- objective clearly shows a future outcome (state).

Measurability of objective – objective attainment can be measured directly or indirectly by means of indicators.

Acceptability of objective – the management of a certain control level has to identify itself with objectives of individual levels. A

Reality of objective:

- The objective has to observe all known limiting conditions, and be based on a high quality analysis of current situation.
- In case of possible resource shortage the objective priority has to be set.
- The sum of the attainment of individual subordinate objectives has to guarantee the attainment of an appropriate superior objective.
- The process of objective fulfillment has to be open to modifications by organizational units which directly participate in attainment thereof or contribute to it.

Term of objective attainment.

Činnost procesu

je ucelený sled operací (pracovních úkonů), vykonávané jedním typem pracovníka nebo v rámci jednoho útvaru v souvislém čase a převážně na jednom místě a které mají na výstupu jeden měřitelný produkt (službu/výrobek).

Demingův cyklus (cyklus PDCA)

Za proces lze považovat soubor činností ve smyslu cyklu PDCA, které transformují vstupy na výstupy v řízených podmínkách.

Podle toho, jakou míru transformace zahrnuje přeměna vstupů na výstupy, jsou procesy různě složité.

Složitost jakéhokoli procesu je určena počtem úloh a vzájemných součinností v rámci procesu.

Cyklus PDCA (Plan-Do-Check-Act) je v tomto případě chápán jako nedílná součást každého procesu, který se plánuje, realizuje, kontroluje a návazně se do dalšího plánování zapracovávají připomínky či nápravná opatření, která při předchozím cyklu vznikla. V některých případech je vhodné použít cyklus SDCA (Standardize-Do-Check-Act), kdy se nejprve vytvoří standard a poté se realizují všechny činnosti obdobné jako u cyklu PDCA.

**Doplňující struktury
Procesního modelu
(mimo modelů procesů)**

bývají zpravidla následující modely:

- Model cílů
- Funkční strom (Function Tree)
- Organigram
- Strom výkonů

Process Activity

is an integrated chain of operations (tasks) that are performed by one type of a staff member or within one section continuously and mostly at one place having one measurable product (service/manufacture) at the output.

Deming Cycle (the PDCA cycle)

The set of activities in terms of the PDCA cycle can be considered as a process; these activities transform inputs into outputs within controlled conditions.

The processes differ in their complexities according to the extent of transformation of inputs into outputs.

The complexity of any process is determined by the number of tasks and correlative interactions within the process.

The PDCA cycle (Plan-Do-Check-Act) is understood in this case as an integral part of any process that is planned, done, checked, and consequently new suggestions and corrective actions that arose within the former cycle are incorporated into further planning. In some cases it might be advisable to use the SDCA cycle (Standardize-Do-Check-Act) where the standard is established first, and then all the steps like with the PDCA cycle are taken.

**Supplementary Structures
of Process Diagram
(except for diagrams of processes)**

are usually the following diagrams:

- Objectives Diagram
- Function Tree
- Organizational Chart
- Performance Tree

- Model aplikace
- Mapa znalostí
- Model nosičů informací, atd.

Hierarchické úrovně procesů (v procesním modelu)

Popis **procesů** v procesním modelu se realizuje maximálně ve čtyřech úrovních:

1. úroveň – Oblasti procesů
2. úroveň – Skupiny procesů
3. úroveň – Procesy
4. úroveň – Subprocesy

1. Úroveň je vytvářena v modelu typu **Model tvorby přidané hodnoty (MTPH)**, případně také **Funkčním stromem**.

2. Úroveň je reprezentována modelem typu **Model tvorby přidané hodnoty (MTPH)**, případně také **Funkčním stromem**.

3. Úroveň je reprezentována modelem typu **Model přiřazení funkcí (FAD)** a **Model tvorby přidané hodnoty (MTPH)**.

4. Úroveň je reprezentována modelem typu **eEPC**.

Hlavní (Klíčové) procesy

jsou hodnototvorné procesy určené k naplnění poslání organizace, kterými je zabezpečena klíčová přidaná hodnota (klíčový výstup) vedoucí k uspokojení potřeb vnějšího zákazníka.

- Application System Diagram
- Knowledge Map
- Information Carrier Diagram etc.

Process Hierarchy Levels (in Process Diagram)

Description of **processes** within the Process Diagram is done at 4 levels at the most:

1st level – Process Areas

2nd level – Process Groups

3rd level – Processes

4th level – Subprocesses

Level 1 is developed in the diagram of **Value–Added Chain Diagram (VAC)** type or by **Function Tree**.

Level 2 is represented by the diagram of **Value–Added Chain Diagram (VAC)** type or by **Function Tree**.

Level 3 is represented by the diagram of **Function Allocation Diagram (FAD)** and **Value–Added Chain Diagram (VAC)** type.

Level 4 is represented by the diagram of **eEPC** type.

Core (Key) Processes

are value-forming processes designed to fulfill the mission of an organization; through these processes the key value added (key output) is provided leading to satisfaction of external customer's needs.

Instance procesu

jeden konkrétní průběh procesu, např. Zpracování ročního plánu na rok 2008 nebo výběr dodavatele pro určitou konkrétní zakázku (např. výstavba nové základny).

An Instance of Process

one particular running of a process, for example Annual Plan Processing for 2008 or selection of a supplier for a specific commission (e.g. building up a new base).

ISO normy řady 9000

Systémy managementu jakosti řeší ISO normy řady 9000. Nová filozofie revidovaných norem ISO řady 9000 z roku 2000 je založena na systémovém a především procesním přístupu.

The ISO 9000 family

Systems of quality management are covered by the ISO 9000 family. A new policy of revised ISO 9000 family from 2000 is based upon systems approach and process approach in particular.

V roce 2001 revidované normy ČSN ISO řady 9000, které se věnují problematice managementu jakosti, a jsou platné pro všechna odvětví:

In 2001 the ČSN ISO 9000 family was revised covering the field of quality management, being valid for all sectors:

- ČSN EN ISO 9000:2001 (010300)
Systémy managementu jakosti – Základy, zásady a slovník.
- ČSN EN ISO 9001:2001 (010321)
Systémy managementu jakosti – Požadavky.
- ČSN EN ISO 9004:2001 (010324)
Systémy managementu jakosti – Směrnice pro zlepšování výkonnosti. Tato norma na rozdíl od ISO 9001:2000 nestanoví jen požadavky na to, jak prokázat jakost produktu a zvýšit spokojenost zákazníka, ale poskytuje širší pohled na management jakosti. ISO 9001 a ISO 9004 tvoří konzistentní dvojici.
- ISO 19011:2003 (010330)
Směrnice pro auditování systému managementu jakosti a/nebo systému environmentálního prostředí.

- ČSN EN ISO 9000:2001 (010300)
Quality Management Systems – Essentials, rules and dictionary.
- ČSN EN ISO 9001:2001 (010321)
Quality Management Systems – Requirements.
- ČSN EN ISO 9004:2001 (010324)
Quality Management Systems – Regulation for performance improvement. This particular standard (unlike the ISO 9001:2000) does not only set requirements for proving the product quality and enhancing customer satisfaction but also provides a broader view of quality management. The ISO 9001 and the ISO 9004 make up a consistent pair.
- ISO 19011:2003 (010330)
Regulation for auditing the Quality Management Systems and/or the environmental background system.

Katalog procesů ozbrojených sil ČR

je procesní model resortu MO v elektronické podobě.

Katalog se skládá z řídicích, hlavních a podpůrných procesů resortu MO.

Obsahuje i všechny další nezbytné pohledy na organizaci a metodické součásti.

Kompetence

schopnost a oprávnění správně provádět činnosti – vykonávat práci – na základě znalostí.

Manuál procesů ozbrojených sil ČR

slouží jako průvodce Katalogem procesů.

Obsahuje podrobný popis všech procesů podle procesních oblastí, včetně grafického zobrazení všech procesů.

Mapa procesu

tento pojem je zpravidla používán pro znázornění průběhu procesu – návaznost činností – a dalších nezbytných charakteristik procesu (vlastník, cíl, zákazník, atd.) a každé činnosti (vstupy, výstupy, funkční místo, atd.). Obvykle má formu tabulky nebo vývojového diagramu. V SW prostředí ARIS tomuto významu odpovídá model eEPC.

Mapa znalostí

umožňuje dokumentaci toho, kteří pracovníci případně které organizační jednotky disponují kterými znalostmi. Lze také znázornit úroveň pokrytí znalostí.

Catalogue of Processes of Armed Forces of the Czech Republic (ACR)

is a process diagram of the MOD Resort in electronic version.

The catalogue consists of managerial, main and supporting MOD Resort processes.

It includes also all other indispensable insights into the organization and systematic parts.

Competency

ability and authority to properly perform activities – perform work – on the basis of knowledge.

Process Manual of Armed Forces of the Czech Republic (ACR)

serves as a guide to the Catalogue of Processes.

It includes a detailed description of all the processes based on process areas, including a graphic representation of all the processes.

Process Map

this term is usually used for illustration of the course of process – sequence of activities – and other essential process characteristics (owner, objective, customer, etc.) and every activity (inputs, outputs, functional position, etc.). Most frequently it is represented as a table or a flowchart. In the ARIS SW environment it is represented in the eEPC diagram.

Knowledge Map

enables documentation of what staff or what organizational units dispose of what knowledge. It is also possible to illustrate the level of knowledge covering.

Metodik procesního řízení / procesního auditu

určuje nejvhodnější způsob zachycení potřebných informací (pomocí metodického filtru AČR). Řídí aktualizaci informací v databázi (umožněním provádění změn, kontroly a schválení modelů vybraným uživatelům).

Model

platforma v ARIS pro zachycení popísané reality v jakémkoliv z pohledů metodiky ARIS. Model je vytvořen pomocí různých typů *objektů* a jejich vzájemnými *vzbami*. Textové a číselné informace jsou v modelech zachyceny do *atributů* v objektech a vzbách.

Model aplikace

umožňuje přehled struktury aplikací.

Model cílů

znázorňuje hierarchickou strukturu cílů organizace.

Model eEPC

model zachycující jak průběh subprocessu/procesu s jeho událostmi, tak i požadované informace o vykonávaných činnostech s tím spojených.

Model nosičů informací

umožňuje popsat vazby mezi dokumenty a jejich integrovanými částmi.

Model odborných pojmů

umožňuje popsat a vysvětlit pojmy a zkratky vztažené k procesům (používané v procesech).

Process Management / Process Audit Methodist

defines the most appropriate way for recording the required information (by means of ACR methodical filter). Manages information update in the database (by making changes, inspections and approvals of diagrams possible for selected users).

Model

ARIS platform for recording of described reality at any of ARIS methodology views. The model is designed by means of different types of objects and their correlations. Textual and numerical data within models are recorded into attributes in objects and relations.

Application System Diagram

provides an overview of applications structure.

Objectives Diagram

illustrates a hierarchic structure of organization's objectives.

eEPC (Extended Event Driven Process Chain)

a diagram illustrating both the course of subprocess/process with events thereof and the required information on performed activities related thereto.

Information Carriers Diagram

enables describing relations between documents and their integrated parts.

Technical Terms Model

enables describing and explaining terms and abbreviations related to processes (applied in processes).

Model přiřazení funkcí

model umožňující popis základních informací (charakteristik) o realizovaném procesu.

Model struktury znalostí

model umožňující popis struktury dokumentovaných znalostí (zákony, vyhlášky a nařízení, INA, směrnice apod.).

Model tvorby přidané hodnoty

— **MTPH** model zobrazující základní dekompozici a provázání oblastí a skupin procesů v tzv. přehledové mapě a současně zachycující přehled subprocessů v rámci procesu.

Oblast procesů resortu MO

je základní jednotkou, na které je rozdělen Katalog procesů. Představuje nejvyšší (manažerskou) úroveň pohledu na procesní model resp. Katalog procesů.

Oblast procesů se skládá ze skupin procesů. Skupiny procesů se dále dělí na jednotlivé procesy.

Oprávnění

je pravomoc jednat nebo rozhodovat.

Optimalizace

je navržení takových změn (v průběhu procesu, v organizační struktuře, ve vybavení informačními technologiemi atd.), které mají za cíl zlepšení dosahovaných hodnot ukazatelů výkonnosti procesu.

Organigram

slouží k popisu všech úrovní organizační struktury.

Function Allocation Diagram (FAD)

a diagram providing the description of basic information (features) on an implemented process.

Knowledge Structure Diagram

a diagram providing the description of documented knowledge structure (laws, decrees and orders, INA, regulations, etc.).

Value-Added Chain Diagram (VAC)

a diagram illustrating the basic decomposition and interrelation of process areas and groups in the so-called overview map and simultaneously providing the overview of subprocesses within the process.

Area of MOD Resort Processes

is a basic unit the Process Catalogue is consisting of. It represents the highest (managerial) level of view of the process model – or the Process Catalogue.

The Process Area consists of process groups. Process groups are subdivided into individual processes.

Authorization

is a power to take actions or make decisions.

Optimization

means proposing such changes (in the course of a process, in an organizational structure, in equipping with information technologies, etc.) the aim of which is to improve the attained values of process efficiency indicators.

Organizational Chart

is used to describe all the organizational structure levels.

Kromě popisu standardních prvků organizační struktury (organizační jednotky, funkční místa, pracovníci) umožňuje seskupení funkčních míst do typů pracovníků a přiřazení rolí jednotlivým pracovníkům.

Jednotlivé řídicí úrovně musí být zachyceny v samostatném organigramu.

Parametr

je hodnota ukazatele, které chceme dosáhnout pro naplnění cíle. Parametr lze tedy charakterizovat jako cílovou hodnotu ukazatele.

V závislosti na povaze ukazatele se definuje maximální, minimální nebo optimální hodnota.

Podpůrné procesy

jsou procesy, které zajišťují, že je organizace schopna poskytnout služby a produkty, nutné k její funkčnosti.

Služby a produkty vystupující z těchto procesů jsou vstupy do hlavních a řídicích procesů (mají interního zákazníka).

Popis procesu

je prováděn s ohledem na účely popisu a vztahuje se k definování:

- Kdo jsou jeho zákazníci a jaké mají požadavky.
- Jaké proces vytváří výstupy, respektive produkty.
- Jak jsou tyto produkty v procesu vytvořeny = průběh činností.
- Kde a jak často fyzicky proces probíhá.
- Jaké cíle organizace proces podporuje a definované měřitelné ukazatele procesu.
- Jaké klíčové zdroje a vstupy jsou k výrobě produktu zapotřebí.

In addition to description of standard items of the organizational structure (organizational units, functional positions, personnel) it enables organizing functional positions into types of staff and assigning roles to individual staff members.

Individual managing levels must be described in a separate organizational chart.

Parameter

is an indicator value we want to attain in order to fulfill the objective. Thus the parameter can be characterized as a target indicator value.

Depending on character of an indicator a maximum, minimum or optimum value is defined.

Supporting Processes

are those processes ensuring an organization is capable of providing services and products necessary for its functionality.

Services and products coming out of these processes are inputs into leading and control processes (having an internal customer).

Process Description

is being done regarding the purpose of description, and is related to definition of:

- Who the customers are, and what demands they have.
- What outputs or products the process produces.
- How these products are developed in the process = the course of actions.
- Where and how often the process runs physically.
- What organization's objectives the process supports, including defined measurable process indicators.
- What key resources and inputs are needed for production of a product.

- Jaké jsou klíčové znalosti pro tento proces a kdo je jejich nositelem.
- Jaké jsou „Regulátory řízení“.
- Kdo je vlastníkem procesu.
- Jaké základní IS proces podporují.

Jde o ucelený materiál, obsahující v tištěné nebo elektronické formě grafický a textový logicky uspořádaný popis procesu a jeho vazeb na okolí, popis jednotlivých částí procesu (subprocesy, činnosti a procedury) a popis odpovědností za nastavení procesu, plánování, řízení, realizaci, vyhodnocení průběhu a jeho optimalizaci.

Je určen k následnému zjištění nákladů na průběh procesu a tím k vytváření předpokladů pro plánovité zlepšování jejich efektivnosti.

Proces

lze charakterizovat jako strukturovaný sled navazujících činností popisujících tok práce – postup tvorby přidané hodnoty – postupující od jednoho pracovníka k druhému, poskytující měřitelnou službu/výrobek (produkt) internímu nebo externímu zákazníkovi, za předpokladu přeměny vstupů na výstupy a využívání a spotřebovávání zdrojů.

Dle ČSN EN ISO 9000:2001 je proces soubor vzájemně souvisejících nebo vzájemně působících činností, který přeměňuje vstupy na výstupy.

Je opakovatelný, má svého zákazníka, má svého vlastníka a správce, má svůj ocenitelný výstup, definované subprocesy, měřitelné parametry, jasné hranice (začátek a konec) a návaznosti na jiné procesy.

Procesy mohou být podle svého charakteru hlavní, řídicí nebo podpůrné.

- What the key knowledge is for this process, and who its bearer is.
- What the “management regulators” are.
- Who the owner of the process is.
- What basic IS support the process.

This is a compact document (in printed or electronic version) that includes a graphic or textual – logically organized – process description and its links to the environment, a description of individual process parts (subprocesses, activities and procedures), and a description of responsibilities for process set-up, planning, managing, implementation, the course of process evaluation, and its optimization.

It is designed for subsequent identification of the course of process costs, and thus for creating prerequisites for systematic improvement of their efficiency.

Process

can be defined as a structuralized sequence of follow-on activities describing a workflow – process of value-added production – proceeding from one staff member to the other, providing a measurable service/product to an internal or external customer – subject to inputs-to-outputs transformation, using and spending resources.

According to ČSN EN ISO 9000:2001 a process is a set of interrelated and correlated activities that transforms inputs into outputs.

It is repeatable, it has its customer, owner and manager, it has its valuable output, defined subprocesses, measurable parameters, clear-cut boundaries (beginning and end), and links to other processes.

According to their character we have main, control or supporting processes.

Procesní analýza / procesní audit

hodnotí organizaci na základě jejího procesního modelu z pohledu základních principů procesního řízení (naplňování cílů, podřízení organizační struktury prováděným procesům, ...).

Procesní audit – sled činností, kterými je popisován aktuální stav procesů, analyzován jejich průběh, porovnávány popisy procesů s jejich průběhem, identifikována v jejich průběhu silná a slabá místa, která ovlivňují nebo mohou ovlivňovat výkonnost OÚ MO, a navrhována normotvorná a organizační opatření k jejich optimalizaci.

Procesní model

strukturovaně uspořádané informace o všem, co se týká fungování organizace, tzn. o:

- procesech,
- zdrojích lidských i technických,
- produktech a službách,
- dokumentaci,
- cílech organizace atd.

Procesní model resortu MO je aplikační databáze obsahující popisy procesů resortu MO, výsledky analýz a návrhy optimalizací.

Využívá softwarový prostředek ARIS.

Procesní role

Pojem role se používá pro účely seskupení *pracovníků různých* organizačních jednotek, kteří vykonávají *stejně činnosti*.

Process analysis / Process Audit

assesses an organization based on its process model in terms of key-stones of the process management (fulfillment of objectives, submission of organizational structure to processes executed, ...).

Process Audit – is a sequence of activities by means of which the current state of processes is described, the course thereof is analyzed, process specifications are compared with the course thereof, strong and weak points that influence or might influence MOD OÚ efficiency are identified in the course thereof, and normative and organizational measures are proposed for optimization thereof.

Process Model

information arranged in a structured way on everything what is related to organization functioning, i.e. on:

- processes,
- human as well as technical resources,
- products and services,
- documentation,
- organization objectives, etc.

MOD Resort Process Model is an application database consisting of MOD Resort process descriptions, results of analyses and optimization proposals.

It uses the ARIS SW tool.

Process Role

The term role is used for the purpose of grouping *of different* organizational *units staff* who carry on the *same works*.

Procesní řízení

je takový způsob řízení organizace, kdy základním ukazatelem výkonnosti je míra spokojenosti zákazníka (vnějšího i vnitřního). Veškeré prováděné činnosti jsou poměřovány tím, jak naplňují cíle organizace. Organizační struktura podporuje optimální průběh procesů.

Procesní tým

skupina osob jejímž cílem je neustálé zlepšování procesu. Tím je dáno i jeho složení. Skládá se zpravidla z:

- *Vlastník procesu*
- *Zástupci vykonavatelů činností* – znají detailní průběh procesu a vzájemné vazby mezi činnostmi
- *Procesní specialisté* – ovládají metodiku a nástroj pro správu procesního modelu
- *Zákazníci* – jen oni dokáží říct, zda proces splňuje jejich požadavky
- *Odborní specialisté* – legislativa, IT apod. Zastoupení odborných specialistů v týmu se může měnit v závislosti na aktuálních potřebách.

Regulátory řízení (dokumentované znalosti)

jsou „trvale platná“ závazná pravidla. Při provádění procesu je nezbytné je respektovat (dodržovat). Jsou to zejména:

- Zákony.
- Vyhlášky.
- Normy.
- Rozkazy, apod.

Process Management

is such a way of managing an organization when the basic efficiency indicator is the degree of (internal as well as external) customer satisfaction. All of the performed actions are measured by how they fulfill the objectives of an organization. The organization structure supports the optimum course of processes.

Process Team

is a group of people whose main focus is a continuous process improvement. This fact determines its composition. It usually consists of:

- *process owner*
- *assistants to work performers* – they know in detail the course of the process, and correlations between individual operations
- *process specialists* – they master the methodology and the tool for process model control
- *customers* – only those are able to say whether a process meets their requirements
- *technical specialists* – legislature, IT, etc. The number of technical specialists represented in a team can vary depending on current needs.

Management Regulators (Documented Knowledge)

are “permanently valid” mandatory rules. It is necessary to respect (follow) the above rules when executing a process. The rules are mentioned below:

- Laws.
- Decrees.
- Standards.
- Orders, etc.

Řídící procesy

jsou procesy, které jsou určeny k promítnutí strategie do řízení organizace nebo přímo ke změně strategie.

Jde tedy o procesy strategického a operačně-taktického charakteru, které zajišťují, že se organizace pohybuje správným směrem.

Schopnost (dovednost)

osobní připravenost jednat adekvátně v určité situaci.

Skupina procesů resortu MO

je množina procesů, které jsou obsaženy v jedné oblasti organizace.

Specifické ukazatele výkonnosti procesu

jsou ukazatele, které lze využít pro měření jednoho konkrétního procesu nebo několika podobných procesů organizace.

Strom výkonů

umožňuje popsat strukturu výkonů (produktů) organizace.

Subproces

je dílčí část (fáze) procesu, která vykazuje výkonovou, časovou, prostorovou nebo organizační homogenitu. Dělení na subprocessy je pomocné kvůli velikosti a přehlednosti modelu procesu.

Terminologický slovník resortu MO

představuje souhrn definic odborných pojmů a zkratk, použitých v popisech procesů řízení a zajišťování činnosti a rozvoje resortu MO, tedy v Katalogu procesů.

Control Processes

are processes that are designed to project a strategy into organization's management, or to change a strategy directly.

This includes processes of strategic and operational-tactical character ensuring an organization is moving in the right direction.

Capability (skill)

is a personal readiness to act adequately in a certain situation.

Group of MOD Resort Processes

is a set of processes which are contained in one organization area.

Specific Indicators of Process Efficiency

are indicators that can be used for measurement of one particular process or several similar organization processes.

Performance Tree

enables describing the structure of organization performances (products).

Subprocess

is a fragment (phase) of a process exhibiting performance, time, space or organization homogeneity. Splitting up into subprocesses is auxiliary because of the process model size and transparency.

MOD Resort Dictionary of Terms

represents a set of definitions of technical terms and abbreviations used in descriptions of management processes and in support of MOD Resort activity and development – i.e. in the Process Catalogue.

Ukazatel

je měřitelná veličina, jejíž hodnota vypovídá o míře naplnění cíle procesu. Je to nějaká veličina, na níž mají vliv činnosti uvnitř procesu.

Univerzální ukazatele výkonnosti procesu

jsou ukazatele které lze využít pro měření u všech, respektive většiny procesů organizace, např. průběžná doba procesu; náklady na proces; atd.

Validace modelu procesu

je odsouhlasení modelu procesu všemi zainteresovanými (do procesu vstupujícími) zaměstnanci.

Vazba

vzájemný vztah dvou objektů (například mezi rolí a činností je vazba „provádí“).

Vlastník procesu

je osoba (zpravidla vedoucí pracovník) odpovídající za, a mající odpovídající pravomoci pro:

- nastavení procesu
- dosažení cíle procesu
- existenci popisu procesu a jeho aktuálnost
- monitorování procesu = sledování a vyhodnocování výkonnosti
- systematické zlepšování procesu
- vyjasňování problémů v komunikaci v rámci svého procesu a navazujících procesů

Vstupy do procesu

spouští daný proces a jsou nezbytné pro jeho realizaci.

Mezi vstupy patří externí dodavatelé nebo výstupy z jiných procesů organizace (předcházejících).

Indicator

is a measurable variable the value of which shows the degree of the process objective fulfillment. It is a quantity which is influenced by activities inside the process.

Universal Indicators of Process Efficiency

are indicators that can be used for measuring all or most processes of an organization, e.g. continuous time of the process, process costs, etc.

Process Model Validation

is an approval of the process model by all employees (involved in a process) concerned.

Relation

Correlation of two objects (e.g. between a role and an activity there is a relation of “performs”).

Process Owner

is a person (usually a manager) responsible for, and having a corresponding authority over:

- process set-up
- process objective attainment
- existence of process description and topicality thereof
- process monitoring = efficiency monitoring and evaluation
- systematic process improvement
- clarification of problems in communication within his/her process and follow-on processes

Process Inputs

initiate the given process and are essential for implementation thereof.

Inputs include external suppliers or outputs from other organization (preceding) processes.

Výkonnost

je podle EFQM (Evropské nadace pro management jakosti) míra dosahovaných výsledků jednotlivci, skupinami, organizací i procesy.

Výstupy z procesu

jsou produktem procesu a tento výstup je předán (doručen) zákazníkovi.

Výstup z procesu zároveň ukončuje proces (poslední činnost procesu).

Zákazník

procesu je subjekt, kterému jsou výsledky procesu určeny. Subjektem může být osoba, organizace nebo následující proces.

Zákazník může být externí (vně organizace) i interní (uvnitř organizace).

Zdroje

využívané v rámci procesu jsou: materiál, technologie, finanční prostředky, lidská práce, informace a čas.

Rozdíl mezi vstupy a zdroji je ten, že zdroje se nespotřebovávají jednorázově, ale jsou používány opakovaně (neuvažujeme čas).

Znalost

porozumění ucelené části reality (problému, jevu) a jejímu chování v čase.

Efficiency

According to EFQM (European Foundation for Quality Management) it is an amount of results being achieved by individuals, teams, organizations or processes.

Process Outputs

are process products. This output is handed over (delivered) to the customer.

At the same time a process output closes the process (the last process operation).

Customer

of a process is a subject that the process outcomes are addressed to. The subject can be a person, an organization or a subsequent process.

A customer can be external (outside an organization) as well as internal (inside an organization).

Resources

used throughout the process are as follows: material, technologies, financial means, human labor, information and time.

The difference between inputs and resources is that resources are not spent by a single application but they are used repeatedly (we do not consider time).

Knowledge

Comprehension of a compact part of reality (problem, phenomenon) and its behavior in time.

3.2 Plánování, programování a rozpočtování

Systém plánování, programování a rozpočtování (SPPR)

Robert Mc Namara převzal úřad s přesvědčením, že ministr obrany by měl řídit ohodnocení vojenských potřeb a vybrat si mezi alternativami ke splnění těchto potřeb. Jeho nápadem byl nový systém pro přidělování vojenských zdrojů – systém plánování, programování a rozpočtování, který byl **založen na šesti základních myšlenkách**:

- Rozhodnutí musí být založena na explicitních kritériích státního zájmu, ne na kompromisech institucionálních sil
- Potřeby a náklady by měly být zvažovány současně
- Hlavní rozhodnutí by měly být učiněny výběrem mezi explicitními, vyváženými a uskutečnitelnými alternativami
- Ministr obrany by měl mít aktivní štáb analytiků, aby mu poskytovali odpovídající údaje a nezkreslená stanoviska
- Dlouhodobý plán činnosti a financí ozbrojených sil by měl nastítnit důsledky současných rozhodnutí v budoucnosti
- Otevřená a jednoznačná analýza, dostupná všem stranám, by měla tvořit základ hlavních rozhodnutí

Většina rozhodnutí, která podnítila v roce 1961 velký spor, jsou dnes považována za základ obranné politiky a metody převzaté s takovými obtížemi se staly pevně zakotvenými, pokud jde o přístup ministerstva obrany při definování a řešení problémů.

PPBS se lišil od tradičního rozpočtového procesu, který ho předcházela, ve dvou významných způsobech:

Planning, Programming and Budgeting System (PPBS)

Robert Mc Namara took office in 1961 convinced that the Secretary of Defense should control the evaluation of military needs and should choose among alternatives for meeting those needs. His device was a new system for allocating defense resources – the Planning, Programming, and Budgeting System, which was **based on six fundamental ideas**:

- Decisions should be based on explicit criteria of national interest, not on compromises among institutional forces
- Needs and costs should be considered simultaneously
- Major decisions should be made by choices among explicit, balanced, feasible alternatives
- The Secretary of Defense should have an active analytic staff to provide him with relevant data and unbiased perspectives
- A multiyear force and financial plan should project the consequences of present decisions into the future
- Open and explicit analysis, available to all parties, should form the basis for major decisions.

Most of the decisions that inspired great controversy in the 1960 are taken as bedrock defense policy today, and the methods adopted with such pain have become embedded as the DoD's approach to defining and resolving issues.

PPBS differed from the traditional budgeting process that preceded it in two significant ways:

Zdůraznil cíle – PPBS se méně soustředil na stávající bázi a ročním přírůstkovým navýšením k ní a více na cíle a dlouhodobé alternativní prostředky k jejich dosažení. Jako výsledek tohoto posunu v zaměření PPBS se povýšil na roveň s řízením rozpočtu a kontrolou.

Spojil plánování a rozpočtování – PPBS vštípl proces, který podstatně určuje postup pro rozdělování disponibilních zdrojů spravedlivě mezi mnoho konkurenčních nebo potenciálních programů.

Systém plánování, programování, rozpočtování a realizace (SPRR)

V roce 2003 **Směrnice obranného plánování** uložila Nejvyšší výkonné radě řídit studii a identifikování zlepšení, které by mohly být učiněny v rozhodovacím a rozpočtovém procesu ministerstva obrany.

Studie, známá jako **Směrnice obranného plánování 20 – Zefektivnění rozhodovacího procesu**, doporučila proces, který se stal známý jako **Plánování, programování, rozpočtování a realizace (PPBE)**.

Souběžně s novými procesy plánování, programování a rozpočtování, PPBE stanovil dvouletý rozpočtový cyklus, který dovoluje ministerstvu obrany vyjádřit rozpočty na dva roky a využít **mimorozpočtový rok** k soustředění se na realizaci rozpočtu a vyhodnocení výkonnosti programu.

Procesy v rámci PPBE jsou založeny na cílech, koncepcích, prioritách a strategiích odvozených z direktiv rozhodnutí o národní bezpečnosti a posouvají soustředění ministerstva obrany z dokonalé finanční kázně na zvýšení pozornosti a důrazu na programovou výkonnost a výsledky.

Emphasized objectives – PPBS focused less on the existing base and annual incremental improvements to it, and more on the objectives and long-term alternative means for achieving them. As a result of this shift in focus, PPBS was elevated to a level on par with budgetary management and control.

Linked planning and budgeting – by means of programming, PPBS instilled a process that essentially defines a procedure for distributing available resources equitably among the many competing or possible programs.

Planning, Programming, Budgeting and Execution System (PPBES)

In 2003, **Defense Planning Guidance (DPG)** tasked the Senior Executive Council to lead a study and identify improvements that could be made to DoD decision-making and budgeting process.

Known as the DPG 20 **Streamlining Decision Process**, the study recommended a process that became known as **Planning, Programming, Budgeting, and Execution (PPBE)**.

Concurrent with the new planning, programming, and budgeting processes, PPBE set forth a two-year budget cycle, which allows DoD to formulate two-year budgets and use **the Off-Budget year** to focus on budget execution and evaluate program performance.

The processes within PPBE are based on the objectives, policies, priorities, and strategies derived from National Security Decision directives, and shift DoD's focus from straight financial discipline to increased attention and emphasis on program performance and results.

Autorizační zákon (USA)

Autorizační zákon poskytuje vládnímu úřadu (ministerstvu) oprávnění pro své programy, doporučené úrovně financování a koncepční směrnici. Návrh zákona je přezkoumán sněmovním výborem národní bezpečnosti a senátním výborem ozbrojených sil, před podpisem presidenta musí být plně schválen sněmovnou a senátem.

Federální rozpočtový proces Spojených států

Způsob, v kterém Kongres rozvíjí daňovou a výdajovou legislativu se řídí podle souboru specifických postupů uspořádaných v Kongresovém rozpočtovém zákoně z roku 1974.

Ústředním motivem rozpočtového zákona je požadavek, který každý rok vyvolává „rozpočtové usnesení“, stanovující limity k dosažení lepších výsledků výdajů a daňových redukcí.

Krok č. 1: Rozpočtový požadavek presidenta

Prvé nebo před prvním pondělím v únoru, president předkládá Kongresu podrobný rozpočtový požadavek na nadcházející federální fiskální rok, který začíná 1. října.

Tento rozpočtový požadavek, zpracovaný presidentovým Úřadem řízení a rozpočtu (OMB) hraje tři důležité úlohy:

- *Vyjadřuje presidentův názor, jaký by měla být celková federální fiskální politika, což je zajištěno třemi hlavními body:*
 - 1) *jaké množství peněz by federální vláda měla vydat na veřejné účely,*
 - 2) *Jak moc by se měly vzít v úvahu daňové příjmy, a*
 - 3) *s jak velkým deficitem (nebo přebytkem) by federální vláda měla pracovat, což je vlastně rozdíl mezi bodem 1) a 2).*

Authorization Bill (US)

An Authorization bill provides a government agency the authorization for its programs, recommending funding levels and policy guidelines. The bill is reviewed by the House National Security and Senate Armed Services committees, and must be approved by the full House and Senate before signed by the president.

The Federal budget process of the U.S.

The way in which Congress develops tax and spending legislation is guided by a set of specific procedures laid out in the Congressional Budget Act of 1974.

The centerpiece of the Budget Act is the requirement that Congress each year develops a “budget resolution”, setting overarching limits on spending and on tax cuts.

Step One: The President's Budget Request

On or before the first Monday in February, the President submits to Congress a detailed budget request for the coming federal fiscal year, which begins on October 1.

His budget request, developed by the President's Office of Management and Budget (OMB), plays three important roles:

- *It tells Congress what the President believes overall federal fiscal policy should be, as established by three main components:*
 - 1) *how much money the federal government should spend on public purposes,*
 - 2) *how much it should take in as tax revenues, and*
 - 3) *how much of a deficit (or surplus) the federal government should run, which is simply the difference between 1) and 2).*

- Vytyčuje relativní priority presidenta pro federální programy tj. jak velké mají být výdaje na obranu, zemědělství, vzdělání, zdravotnictví atd.

Rozpočet typicky **nastiňuje fiskální politiku** a rozpočtové priority nejen pro nadcházející rok, ale pro dalších pět let nebo i více.

- Třetí role, kterou presidentův rozpočet hraje, je dávání návěští Kongresu jaké změny výdajové a daňové politiky president doporučuje.

President nemusí navrhopvat legislativní změny pro ty části rozpočtu, které jsou řízeny stálou legislativou a jestli to nepovažuje za nezbytné.

Úrok placený za národní dluh je také placen automaticky, bez potřeby specifické legislativy.

Je zde však „dluhový strop“, který limituje objem, který si mohou Spojené státy vypůjčit.

Dluhový limit je pravidelně zvyšován samostatnou legislativou.

President musí vyžadovat každý rok financování tzv. **programů s volností rozhodování** nebo tzv. **vyhrazených (účelových) programů**, které spadají pod jurisdikci sněmovního a senátního dotačního výboru.

Téměř všechny výdaje na obranu jsou ponechané volnému rozhodování, programy s volností v rozhodování tvoří jednu třetinu všech federálních výdajů.

Rozpočet presidenta může také obsahovat změny „**mandatorních**“ **programů** nebo „**programů nárokovatelných dávek**“ a změny daňového zákoníku.

- It lays out the President's relative priorities for federal programs: how much he believes should be spent on defense, agriculture, education, health, and so on.

The budget typically **sketches out fiscal policy** and budget priorities not only for the coming year but for the next five years or more.

- The third role that the President's budget plays is to signal to Congress what spending and tax policy changes the President recommends.

The President does not need to propose legislative change for those parts of the budget that are governed by permanent law if he feels none is necessary.

Interest paid on the national debt is also paid automatically with no need for specific legislation.

There is, however, a separate “debt ceiling”, which limits how much the U.S. can borrow.

The debt ceiling is periodically raised through separate legislation.

The one type of spending the President does have to ask for each year is funding for “**discretionary**” or “**appropriated**” **programs**, which fall under the jurisdiction of the House and Senate Appropriations Committees.

Almost all defense spending is discretionary, discretionary programs make up about one-third of all federal spending.

The President's budget can also include changes to “**mandatory**” or “**entitlement**” **programs** and changes to the tax code.

Krok č. 2: Kongresové rozpočtové usnesení

Jde o práci rozpočtových výborů sněmovny a senátu, jejichž prvořadý úkol je navrhnout rozpočtové usnesení.

Rozpočtové usnesení stanovuje limity rozpočtové pravomoci obrany a ostatních hlavních výdajových kategorií.

Krok č. 3: Proces „odsouhlasení“ rozpočtu

Tento postup byl původně určen jako způsob, jak přimět výbory k výdajovým redukcím nebo daňovým zvyšováním požadovaným v rozpočtovém usnesení, ale v nedávných letech „odsouhlasení“ obsahovalo většinou krácení příjmů a zvyšování výdajů ve vybraných programových oblastech.

Klouzavý rozpočet

Rozpočet, který je průběžně aktualizován přidáním dalšího rozpočtového období, pokud první rozpočtové období skončilo.

Návrh dotace–přídělu z rozpočtu

V USA návrh dotace–přídělu rozpočtu alokuje finanční prostředky podle autorizačního zákona konkretizováním množství finančních prostředků na program. Zaručuje vládním úřadům vstupovat do závazků, které jsou později financovány.

Návrhy zákona výdajů obrany jsou zvažovány parlamentními a senátními podvýbory před projednáním výbory. Návrh dotací–přídělů se stává zákonem, po schválení parlamentem a senátem a po podpisu presidenta.

Poznámka:

Pentagon se obrací na dodavatele při zámyslu rozpočtových úspor

Step Two: The Congressional Budget Resolution

The work is done by the House and Senate Budget committees, whose primary function is to draft the budget resolution.

Budget resolution determines ceilings for budget authority of defense and other major spending categories.

Step Three: The Budget “Reconciliation” Process

This procedure was originally designed as a way to force committees to produce spending cuts or tax increases called for in the budget resolution, but in recent years reconciliation has encompassed revenue reduction generally and spending increases in selected program areas.

Rolling/Continuous budget

A budget continuously updated by adding a further accounting period when the earliest accounting period has expired.

Appropriations Bill (US)

An appropriation bill allocates the funds approved under an authorization bill, spelling out how much money can be spent on a program. It grants the government the budget authority to enter into obligations that are later paid in outlays.

Defense appropriations bills are considered by the House and Senate appropriations subcommittees before being considered by the full committees. To become law, appropriations bills then must be approved by the full House and Senate and signed by the president.

Remark:

Pentagon Turns to Contractors for Budget Savings

Ministerstvo obrany USA plánuje **vyhnout se smluvním závazkům** širokého výběru prací na komerčním základě prováděných státními zaměstnanci od začátku příštího roku s odhadovanou úsporou 700 milionů USD v roce 2002.

Rozpočtové dokumenty ministerstva obrany **ruší plány** rozšířit závislost ministerstva na dodavatelích poskytujících údržbu a opravy, střežení a protipožární služby, zabezpečení tankování a stravování.

Ministr obrany Donald Rumsfeld by mohl ušetřit finanční prostředky vyhnutím se smluvním závazkům k proviantním, ubytovacím a ostatním službám, které nejsou jádrem vojenské působnosti a které mohou být vykonávány efektivněji v soukromém sektoru.

Současné právo povoluje dodavatelům provádět maximálně 50 % údržbových prací. Pro ozbrojené síly bylo těžké zvládnout 50% pravidlo. President Americké federace státních zaměstnanců řekl, že 50% pravidlo na údržbu by mělo zůstat a tak zajistit, aby Pentagon měl svou **vlastní schopnost** a vyvíjené pracovní síly, které bude potřebovat v případě války.

Plánování

Pojem **plánování** znamená vypracování dílčích komponentů v určitém stupni podrobnosti. Plánování doslovně znamená tvorbu plánu.

Plány a jejich části

Plán je navržená nebo zamýšlená metoda postoupení z jednoho uspořádání poměrů do dalšího. Často se užívají k posunu ze současné situace k dosažení jednoho nebo více účelů nebo cílů.

The U.S. Defense Department plans **to contract out** a wide variety of commercial jobs done by federal employees beginning next year for estimated savings of USD 700 million in 2002.

Defense Department budget documents **repeal plans** to expand the department's reliance on contractors to provide depot maintenance and repair, security guard and fire-fighting services, refueling support and commissary services.

Defense Secretary Donald Rumsfeld could save money by contracting out commissaries, housing and other services that are not core military competences and that can be performed more efficiently in the private sector.

Current law permits contractors to perform no more than 50 percent of depot maintenance work. The military services have found the 50 percent rule hard to manage. President of the American Federation of Government Employees said, the 50 percent rule on depot maintenance should remain to ensure the Pentagon has the **in-house capability** and trained work force it will need in the event of war.

Planning

The term **planning** implies the working out of sub-components in some degree of detail. Planning literally just means the creation of a plan.

Plans and their parts

A **plan** is a proposed or intended method of getting from one set of circumstances to another. They are often used to move from the present situation, towards the achievement of one or more objectives or goals.

Plány a jejich části se liší ve velikosti, hloubce a obdobím. Mohou mít i ostatní rozdíly. Zatímco v **přípravné studii proveditelnosti** jsou připuštěny odchylky s oscilací plus–minus 30 %, **studie proveditelnosti** je omezena na pouze plus–minus 10 %.

Různé části obchodního plánu nebo studie proveditelnosti mohou mít **svá vlastní pojmenování**, charakterizující buď původ příslušné části nebo období projektu, pro který je připravován:

- Studie příležitosti
- Příležitost k projektu
- Specifikace projektu
- Financování projektu
- Analýza peněžních toků
- Řízení projektu
- Rozbor pomocí poměrových ukazatelů
- Zhodnocovací studie

Program

Program představuje způsob zdrojového zabezpečení (personálně, věcně – technicky a finančně) plnění stanoveného střednědobého cíle.

Programová struktura

Je vnitřním uspořádáním programů, programových prvků na základě následujících principů:

- Programové členění podle cílů
- Komplexnost a výlučnost

Programový plán

Je základním výstupem fáze programování. Návrh programového plánu se tvoří na základě kalkulačních listů (kalkulací), které jsou zpracovány na základě kalkulačních standardů a stanovených cílů.

The plans and their parts vary in size, depth and stages. There may also be other differences. While in a **pre–feasibility study** the tolerated deviations are allowed to oscillate between + and 30 %, the **feasibility study** is limited to $\pm 10\%$ only.

Various parts of a business plan or feasibility study may have **their own names**, characterizing either the nature of the respective part or the stage of the project for which it is prepared:

- Opportunity study
- Project opportunity
- Project specification
- Project financing
- Cash flow analysis
- Project management
- Ratio analysis
- Evaluation study.

Program

Program presents resource (personnel, material, finance) support for fulfillment of the given medium term objective.

Program structure

It is an internal settlement of programs, program elements on the basis of the following principles:

- Program dividing by objectives
- Complexity and exclusivity

Program plan

Ground–plan of programming period. Proposal of program plan is composed based on cost calculation sheets through the use of costing standards and defined objectives.

Programový prvek

nejnižší stupeň agregace programové struktury. Přispívá ke splnění programového plánu. Je spojením více útvarů do vyššího celku na základě společného cíle.

Program element

The lowest step of aggregation of the program structure. A program element contributes to performance of a program plan. It is a combination of more units into a higher entity based on common goals.

Prozatímní (provizorní) rozpočet

Pokud americký senát nezahájí **rozpravu** nad vojenským rozpočtem ve výši 440,2 miliard USD, a nový fiskální rok již započal, tak armáda bude pracovat v **režimu provizorního rozpočtu**, který udržuje financování na úrovni roku 2005. (Předchozí rok – pozn. aut.).

Temporary funding bill

As the U.S. Senate begins **debating** its USD 440.2 billion defense spending bill, the governments's new fiscal year has already begun, and the military is operating **under a temporary funding bill** that keep spending at fiscal 2005 levels.

Přírůstkové rozpočtování

Způsob stanovení rozpočtu, ve kterém je **rozpočet z přecházejícího období** využit jako základ pro běžný rozpočet. Rozpočet předcházejícího období se upravuje o předpokládané změny.

Incremental budgeting

A method of budget setting in which **the prior-period budget** is used as a base for the current budget, which is set by adjusting the prior-period budget to take account of any anticipated changes.

Rozpočtová pravomoc (Rozpočtové zmocnění)

je právní zmocnění stanovené vládnímu úřadu ukládající povinnost financovat (USA).

Budget authority

is the legal authority given to an agency to obligate funds (US).

Rozpočtování na základě aktivit

Metoda sestavení rozpočtu založené na soustavě činností a využívající informací o **nákladových driverech (vztahových veličinách)** při sestavení rozpočtu a v rámci zpětné vazby při zjišťování odchylek.

Východiskem tohoto přístupu je úvaha, že fixní (strukturované) náklady jsou vyvolány procesy.

Activity-based budgeting

A method of budgeting based on an activity framework and utilizing **cost drivers** data in the budget setting and variance feedback processes.

The thinking behind this is that the structure costs are driven by the activities.

Rozpočtování s nulovým základem

Metoda sestavování rozpočtu, která vyžaduje, aby každá složka nákladů byla stanovena, jako kdyby se aktivita, ke které se rozpočet vztahuje, prováděla poprvé.

Zero-based budgeting (ZBB)

A method of budgeting which requires each cost element to be specifically justified, as though the activities to which the budget relates were undertaken for the first time.

Je to především myšlenkový postup při plánování, který spočívá v tvorbě plánu „na zelené louce“.

Za druhé jde o techniku rozpočtování, která nevychází z existující struktury nákladů, ale hledá nové a hospodárnější cesty tvorby výkonu.

Cílem metody ZBB je zvýšení ovlivnitelnosti strukturálních (fixních) nákladů.

Rozpočtování „zdola nahoru“

Systém sestavování rozpočtů, ve kterém všichni, kterým je rozpočet určen, mají možnost se účastnit na sestavování rozpočtu.

Rozpočtové inovace v bundeswehru

*Federální ministr obrany, s ohledem na získání nových schopností a umožnění bundeswehru již déle zpožděnou modernizaci, učinil s ministrem financí ujednání, podle nichž **přínosy vzniklé účinností**, jako výsledek vyšší efektivity nákladů, spolupráce s obchodem a průmyslem a snižování provozních nákladů, zůstanou nadále ve vojenském rozpočtu.*

Tak mohou být uplatněny nové přístupy k problémům a typům financování a umožní užití nových ekonomických racionálních modelů k eliminaci přísných pravidel na financování investic.

80 % výnosů z prodeje movitého a nemovitého majetku budou vyčleněny do vojenského rozpočtu jako dodatečné příjmy. Toto je uplatněno také u výnosů z nájmu a leasingu.

Zlepšení nákladové efektivity a účinnosti a snižování provozních výdajů ve prospěch soustředění na investice pomůže zajistit, aby ozbrojené síly mohly být permanentně **vybaveny moderní a funkční výzbrojí**.

It is first of all a way of thinking about budgeting, namely starting from zero.

Secondly it is a budgeting technique which does not start from the existing cost structure but seeks new and more efficient ways of achieving output.

The aim of ZBB method is to increase the controllability of the structure costs.

Bottom-up budgeting

A budgeting system in which all budget holders are given the opportunity to participate in setting their own budgets

Budgetary innovations in Bundeswehr

*With a view to acquiring new capabilities and providing the Bundeswehr with a long overdue modernization, the Federal Minister of Defence made arrangements with the Federal Minister of Finance. According to these agreements, **gains in efficiency** as a result of higher cost-effectiveness, co-operation with trade and industry and the lowering of operating costs will in future remain in the defence budget.*

New approaches to issues and types of financing can be taken, and new economic rational models can be used to avoid tying up investment funds.

80 % of the proceeds from the sale of movable and immovable property will be allocated to the defence budget as additional revenue. This also applies to the proceeds from letting and leasing.

Improving cost-effectiveness and efficiency and cutting operational spending in favor of concentrating on investment will help to ensure that the armed forces can permanently be **equipped with up-to-date and functional gear**.

Rozpočtové usnesení (USA)

Je právní dokument iniciovaný sněmovním a senátním rozpočtovým výborem, který stanoví limity rozpočtovým pravomocným činitelům na obranu a další hlavní výdajové kategorie.

Usnesení o pokračování v čerpání rozpočtových prostředků je právní dokument, který povoluje vládnímu úřadu dále fungovat v případě, že zákon o dotaci (přídělu) nebyl přijat před začátkem fiskálního roku.

**Řecký ekonomický růst
a snižování rozpočtového deficitu**

*Řecko, dlouho považované za „nemocného muže Evropy“, konečně dává svou ekonomiku do pořádku a její zkušenosti mohou být lekcí pro ostatní země Evropské Unie, které bojují za vytvoření růstu a snížení svých **schodků státních rozpočtů**.*

*Za posledních pět let vysocí úředníci EU varovali členské státy aby plnili své **závazky podle Paktu stability a růstu Evropy**.*

*Řecko bylo jedním z viníků: lhalo o výši svého schodku v letech před a po vstoupení do eurozóny v roce 2001 a **nepřiznalo barvu**, dokud nová vláda nepřiznala svou lež na konci roku 2004.*

Od té doby byly vládní finance pod přísnou kontrolou EU.

*Ale na jaře (2007) se předpokládá, že Řecko **odejde z černé listiny EU**. Řecko zvrátilo svoji ekonomiku snížením daní k podnícení růstu, zatímco ve stejnou dobu zvýšilo daňové příjmy. Doplnující příjmy přicházejí jak z rychlejšího ekonomického růstu a **tvrdého zákroku na daňové úniky**.*

Budget resolution (US)

is legislation initiated in the House and Senate Budget committees that determines ceilings for budget authority for defense and other major spending categories.

Continuing resolution is legislation that permits a government agency to continue to operate if an appropriations bill has not been adopted by the start of the fiscal year.

**Greece economic growth
and cutting budget deficits**

*Greece, long considered the “sick man of Europe”, is finally getting its economic house in order, and its experience may hold lessons for other European Union countries struggling to create growth and cut their **budget deficits**.*

*Over the past five years, EU officials have been warning member countries to meet their **commitments under Europe’s stability and growth pact**.*

*Greece was once one of the guilty: it lied about the size of its deficit in the years before and after it entered the Eurozone in 2001, and **did not come clean** until the new government admitted to the lie in late 2004.*

Since then, the government’s finances have been under strict EU control.

*But this spring (2007), Greece is expected **to come off the EU’s blacklist**. Greece has turned its economy around by cutting taxes to promote growth while, at the same time, raising tax revenue. The additional revenue has come from both faster economic growth and a **crackdown on tax evasion**.*

Stanovení rozpočtu shora dolů

Rozpočtovaná částka, která je stanovena bez povolení **koncovým držitelům rozpočtu**, aby měli možnost se aktivně účastnit rozpočtového procesu.

Strategie výkonově orientovaného rozpočtování v České republice (A. Schick, studie Světové banky)

*Tím, jak je rozpočtování spíše cvičení v systematicke (zařídování rozpočtových položek) než přípravou politik, jsou **disponibilní informace o účelech veřejných výdajů nedostatečné**.*

Existuje jen nedostatečná dokumentace z hlediska efektivnosti operací či o výsledcích dosažených z veřejných prostředků.

V současné zákonné podobě státního rozpočtu je výkon měřen spíše tím, kolik peněz bylo vynaloženo než tím, na jaký účel.

*Jestliže není věnovaná adekvátní pozornost výsledkům při sestavování rozpočtu, pak **prakticky** nejsou snahy určit, zda finanční prostředky dosáhly plánovaných výsledků.*

*Při **výkonovém rozpočtování** rozhoduje vláda prostřednictvím výdajů na služby, které mají být poskytovány.*

*Výkonově orientované rozpočtování představuje systém, ve kterém politici využívají informací o výkonech k rozdělování zdrojů, nejde tedy o systém v němž by **volné rozhodování** bylo nahrazeno rozdělením peněz podle přesných formulí.*

Údaje o výkonech by měly pomáhat při politickém rozhodování, neměly by však tato rozhodování nahrazovat.

*Má-li být úspěšné, musí výkonové rozpočtování přesně stanovit, jaké zlepšení služeb má **vyplýnout** ze změn v rozdělování zdrojů.*

Top-down budget

A budget allowance which is set without permitting **the ultimate budget holder** to have the opportunity to participate in the budgeting process.

Strategy of performance-oriented budgeting in the Czech Republic (A. Schick, World Bank Study)

*With budgeting more an exercise in taxonomy (classification of budgetary items) than in policy making, **the information available on the purposes of public expenditure is inadequate**.*

There is little documentation of the efficiency of operations or the results achieved with public fund.

In the state budget law, performance has to do with how much is spent, not with the money is spent on.

*With inadequate attention to results when the budget is compiled, there is **virtually** no effort to determine whether the funds have produced the planned results.*

*In **performance-oriented budgeting**, the Government makes decisions on the amounts to be spent in the light of the services it intends to provide.*

*Performance budgeting is a system of budgeting in which political leaders use information on performance to allocate resources, it is not a system in which **discretion** is eliminated by parceling out money according to a present formula.*

Data of performance should aid policy makers; it should not be a substitute for their judgement.

*To succeed, performance budgeting should expressly identify the service improvements expected to **ensue** from changes in the allocation of resources.*

Klíčová otázka by měla znít: Jak veřejné výdaje ovlivnily objem a účinnost služeb, spravedlnost a způsob, jakým jsou poskytovány a zda k nim mají přístup ti čeští občané, jimž jsou určeny?

The key question should be: in what ways have public expenditures affect the volume and efficiency of services, the fairness and manner in which they are delivered, and access of Czech citizens to the services to which they are entitled?

Doporučené úpravy:

Recommended adjustments:

- **Postup rozpočtování musí být přeměněn k podpoře sledování výkonů.** Výkonové rozpočtování skončí neúspěchem, bude-li naroubováno na existující rozpočtové metody a postupy.
- **Při orientování se na výkonové rozpočtování je třeba opustit současné technokratické praktiky.** Jde zejména o **příliš podrobné členění rozpočtových příjmů a výdajů.**
- **Zjednodušení rozpočtové skladby** by mělo udělat přijatelné členění výdajů podle služeb nebo činností.
- **Závazné ukazatele rozpočtových kapitol by měly být redefinovány** tak, aby se z nich dalo jasně vyčíst, jaký objem prostředků se má vynaložit na jednotlivé hlavní aktivity. Jedná-li se o výrazný objem prostředků, tak by nové koncepce měly mít své vlastní ukazatele. Navíc by se ministerstva měla vyhýbat zařazování velkého objemu výdajů pod jediný ukazatel.
- **A konečně, v zaměstnancích státní správy se musí prostřednictvím školení a dalších pobídek podnítit silný zájem o náklady i kvalitu poskytovaných služeb.** Pokud zůstanou lhostejnými, výkonové rozpočtování se nakonec stane jen dalším úkolem, který se prostě jen musí splnit.
- The machinery of budgeting **must be retooled to support a performance focus.** Performance budgeting will fail if it is grafted onto existing budgetary practices and procedures.
- To orient budgeting to performance, it is necessary to disorient it from the current technocratic requirements. Chief among these is **the overly detailed classification system for revenues and expenditures.**
- **Simplification of the budget classification** should make it feasible to classify expenditures by services or activities.
- **The binding indicators in the budgetary chapters should be reformulated** to shed light on how much is to spent by each main activity. Where the amounts to be spend are significant, policy initiatives should have their own indicators. Moreover, ministries should avoid classifying the bulk of their expenditures in a single indicator.
- Finally, civil servants must be encouraged through training and other approaches **to take a strong interest in the cost and quality of the service they provide.** If they are indifferent, performance budgeting will end up as just an additional exercise they have to complete.

Systém plánování, programování a rozpočtování v USA

– úpravy

Zásadní (generální) úprava cyklu:

Představitelé Pentagonu navrhnou změnit roční proces Plánování, programování a rozpočtování na dvouletý cyklus, přezdívaný proces Plánování, programování, rozpočtování a realizace (provedení).

V rámci řízení ministra obrany Donalda Rumsfelda s cílem zefektivnit ekonomickou činnost ministerstva obrany USA to jsou reformy vysoké priority a znamenají největší změny v programování Pentagonu od doby jeho předchůdce Roberta McNamary, který zavedl PPBS v roce 1962.

Ministerstvo obrany USA **zahájilo cyklus** v následujících týdnech a rozpočet na rok 2005 zpracuje ve zkrácené verzi nového systému.

Nový plán je prvním dobrým krokem, který prolamuje zvyk dělat vše každý rok. Nový systém **se zbavuje činností**, které ministr obrany považuje za zbytečné.

Ministerstvo musí posunout své soustředění na **program výkonů a výsledků** a potom použít toto vyhodnocení při tvorbě rozpočtových rozhodnutí. Nový systém je též zamýšlen k snížení škod a nejistot snížením rizika, že podmínky programu se dramaticky změní z roku na rok.

Planning, Programming and Budgeting System in the United States

– adjustments

Overhauling the cycle:

Pentagon officials are proposing to turn the annual Planning, Programming and Budgeting Process into a two-year cycle, dubbed the Planning, Programming, Budgeting and Execution (PPBE) process.

The reforms are a top priority in Defense Secretary Donald Rumsfeld's drive to streamline the U.S. military's business practices, and will be the biggest change to Pentagon programming since his predecessor Robert McNamara introduced PPBS in 1962.

The U.S. military **will jump into the cycle** in coming weeks and produce the fiscal 2005 budget with an abbreviated version of the new system.

The new plan is a good first step that breaks the pattern of doing everything every year. The new system **cast off activities** that Defense Secretary regards as redundant.

The Department must shift its focus to **program performance and results**, and then use that assessment in making budget decisions. The new system is also intended to reduce waste and uncertainty by reducing the risk that conditions for a program will shift dramatically from year to year.

3.3 Metody na podporu rozhodování

Uplatňování moderních metod řízení a nástrojů měření kvality je základem pro zlepšování výkonu a řízení správních úřadů.

Užívání takovýchto metod se stalo středem pozornosti, zejména po přijetí do EU.

V současnosti je největší pozornost věnována Společnému hodnotícímu rámci (CAF) a metodám benchmarkingu s mnoha dalšími uplatňovanými metodami.

Analýza nákladů a prospěchu (Analýza užité hodnoty)

Základní princip racionálního ekonomického rozhodování, které vede k uskutečnění zamýšlené akce jen tehdy, jestliže prospěch z ní převyšuje nebo je alespoň stejný jako náklady na ni vynaložené.

Problémem je jednak určení a ohodnocení **nákladů příležitosti** a **utopených nákladů**, jednak je obtížné rozlišit prospěch v krátkodobém i dlouhodobém horizontu.

Analýza odchylek

Analýza odchylek v širším smyslu je porovnání skutečných výdajů a výstupů na jedné straně s tím, „jak by to mělo být“.

Cílem je rychle zjistit příčinu podstatné odchylky mezi rozpočtovanými a skutečnými objemy plánu, určit potřebná opravná opatření a zvážit zda odchylka se v budoucnu zvýší nebo se znovu vyrovná, tedy odvodit prognózu.

Analýza PESTLE

analyzuje faktory z vnějšího prostředí, které by mohly znamenat budoucí příležitosti nebo hrozby pro organizaci. Vnějšími faktory se rozumí prostředí:

Applying modern methods of management and tools of quality measurement is essential for improving the performance and management of administration authorities.

Especially after the EU accession, the use of such methods became the focus of attention.

At present, most of the attention is paid to the Common Assessment Framework (CAF) and Benchmarking methods with many other methods being applied, too.

Cost–benefit analysis

The core principle of rational economic decision-making leading to the realization of an intended action only if benefit exceeds or is at least as high as cost.

The analysis might fail because **opportunity cost** and **sunk cost** may be ignored and because it is difficult to distinguish benefit in the short-run and long-run horizons.

Variance analysis

Variance analysis in a broader sense is the comparison between actual costs and outputs on the one hand with “what it should have been” on the other.

The aim is briefly to identify the cause of significant variance between budgeted and actual figures, to decide on suitable corrective measures and to consider whether the variance will increase in the future or level out again, i.e. to evolve the forecast.

PESTLE Analysis

Analyzes factors of an external environment which may represent possible future threats to an organization. External factors cover these environments:

P politické,
E ekonomické,
S sociologické,
T technologické,
L legislativní,
E ekologické.

Analýza SWOT

Je zkratkou z angličtiny pro:

- Silné stránky
- Slabé stránky
- Příležitosti
- Hrozby

Používá se nejčastěji pro vlastní analýzu podniku v rámci normativního a strategického plánování.

SWOT analýza je nástrojem strategického plánování užívaný k vyhodnocení **silných, slabých stránek, příležitostí a hrozeb** týkající se projektu nebo podnikání. Zahrnuje specifikování cíle podnikání nebo projektu a zjištění vnitřních a vnějších faktorů, které jsou příznivé nebo nepříznivé k dosažení tohoto cíle.

SWOT analýza může být začleněna do modelu strategického plánování.

Pokud je zjištěn zřetelný cíl, SWOT analýza může být použita k nápomoci ve snaze o získání tohoto cíle. V tomto případě se silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby definují takto:

Silné stránky – charakteristické rysy organizace, které jsou prospěšné k dosažení cíle

Slabé stránky – charakteristické rysy organizace, které jsou škodlivé pro dosažení cíle

P political,
E economic,
S sociological,
T technological,
L legislative,
E ecological.

SWOT analysis

Is the English abbreviation for the analysis of:

- **S**trengths
- **W**eaknesses
- **O**pportunities
- **T**hreats

It is used mainly as a form of self-analysis in a business's normative and strategic planning.

SWOT Analysis, is a strategic planning tool used to evaluate the **Strengths, Weaknesses, Opportunities, and Threats** involved in a project or in a business venture. It involves specifying the objective of the business venture or project and identifying the internal and external factors that are favorable and unfavorable to achieving that objective.

A SWOT analysis may be incorporated into the strategic planning model.

If a clear objective has been identified, SWOT analysis can be used to help in the pursuit of that objective. In this case, SWOTs are defined as follows:

Strengths – attributes of the organization that are helpful to achieving the objective

Weaknesses – attributes of the organization that are harmful to achieving the objective

Příležitosti – vnější podmínky, které jsou prospěšné k dosažení cíle

Hrozby – vnější podmínky, které jsou škodlivé k dosažení cíle

Interní faktory mohou být posuzovány jako přednosti nebo slabiny závisující na jejich vlivu na cíle organizace. K naplnění SWOT analýzy je třeba odpovědět na následující základní otázky:

Silné stránky:

- Jaké má výhody Vaše organizace?
- Co děláte lépe než kdokoli jiný?

Slabé stránky:

- Co byste mohli zlepšit?
- Čemu byste se měli vyhnout?

Externí faktory mohou obsahovat makroekonomické záležitosti, technologické změny, legislativní a sociálně-kulturní změny, právě jako tržní změny nebo změny pozice konkurence. Externí faktory jsou příležitosti a hrozby. Základní otázky:

Příležitosti:

- Před kterými dobrými příležitostmi stojíte?
- Jaké jsou interesující trendy?

Hrozby:

- Jakým překážkám čelíte?
- Změnily se požadované podmínky pro Vaši práci, výrobky nebo služby?

Opportunities – external conditions that are helpful to achieving the objective

Threats – external conditions that are harmful to achieving the objective

Internal factors may be viewed as strengths or weaknesses depending upon their impact on the organization's objectives. To carry out a SWOT analysis it is necessary to answer the following basic questions:

Strengths:

- What advantages does your organization have?
- What do you do better than anyone else?

Weaknesses:

- What could you improve?
- What should you avoid?

The external factors may include macroeconomic matters, technological changes, legislation and social-cultural changes as well as changes in the marketplace or competitive position. The external factors are the opportunities and threats. Basic questions:

Opportunities:

- Where are the good opportunities facing you?
- What are the interesting trends?

Threats:

- What obstacles do you face?
- Are the required specifications for your job, products or services changing?

Systém vyvážených ukazatelů výkonnosti

Přístup, který poskytuje managementu informace pomáhající formulovat a dosáhnout strategických záměrů. Proti tradičním systémům výkaznictví, zaměřeným pouze na finanční a ziskové ukazatele, bere Balanced Scorecard **při hodnocení výsledků v úvahu také nefinanční kategorie**.

Balanced Scorecard se zaměřuje nejen na hodnoty ukazatelů, ale především na realizaci cílů v souladu s formulovanou strategií.

Hlavní problém při realizaci metody Balanced Scorecard spočívá v rozložení cílů na organizační jednotky, procesy a jednotlivé zaměstnance a v nalezení ukazatelů, které jsou přímo ovlivnitelné osobami zodpovědnými za výsledky.

Roční zpráva o výsledcích výkonnosti a hospodaření ministerstva obrany Velké Británie ve fiskálním roce 2002/2003:

Výkonnost ministerstva obrany je strukturována podle metodiky **Systému vyvážených ukazatelů výkonnosti obrany** (dále jen DBSC), prostřednictvím níž je interně zpracována. DBSC **shrnuje** klíčové cíle a priority řídicího výboru obrany, v celém rozsahu působnosti ministerstva obrany.

Ve zprávě jsou tyto cíle seskupeny do čtyř kapitol:

- Výkony a schopnosti
- Řízení zdrojů
- Procesy zvyšování schopnosti
- Koncepční výstavba

Kapitoly jsou rozděleny na cíle vrcholové úrovně, které zahrnují:

Balanced Scorecard

An approach to the provision of information to management to assist strategic policy formulation and achievement. As ordinary reporting systems concentrate on mere financial and profit ratios, with the Balanced Scorecard **also non-financial elements should be taken into account** when evaluating results.

Special attention is given to the weighing of the different ratios as the Balanced Scorecard does not only concentrate on the ratio figures but mainly on the realization of the objectives according to formulated strategies.

The main problem in realizing the Balanced Scorecard-concept is to break the objectives down to organizational units, processes and single persons within a company and to find ratios that can directly be influenced by those persons that are also responsible for the results.

The MoD Annual Report and Accounts of U.K. – 2002/2003:

The Department's performance is structured along the lines of the **Defense Balanced Scorecard** (hereinafter DBSC), through which is reported internally. The DBSC **encapsulates** the Defense Management Board's key objectives and priorities, over the full range of MoD business.

In the Report, these objectives are grouped into four chapters

- Output and Deliverables
- Resource Management
- Enabling Processes
- Building for the future

Chapters are divided into high-level Scorecard objectives which comprise :

- *Cíl*
- *Měření výkonnosti*
- *Hodnocení výkonnosti*

Systém vyvážených ukazatelů výkonnosti ve fiskálním roce 2002/2003:

1. Výkony a schopnosti

- **Operace (nasazení):** mít úspěch v úkolech, ke kterým se ministerstvo obrany zavázalo
- **Efektivnost:** být připraven na potenciální odvetu
- **Politická opatření:** pomoci při výstavbě bezpečnějšího světa

Klíčová otázka (této kapitoly):

„Plníme očekávání vlády?“

2. Řízení zdrojů

- **Roční rozpočet:** řízení skutečných čistých finančních výdajů v rámci rozpočtových limitů
- **Počty pracovníků:** dosáhnout široké rovnováhy lidských zdrojů u každého druhu sil a náboru a udržení dostatečného stavu civilních zaměstnanců
- **Nemovitý majetek ministerstva obrany:** mít nemovitý majetek v odpovídající velikosti, efektivně a účelně řízen
- **Mínění (pověst):** zvyšovat naši pověst mezi veřejností Velké Británie a v rámci ministerstva obrany a armádou.

K.O.: „S jakým výsledkem plánujeme a řídíme naše zdroje?“

3. Procesy umožňující realizaci

- **Výcvik:** poskytovat zlepšený výcvik a vzdělání na zabezpečení měnících se operačních a ekonomických potřeb

- *Objective*
- *Performance Measures*
- *Performance Assessment*

Defense Balanced Scorecard 2002/2003:

1. Output and Deliverables

- **Operations:** to succeed in the tasks the MoD undertakes
- **Effectiveness:** to be ready to respond to what might arise
- **Policy:** to help to build a safer world

Key question (of this chapter):

“Are we delivering what the Government expects?”

2. Resource management

- **Annual budget:** to control actual net financial expenditure within budgeted limits
- **Manning levels:** to achieve broad manning balance within each Service and recruit and retain sufficient MoD Civil Servants
- **Defense estate:** to have an estate of the right size, effectively and efficiently managed
- **Reputation:** to enhance our reputation among the UK public and within the MoD and Armed Forces

K.Q.: “How well are we planning and managing our resources?”

3. Enabling processes

- **Training:** to provide improved training and education to support changing operational and business needs

- **Nákupy:** zlepšit pořizování techniky
- **Logistické zabezpečení:** poskytovat lépe reagující, integrované a efektivní logistické zabezpečení
- **Řízení:** zlepšit řízení, odpovědnost a účinnost napříč resortem

K.O.: „Máme odpovídající organizační strukturu?“

4. Výstavba budoucího rozvoje

- **Personální strategie:** investovat do lidských zdrojů a jejich budoucí rozvoj
- **Modernizace obrany:** modernizovat obranu ke splnění budoucích vojenských požadavků
- **Technologie a výzbroj:** investovat do technologií a rozvoje budoucích schopností výzbroje

K.O.: „Rozvíjíme náš lidský potenciál a organizaci pro budoucnost?“

Benchmarking

Metoda managementu spočívající v hodnocení a převzetí prostředků a metod řízení používaných hlavními konkurenty firmy. Přijetím nejlepších zkušeností se očekává zlepšení výkonnosti.

Typy benchmarkingu jsou:

- Interní benchmarking
- Funkční benchmarking
- Konkurenční benchmarking
- Strategický benchmarking

- **Procurement:** to improve the procurement of equipment
- **Logistic support:** to provide more responsive, integrated and efficient logistic support
- **Management:** to improve management, accountability and efficiency across the Department

K.Q.: “Are we organized as well as we can be?”

4. Building for the future

- **Personnel strategy:** to invest in personnel and develop them for the future
- **Modernizing defense:** to modernize Defence to meet future military requirements
- **Technology and equipment:** to invest in technology and develop equipment capability for the future

K.Q.: “Are we developing our people and organization for the future?”

Benchmarking

A management method based on evaluation and adoption of practices and methods of management applied by a firm's main competitors. By the adoption of identified best practices it is hoped that performance will improve.

Types of benchmarking include:

- Internal benchmarking
- Functional benchmarking
- Competitive benchmarking
- Strategic benchmarking

Benchmarking je proces užívaný v řízení a zejména ve strategickém řízení, ve kterém organizace hodnotí různé hlediska jejich procesů ve vztahu k nejlepší praxi, obvykle v rámci své vlastní oblasti. To potom organizacím umožňuje rozvíjet plány jak zavést takovou nejlepší praxi, obvykle s cílem zvýšení některého hlediska výkonu.

Benchmarking může být **jednorázovou záležitostí**, ale je často zpracovávána jako souvislý proces, ve kterém organizace se neustále snaží stimulovat své praxe.

Postup:

- Rozpoznej své problémové oblasti
- Zjisti ostatní odvětví, které mají podobné procesy
- Zjisti organizace, které jsou nejlepšími v těchto oblastech
- Udělej přehled podniků podle měření a praxe
- Navštiv podniky s nejlepší praxí ke zjištění nejvýhodnější praxe
- Realizuj novou a zlepšenou podnikatelskou praxi

Brainstorming

Technika používaná k povzbuzení intuitivního tvůrčího myšlení v týmu, který má přinášet nová řešení a nové nápady.

Metoda sloužící k získání nápadů, myšlenek, názorů, námětů, apod. k danému tématu od skupiny osob, kdy rozhodující je co největší počet daných nápadů, nikoliv jejich kvalita. Smyslem metody je, že všechny získané náměty, názory apod. jsou posuzovány na principu odloženého hodnocení, tedy s určitým časovým zpožděním. Tato metoda má pevně stanovená pravidla a je realizována v několika na sebe navazujících krocích.

Benchmarking is a process used in management and particularly strategic management, in which organizations evaluate various aspects of their processes in relation to best practice, usually within their own sector. This then allows organizations to develop plans on how to adopt such best practice, usually with the aim of increasing some aspect of performance.

Benchmarking may be a **one-off event**, but is often treated as a continuous process in which organizations continually seek to challenge their practices.

Procedure:

- Identify your problem areas
- Identify other industries that have similar processes
- Identify organizations that are the leaders in these areas
- Survey companies by measures and practices
- Visit the “best practice” companies to identify leading edge practices
- Implement new and improved business practices

Brainstorming

Technique used for stimulation of intuitive creative team thinking that should bring new solutions and new ideas.

Brainstorming is a technique designed to generate ideas, thoughts, views, suggestions, etc. about a given issue in a group of people where the important factor is – as many generated ideas as possible – not their quality. The purpose of this method is to assess all the acquired suggestions, views, etc. in terms of the deferred evaluation principle, in other words with a certain delay. The method's rules are strictly set, and it is carried out in several consequential steps.

Pravidla brainstormingu jsou:

- Žádná kritika a posuzování všeho co zazní (odložený úsudek).
- Omezený čas (do 50 min).
- Omezený počet účastníků.
- Naprostá volnost sdělování myšlenek a nápadů.
- Nápady a myšlenky se mohou i opakovat.
- Brainstorming řídí předem určený moderátor.

Brainwriting

Písemná forma brainstormingu označovaná někdy též jako metoda 6.3.5. Skupině šesti osob se předloží problém. Každý účastník za určenou dobu (3–5 minut) sepíše na formulář tři návrhy řešení. Dokument pak předá sousedovi, který opět zapíše tři náměty. Formuláře se posunují mezi účastníky 5 krát, a tím se získá velký počet nápadů.

Cíl

Cíl je budoucí stav, o jehož dosažení **usilujeme** a který je přesně určen, pokud jde o obsah, termín a velikost. Cíl je možno chápat také jako výsledek, kterého má být dosaženo.

Cílově orientované uvažování a práce je nepostradatelné pro účinný controlling.

Řízení pomocí cílů a controlling se vzájemně prostupují. Smyslem cílů je formulovat, čeho se má dosáhnout, tudíž je třeba je stanovovat každý rok nově.

The rules of brainstorming are as follows:

- No criticism and evaluation of anything that is generated (deferred judgment)
- Limited time (up to 50 minutes)
- Limited number of participants
- Absolute freedom in ideas and thoughts conveying
- Repetition of ideas and thoughts is allowed
- Brainstorming is conducted by a pre-appointed moderator

Brainwriting

A written form of brainstorming sometimes also called Method 6.3.5. A group of six people receive a problem. Each participant during a determined period of time (3 to 5 minutes) writes on a blank form three proposals for solution. Then he gives the document to his neighbor who writes down another three proposals. The sheets are moved like that five times and many ideas are thus obtained.

Objective

An objective is a **striven for** future state which is precisely defined in terms of content, time scale and scope. One can also regard an objective as a result to be attained.

Thinking and working with objectives is indispensable for effective controlling.

Management by objectives and controlling grow together. Objectives are supposed to designate what is to be achieved and accordingly need to be worked out newly for every year.

Controlling

Je výsledkem spolupráce manažerů a controllerů. Controllingem nazýváme celý proces stanovení cílů, plánování a řízení v oblasti financí a výkonů.

Controlling zahrnuje aktivity jako rozhodování, definování, provedení rozhodnutí.

V souladu s tím manažeri vykonávají controlling, jelikož jsou to oni, kdo rozhodují o cílech a vytváření obsahovou stránku plánu jejich dosažení. Oni nesou odpovědnost za dosažené výsledky.

Controlling jako manažerská činnost by proto měl být využíván v každém podniku bez ohledu na velikost. Controlling není vázán na konkrétní osobu controllera.

Operativní controlling je manažerská činnost zahrnující stanovení cílů, plánování a řízení ve střednědobém a krátkodobém (ročním) horizontu. Typickými cíli jsou likvidita, zisk a finanční stabilita.

Strategický controlling je manažerská činnost obsahující plánování, testování, implementaci a systematické sledování strategií. Typickými ukazateli jsou existující a budoucí potenciály úspěchu, tržní podíl a popř. cash flow.

Controlling v bundeswehru

Systém odpovědnosti za náklady a výkony (CPR) byl ve vojenských a civilních složkách bundeswehru zaveden v roce 1995 a od té doby byl učiněn velký kus práce na povzbuzení všech vojenských a civilních zaměstnanců k **začlenění ekonomické účinnosti** jako zásadního kritéria ovládání způsobu, ve kterém myslí a jedná. To tvoří CPR základním kamenem controllingu.

Controlling

Controlling takes place when manager and controller co-operate. Controlling is the **whole process of setting objectives, of planning and controlling (in the sense of steering) in finance and performance areas.**

Controlling **embraces** such activities as decision-making, defining, determining.

It follows that managers must practice controlling since it is them who have to decide on what and how high the objectives should be and work out the content of the plan. They are responsible for the achieved result.

Controlling as a management activity should be undertaken in every business, however small. Nor should controlling be thought of as just the professional controller's job.

Operative controlling is a management activity that covers the fixing of objectives, planning and controlling in the middle-term and single year time span. Typical objectives would be liquidity, profits and financial stability.

Strategic controlling is a management activity that comprises the planning, testing, implementation and monitoring of strategies. Typical objectives here would be existing and future potentials for success, market share as well as cash flow.

Controlling in Bundeswehr

Cost and performance responsibility (CPR) was introduced in Bundeswehr military and civilian agencies in 1995 and has since been done a great deal to encourage all military and civilian personnel to embody economic efficiency as the principal criterion governing the way in which they think and act. This makes CPR the essential basis for controlling.

Controlling je závislý na strukturované databázi, která poskytuje informace o poskytnutých službách a vzniklých nákladech.

*Ve stejnou dobu je vyvinut pro bundeswehr systém účetnictví, který je **základním předpokladem** pro ekonomické zhodnocení jevů a alternativní rozhodování v rámci controllingu.*

Efektivnost, Účinnost

V nejobecnějším pojetí vztah mezi účinkem (efektem), který poskytuje **zkoumaný systém**, a náklady nutnými pro jeho dosažení.

Různorodost efektu sledovaného systému je příčinou rozmanitého chápání efektivnosti, od pojmání efektivnosti ve velice úzkém rámci, daném pouze spolehlivě kvantifikovatelnými **ekonomickými veličinami**, až po zavádění takových druhů efektivnosti, které v sobě obsahují jiné než ekonomické vlivy, z velké části buď velmi obtížné či přímo vůbec nijak kvantifikovatelné a vcelku neaditivní, což činí takovéto typy efektivnosti poněkud mlhavé a prakticky obtížně použitelné.

Nejčastěji zmiňovanou efektivností je **efektivnost ekonomická**, která je základním kritériem hospodářské činnosti. Možnost hodnotového vyjádření a porovnání nákladů a tržeb z ní činí nejvhodnější prostředek pro ekonomické rozhodování.

Stěžejním problémem při rozhodování o rozvoji hospodářského systému je hodnocení ekonomické efektivnosti investic.

Podle rozsahu zadání úlohy můžeme rozdělit všechna kritéria ekonomické efektivnosti na kritéria hledající maximum ekonomického efektu, která jsou obecně použitelná, a na kritéria vybírající varianty s minimem nákladů, používaná v případě, kdy výstup systému je předem stanoven.

Controlling is dependent on a structured data base which provides information about services rendered and costs incurred.

At the same time, an accounting system is being developed for the Bundeswehr which is prerequisite for the economic evaluation of facts and alternative decisions within the framework of controlling.

Efficiency

In the widest sense, the relation between the effect provided by the **system in question** and costs needed for its achievement.

Effect variability of the system observed is the cause of different understandings of the efficiency. It varies from efficiency interpretation in a very narrow framework, given only by **economic variables** that are reliably quantified, to implementation of such type of efficiency, which include noneconomic factors that are very difficult or fully impossible to be quantified and that are overall nonadditive. It makes such efficiency types rather vague and their practical use is difficult.

Most often mentioned efficiency is **the economic efficiency**, which is a main criterion of economic activity. Possibility of value expression and comparison of costs and incomes make the economic efficiency the most suitable instrument of economic decision making.

The crucial issue of a decision on development of the economic system is the economic investment efficiency evaluation.

According to scope of assignment all the economic efficiency criteria can be divided into criteria looking for maximum economic effect, which are commonly applicable, and into criteria choosing alternatives with the minimum cost applied when the system output is determined in advance.

V mnoha situacích však **ryze ekonomický pohled nevystačí** a do rozhodování vstupují další různé jiné než ekonomické aspekty (zdravotní, sociální, ekologické, národnostní atd.), které svou vahou při rozhodování mohou dominovat. V takovémto případě je nutné použít některou z metod **multikriteriálního rozhodování**, kterou poskytuje operační výzkum.

Hospodárnost

Získávání zdrojů příslušné kvality a kvantity za minimální cenu.

Měření výkonnosti

Měření výkonnosti znamená posouzení a vyhodnocení, do jaké míry se manažerovi nebo zaměstnanci podařilo splnit stanovené cíle. K plnění cílů patří také včasné oznámení odchylek od cílového stavu, o něž by se měli zasazovat kontrolieri.

Metoda delfská

písemná forma získání informací a názorů od určené skupiny expertů, využitím formalizovaného dotazníku, za předpokladu dosažení shody názorů od skupiny odborníků. Metoda DELPHI nahrazuje přímou diskusi nebo seminář případně konferenci promyšleně voleným programem opakovaného dotazování skupiny odborníků.

Tato metoda spočívá v zasílání série dotazníků skupině odborníků, kteří nezávisle na sobě a navzájem neovlivnění vyjadřují své názory na zkoumanou problematiku. Jejich odpovědi jsou zkompileovány a jsou jim opět zaslány. Tento cyklus se zpravidla několikrát opakuje, dokud se názory odborníků nesblíží.

However, in many situations, **a purely economic view is not sufficient** and there are other different noneconomic aspects influencing the decision (health, social, ecological, national, etc.), the weight of which can predominate in the decision. In such a case it is necessary to apply one of the methods of **multicriteria decision**, which are provided by operational research.

Economy

The acquisition of resources of appropriate quantity and quality at minimum cost.

Performance measurement

Performance measurement means to determine and judge how far a manager or an employee has achieved his/her objective. Part of achieving an objective, of course, is to announce variances from the objective at the right time. That is the controller's job.

DELPHI

is a method for obtaining information and forecasts from a specified group of experts – by means of a structured questionnaire – with an intention to attain an agreement of forecasts of the expert group. DELPHI well replaces a direct discussion, a workshop or a conference because of a carefully selected program of continuously reappearing questions aiming at the expert group.

This method rests on a series of questionnaires sent to members of the expert group who – independently and unbiased by others' answers – express their views of a given problem. Their answers are summarized and sent back to them. This cycle is often repeated in several rounds until the forecasts of the experts converge.

Tato metoda je založena na předpokladu, že konsensu bude dosaženo teprve nad správným řešením.

Klady této metody lze spatřit v tom, že je anonymní, ale nevýhodou je její časová náročnost. Problémem může být i motivace účastníků.

Paretova analýza

Paretova analýza je velmi jednoduchá technika, která Vám pomáhá najít nejefektivnější změny, které chcete udělat.

Paretova analýza je statistická technika v rozhodovacím procesu, která se využívá pro výběr omezeného počtu úkolů, které vytváří významný celkový efekt.

Paretův diagram Hlavní myšlenkou je, že uděláním 20 % práce můžete vytvořit 80 % výhod z celé práce. Jinými slovy, **20 % faktorů jsou příčinou 80 % následků**. Nebo při zlepšování kvality, velká většina problémů (80 %) je vytvořena několika klíčovými příčinami (20 %).

Paretova analýza je formální technika pro hledání změn, které dávají největší prospěch. Je známa jako **obecná metoda zjišťování priorit**.

Řízení na základě výjimek

Řízení zaměřené na aktivity, které vyžadují zvýšenou pozornost, a opomíjející aktivity, které probíhají podle očekávání.

Řízení na základě zpětné vazby

Sledování rozdílu mezi plánovanými a skutečnými výsledky a modifikace následných jednání a/nebo plánů s cílem dosáhnout budoucích požadovaných výsledků.

In this method it is believed that a consensus is arrived at only when the correct answer comes.

The pro of this method is its anonymity, however, it is a time-consuming method. Another problem can be a participant motivation.

Pareto Analysis

Pareto analysis is a very simple technique that helps you to choose the most effective changes to make.

Pareto analysis is a statistical technique in decision making that is used for selection of a limited number of tasks that produce significant overall effect.

The Pareto diagram The main idea is that by doing 20 % of work you can generate 80 % of the advantage of doing the entire job. In other words, **20 % factors cause 80 % consequences**. Or in terms of quality improvement, a large majority of problems (80 %) are produced by a few key causes (20 %).

Pareto analysis is a formal technique for finding the changes that will give the biggest benefits. It is known as **general identification method of priorities**.

Management by exception

The practice of focusing on activities which require attention and ignoring those which appear to be conforming to expectations.

Feedback control

The measurement of differences between planned outputs and actual outputs achieved, and the modification of subsequent action and/or plans to achieve future required results.

Řízení podle cílů

Na základě týmové tvorby dlouhodobých, střednědobých a krátkodobých cílů jsou využívány sociálně psychologické faktory stimulace podřízených složek k plnění cílů.

Ústřední roli při této metodě má definování cílů, na nichž participují jednotlivé složky daného segmentu.

Cíle jsou odvozovány od obecného cíle (cíle nultého řádu) a postupně dekomponovány (v závislosti na organizačně hierarchické struktuře) na cíle nižšího řádu, čímž vzniká tzv. strom cílů.

Cíle nejsou tedy podřízeným složkám direktivně zadávány, nýbrž podřízené složky je samy odvozují od cílů vyššího řádu.

Vedle této vertikální roviny cílů sleduje tvorba cílů i aspekt časový, kdy cíle jsou členěny na cíle dlouhodobé (s výhledem 10–15 let), střednědobé (s výhledem 3–7 let) a krátkodobé (zpravidla s ročním horizontem).

Stěžejní cíle tvoří tzv. klíčové cíle. Ty mají prioritu i z hlediska požadavků na zdroje.

První pokus s aplikací metody MBO ve veřejném sektoru v ČR (resp. ČSFR) na úrovni ústřední státní správy byl proveden počátkem devadesátých let v resortu obrany.

Řízení podle rozpočtu

Stanovení rozpočtů vztahující se k odpovědnosti vedoucích pracovníků za splnění požadovaných výsledků a soustavné porovnávání skutečných a rozpočtovaných výsledků buď zajištěním souladu individuálních kroků a cílů nebo poskytováním báze pro jeho revizi.

Management by Objectives (MBO)

On the basis of teamwork at a development of long-term, mid-term and short-term objectives the incentives of social psychological factors are applied on subordinate units in order to attain objectives.

A fundamental role at this method represents a definition of objectives at which individual units of a given section participate.

The objectives are derived from a general objective (objective of a zero level) and consequently decomposed (depending on an organizational hierarchic structure) into objectives of a lower level creating thus the so-called objectives tree.

Objectives are not passed on the subordinate units by means of directive order but the subordinate units derive them themselves from objectives of a higher level.

In addition to this vertical perspective of objectives, an objective development follows also a time factor where these objectives are divided into long-term objectives (of 10–15 year horizon), mid-term objectives (of 3–7 year horizon), and short-term objectives (usually of one year horizon).

The basic objectives are called fundamental objectives. These are priority objectives even in terms of resource requirements.

The first attempt at MBO application into a public sector in the Czech Republic (ČSFR at that time) at the central state administration was made in the early 1990s at the Defence Resort.

Budgetary control

The establishment of budgets relating the responsibilities of executives to the requirements of a policy, and the continuous comparison of actual with budgeted results, either to secure by individual action the objectives of that policy or to provide a basis for its revision.

Řízení rizika

Proces uvědomování si a ovládání rizik, kterým je podnik **nevyhnutelně vystaven** v procesu dosahování svých podnikových cílů.

Podnikatelské riziko se chápe jako kombinace pravděpodobnosti výskytu poškození rozsahu z něj vyplývajících (finančních) důsledků.

Řízení rizika se zabývá identifikací a hodnocením rizik, **stanovením přijatelných rizik** a jejich omezením pomocí zajišťovacích metod.

Pro účely řízení je riziko obvykle rozděleno do kategorií jako provozní, finančněprávní, informační a osobní.

Síťová analýza

Kvantitativní technika používaná při řízení projektů. Události a aktivity, které tvoří celý projekt, jsou vyjádřeny ve formě diagramu.

Společný hodnotící rámec

Metoda společného hodnotícího rámce (CAF) je **sebehodnotící nástroj** kvality a zlepšování výkonnosti organizací.

Je založen na modulu prvotřídního podnikání **Evropské nadace pro řízení kvality** (EFQM) a poskytuje komplexní hodnocení organizací. Byl vyvinut Evropskou unií k využití veřejným sektorem.

CAF metoda užívá devět sebehodnotících oblastí, ze kterých pět měří možnost organizace dosáhnout výsledky a čtyři jsou určeny k hodnocení dosažených výsledků.

Hodnocení nepravidelně opakuje (jako například každý rok), tudíž poskytuje zpětnou vazbu k ohodnocení úspěšnosti použitého měření a jejich aktualizaci.

Risk management

The process of understanding and managing the risks that the organization is **inevitably subject** to in attempting to achieve its corporate objectives.

Risk in the entrepreneurial sense is a combination of the probability of the happening of a damage and the size of its financial consequences.

Risk management is concerned with the identification and valuation of risks, with the **definition of the risks to be run** and their limitation with the help of hedging methods.

For management purposes, risks are usually divided into categories, such as operational, financial, legal compliance, information and personnel.

Network analysis

A quantitative technique used in project control. The events and activities making up the whole project are represented in the form of a diagram.

Common Assessment Framework

The **Common Assessment Framework (CAF)** method is a **self-evaluating tool** of quality and performance improvement of organizations.

Based on the **European Foundation for Quality Management (EFQM)** business excellence module providing comprehensive assessment of organizations, it was developed by EU to be used by the public sector.

The CAF method uses nine self-evaluation areas of which five measure an organization's potential to achieve results and four are designed to assess the results achieved.

The assessment is repeated on a regular basis (such as every year) thus providing feedback to be used to assess the success of the measures adopted and their update.

Metoda CAF byla implementována ve více než padesáti organizacích veřejného sektoru v ústřední státní správě a v místní samosprávě, též v některých vzdělávacích institucích.

Realizace této metody v **České obchodní inspekci** může sloužit jako příklad uplatnění CAF v orgánech ústřední správy. Implementace ukázala, že byly dosaženy čtyři hlavní cíle projektu, jmenovitě:

- Rozpoznat charakteristické (specifické) rysy úřadu veřejného sektoru
- Posloužit jako nástroj pro ty organizace veřejné správy, které si přejí zlepšit svou efektivnost
- Vybudovat most mezi různými modely v řízení kvality
- Usnadnit benchmarking mezi organizacemi veřejného sektoru

Ukazatel nevyužití kapacity

Vyjadřuje předpokládanou úroveň nevyužití kapacity, a to relativně v poměru k prakticky dosažitelné kapacitě.

Vzorec:

$$\frac{(\text{Prakticky dosažitelná} - \text{Plánovaná}) \text{ kapacita}}{\text{Praktická kapacita}} \cdot 100$$

Ukazatel účinnosti

Vyjadřuje vztah mezi vyprodukovaným objemem výkonů a skutečně spotřebovaným produkčním časem, může být vyjádřena buď ve formě přímých jednicových osobních nákladů nebo ve strojových hodinách podle toho, co je vhodnější.

$$\text{Vzorec : } \frac{\text{Objem výkonů vyjádřený ve standardních hodinách}}{\text{Skutečné hodiny}} \cdot 100$$

$$\text{Formula : } \frac{\text{Standard hours produced}}{\text{Actual hours}} \cdot 100$$

The CAF method has been implemented in over fifty public sector organizations in the central state administration and in local governments as well as in some educational institutions.

The implementation of the method in **the Czech Commercial Inspection** may serve as an example of CAF application in a central administration body. The implementation showed that the project's four main objectives had been reached, namely:

- To identify the unique features of a public sector office
- To serve as a tool for those public administrative organizations that wish to improve their efficiency
- To build a bridge over different models used in quality management
- To facilitate benchmarking between public sector organizations

Idle capacity ratio

Indicates the budgeted shortfall in capacity as a proportion of practical capacity.

Formula:

$$\frac{(\text{Practical} - \text{Budgeted}) \text{ capacity}}{\text{Practical capacity}} \cdot 100$$

Efficiency ratio

Measures the relationship between output produced and productive time taken, which may be measured in either direct labor or machine hours, as appropriate.

Literatura

- [1] ADAM, J.,H. *Anglicko-český ekonomický slovník*, Leda, Voznica 1995
- [2] BAUDY, A., VYSUŠIL, J. *Anglicko-český obchodní slovník pro podnikatele a manažery*, Media, Praha 1992
- [3] *Business Spotlight*, ročníky 2005 až 2007
- [4] *Chartered Institute of Management Accounts, Management Accountig. Official Terminology. Manažerské účetnictví. Oficiální terminologie*. Aspi, Praha 2002
- [5] ČAPKOVÁ, H. a kol. *Angličtina pro ekonomy*, Ekopress, Praha 2006
- [6] Český statistický úřad. *Statistická ročenka České republiky 2005*, Scientia, Praha 2005
- [7] *Defense News*, ročníky 1994 až 2003
- [8] DYČKOVÁ, J., NEUMANNOVÁ, O. *Angličtina pro pracovníky bank*, Radix, Praha 1995
- [9] ELMAN, J. *Anglicko-český ekonomický výkladový slovník*, Sobotáles, Praha 2004
- [10] ELMAN, J., ŠEMBEROVÁ, K. *Anglicko-český ekonomický slovník*, Victoria Publishing, Praha 1994
- [11] Jméno *Publikace* Vydavatel 11. EU Dokumenty registrované na SE MO ČR do srpna 2007
- [12] Federal Ministry of Defence, Germany. *The Bundeswehr in 2002*, Bonn 2002
- [13] FIALOVÁ, P., FIALA, J. *Malý ekonomický slovník s výkladem pojmů v češtině a v angličtině*, A plus, Praha 2006
- [14] GRASSEOVÁ, M. *Srovnání procesního a funkčního přístupu k řízení*. In *Interoperabilita managementu ochrany obyvatelstva*. Sborník konference s mezinárodní účastí. Brno: Fakulta ekonomiky a managementu Univerzity obrany v Brně, 2006,
- [15] GRASSEOVÁ, M. a kolektiv. *Rozvoj metod podpory rozhodování v procesech plánování a hodnocení činnosti a rozvoje rezortu MO*. [Průběžná zpráva projektu obranného výzkumu MO ČR — OBZLD20060001]. Brno: Z.L.D. s. r. o., 2006
- [16] GRASSEOVÁ, M., HORÁK, R. *Manuál vybraných metod pro podporu rozhodování vhodných pro plánování činnosti a rozvoje rezortu MO*. [Příloha průběžné zprávy projektu obranného výzkumu MO ČR — OBZLD20060001]. Brno: Z.L.D. s. r. o., 2006
- [17] GRASSEOVÁ, M., HORÁK, R. *Procesní řízení v ozbrojených silách České republiky*. In *Vojenské rozhledy*, červenec 2005, č. 3, s. 115–126. ISSN 1210–3292.
- [18] HAIS, K., HODEK, B. *Velký anglicko-český slovník*, Leda, Academia, Praha 1997

-
- [19] HORÁK, R. a kol. *Cesty racionalizace ekonomického zabezpečení součástí rozpočtového úseku MO ČR*, Vojenská akademie, Brno 2002
- [20] International Accounting Standards Committee. *International Accounting Standards*, London 2000
- [21] International Public sector Accounting Standards. International Federation of Accountants. URL: <http://www.ifac.org>
- [22] International group of controlling. *Slovník controllingu*, Management Press, Praha 2003
- [23] KAFTAN, M., HORÁKOVÁ, L. *Angličtina v ekonomii a hospodářství*, Karolinum, Praha 1997
- [24] KAFTAN, M. *Moderní obchodní angličtina v podnikání*, Leda , Praha 2001
- [25] KALINA M., BOČÁNKOVÁ M., ONDROVÁ J. *Konferenční angličtina*, Linde, Praha 1995
- [26] KOČMANOVÁ, M., POKORNÁ, Z. *Angličtina evropské unie Euro English*, Ostrov, Praha 2004
- [27] KOVANDA, E. *Business leader*, Fraus. Plzeň 1998
- [28] Kolektiv autorů. *Odborný slovník Anglicko-český a česko-anglický z oblasti ekonomické, finanční a právní*, Linde, Praha 1994
- [29] Ministry of Defence, the United Kingdom. *Annual Report and Accounts 2002/2003*, The Stationary Office, London 2003
- [30] Ministry of Defence, the United Kingdom. *Armed Forces Pension Scheme* The Stationary Office, London 2003
- [31] NATO *Dokumenty, standardizační výcvikové dokumenty registrované na SE MO ČR do srpna 2007*
- [32] Nejvyšší kontrolní úřad. *Věstník Nejvyššího kontrolního úřadu*, částka 4/2004
- [33] Office of Information and Press. *The NATO Handbook*, Brussels, Belgium, 1998
- [34] Mezinárodní federace účetních. *Příručka dokumentů Rady pro mezinárodní účetní standardy pro veřejný sektor*, Nejvyšší kontrolní úřad, Praha 2005
- [35] ROSENBERG, J., M. *Slovník bankovních a finančních služeb*, Victoria Publishing, Praha 1992
- [36] *The Prague Tribune*, ročníky 2001 až 2005

Rejstřík ČESKO – anglický

A

- Administrátor procesního modelu** *
Process Model Administrator 150
- Akcionář** * Shareholder (stockholder) . 90
- Akciová společnost** * Joint stock
company 90
- Akcíz** * Excise tax 48
- Akreditiv** * Letter of credit 31
- Akruální koncept účetnictví** * Accrual
basis of accounting 137
- Alokace zdrojů** * Resource allocation 18
- Analytik procesu** * Process Analyst 150
- Analýza**
Nákladů a prospěchu * Cost-benefit
analysis, 179
- Odchylek** * Variance analysis, 179
- PESTLE** * PESTLE Analysis, 179
- SWOT** * SWOT analysis, 180
- Užitné hodnoty** * Cost-benefit
analysis, 179
- Anuita** * Annuity 32
- ARIS** * ARIS 150
- Atribut** * Attribute 151
- Auditing** * Auditing 56
- Autorizační zákon (USA)** *
Authorization Bill (US) 168
- Autorský honorář** * Royalty 52
- Avízo** * Letter of advice 32
- Ažio** * Premium 32

B

- Banka pro mezinárodní platby** * Bank
for International Settlement .. 32
- Bankovka** * Bank note 33
- Bankovní**
Karta * Bank (payment) card, 33
- Soustava** * Banking system, 34
- Výpis** * Bank statement, 35
- Benchmarking** * Benchmarking 184
- Bezhotovostní platba** * Transfer (direct
debit) 35
- Běžný účet** * Current account 25
- Bilance** * Balance sheet 57
- Bod zvratu** * Break even point 18

- Brainstorming** * Brainstorming 185
- Brainwriting** * Brainwriting 186
- Brettonwoodské instituce** * Bretton
Woods Institutions 35

C

- Cash** * Cash 57
- Flow** * Cash flow, 57
- Celní sazba** * Tariff, Duty 48
- Cena** * Price 58
- Cenový index** * Price index 18
- Centrální**
Banka * Central bank, 34, 36, 45, 105
- Rozpočet** * Central budget, 140
- Cíl** * Objective 186
- Procesního řízení** * Process
Management Objective, 151
- Procesu** * Process Objective, 152
- Clearing** * Clearing 35
- Clo** * Tariff, Duty 48
- Controlling** * Controlling 187

Č

- Činnost procesu** * Process Activity . 153
- Čistý domácí produkt** * Net domestic
product 18

D

- Daň** * Tax 48

Z

- Obratu** * Turnover tax, 50
- Prodeje** * Sales tax, 50
- Přidané hodnoty** * Value added
tax, 50
- Příjmu** * Income tax, 50
- Daňová**
Evidence * Bookkeeping, 69
- Kvóta** * Tax quota, 51
- Daňové**
Identifikační číslo * Tax
identification number, 51
- Příznání** * Tax return, 51
- Účetnictví** * Tax accounting, 59

Daňový

Únik * Crackdown on tax evasion, 175	
Základ * Tax base, 63	
Debet * Debit	58
Deficit * Deficit	18
Běžného účtu * Current account deficit, 19	
Platební bilance * Balance of payments deficit, 19	
Deficitní financování * Deficit financing	74
Deflace * Deflation	19
Deflátor * Deflator	19
Hrubého domácího produktu * GDP deflator, 18, 20, 22	
Demingův cyklus * Deming Cycle ..	153
Devalvace * Devaluation	20
Deviza * Foreign currency	20
Devizové rezervy * Foreign exchange reserves	25
Diskontní sazba * Discount rate	35
Dividenda * Dividend	20
Dluh * Debt	20
Dluhopis * Bond	36
Dluhová služba * Debt service	36
Dlužník * Debtor	20, 58
Dokumentované znalosti * Documented Knowledge	162
Doplňkové financování * Supplemental funding	139
Doplňující struktury procesního modelu * Supplementary Structures of Process Diagram	153
Doporučený rozpočet * Recommended budget	129
Doprava * Transport	101
Dotace * Subsidy	74
Dotazník obranného plánování * Defence Planning Questionnaire	139
Dovednost * Skill	163
DPH (Daň z přidané hodnoty) * Value added tax	50
Družstevní podniky * Cooperatives ..	91
Důchod organizace * Revenue	55
Dvojitý zdanění * Double taxation	51

E

E-business * E-business	21
Efektivnost * Efficiency	188
Emise * Issue	36
Eskont * Discount	37
Eurokrat * Eurocrat	106
Euroland * Euroland	106
Euroskeptik * Eurosceptic	107
Eurožargon * Eurojargon	105
Evropská Bezpečnostní a obranná politika * European Security and Defence Policy (ESDP), 101	
Centrální banka * the European Central Bank (ECB), 37	
Investiční banka * the European Investment Bank (EIB), 38	
Nadace pro řízení kvality * European Foundation for Quality Management, 192	
Obranná agentura * European Defence Agency Defence Agency, 102	
Unie * the European Union, 100	
Evropská obranná agentura * the European Defence Agency ...	103
Externí audit * External audit	140

F

Financující položky * Financing items	74
Finanční Automatizovaný systém NATO * NATO Automated Financial System (NAFS), 124	
Kontrolor * Financial controller, 124	
Předpisy NATO * NATO Financial Regulations, 125	
Účet * Financial account, 25	
Účetnictví * Financial accounting, 58	
Vypořádání * Financial settlement, 74	
Fiskální Politika * Fiscal policy, 82	
Rok * Fiscal year, 75	
Fixní náklady * Fixed (structure) costs	21

G

Goodwill (pověst podniku) *
Goodwill 62

H

Harmonizace * Harmonisation 107

Hierarchické úrovně procesů * Process
Hierarchy Levels 154

Hlasování kvalifikované většiny *
Qualified majority voting 108

Hlášení o zjištění * Report of survey 139

Hlavní

Nástroje fiskální politiky * Main
tools of fiscal policy, 82

Procesy * Core (Key) Processes, 154

Rada pro zdroje NATO * Senior
Resource Board (SRB), 125

Homebanking * Homebanking 38

Hospodárnost * Economy 189

Hospodářský výsledek * The economic
result 69

Hotové peníze * Cash 39

Hotovost * Cash 138

Hrubý

Domácí produkt * Gross domestic
product (GDP), 21

Národní

Důchod * Gross national income
(GNI), 22

Produkt * Gross national product
(GNP), 22

Příjem * Gross revenue, 66

Hypotéční

Banka * Mortgage bank, 34

Úvěr * Mortgage-backed loan, 39

Hypotéka * Mortgage 39

S/Se

Pevnou sazbou * Fixed Rate
Mortgage, 39

Stanoveným stropem sazby *
Capped Rate Mortgage, 39

Upravitelnou sazbou * Adjustable
Rate Mortgage, 40

I

IBOR * Interbank offered rate 40

Inflace * Inflation 22

Instance procesu * An Instance of
Process 155

Internetbanking * Internetbanking .. 39

Interní auditing * Internal auditing .. 57

Investiční banka * Investment bank . 34

ISO normy řady 9000 * the ISO 9000
family 155

J

Jednomyslnost * Unanimity 109

K

Kalkulace * Costing, Calculation 23

**S přiřazováním nákladů podle
aktivit *** Activity-based costing
(ABC), 64

Životního cyklu * Life cycle
costing, 59

Kapitál * Capital 23

Kapitálová návratnost * Return on
equity 72

Kapitálové položky * Capital items 138

Kapitálový

Účet * Capital account, 25

Výdaj * Capital expenditure, 133

Kapitoly * Chapters 75

Rozpočtů NATO * Schedule of
accounts NATO, 145

Karta (platební) * Card

Debetní * Debit (Cash) card, 33

Kreditní * Credit card, 34

Úvěrová * Credit card, 34

Katalog procesů AČR * Catalogue of
Processes of ACR 156

Klíčové procesy * Core (Key)
Processes 154

Klíčový cíl * Fundamental objective . 191

Klientské financování * Customer
Funding 140

Klouzavý rozpočet * Rolling/Continuous
budget 170

Know-how * Know-how 23

Kodaňská kritéria * Copenhagen
criteria 106

Komanditní společnost * Limited partnership 91
Kompetence * Competency 156
Komplementář * General partner 91
Komunitární právo * Acquis communautaire 106
Konkurs * Competition, Bankruptcy . 23
Konsolidace výsledků hospodaření * the Consolidation of the financial performance results 76
Konvergenční kritéria * Convergence criteria 104
Kredit * Credit 59
Kreditní karta * Credit card 34
Kupní síla peněz * Purchasing power of money 23
Kurs
 Pevný * A fixed rate, 40
 Pohyblivý * A floating rate, 40

L

Leasing * Leasing 59
Licenční poplatek * Royalty 52
Likvidita * Liquidity 60
Lisabonská strategie * Lisbon strategy 107
Lombardní
 Sazba * Lombard rate, 40
 Úvěr * Lombard credit, 40

M

Maastrichtská smlouva * Maastricht Treaty 104
Majetek * Property 138
 Kontrolovaný * Controllable property, 139
 Nespotřební * Non-expendable property, 138
 Spotřební * Expendable property, 138
Majetková účast státu * State's ownership stake 84
Maloobchod * Retailing, retail trade . 92
Manažerské účetnictví * Management accounting 58
Manuál procesů AČR * Process Manual of ACR 156

Mapa
 Procesu * Process Map, 156
 Znalostí * Knowledge Map, 156
Marže * Margin 60
Měnový kurs * Foreign exchange rate 40
Měření
 Kvality * Quality measurement, 179
 Výkonnosti * Performance measurement, 189
Metoda delfská * DELPHI 189
Metodik procesního
 Auditů * Process Management/Process Audit
 Methodist, 157
 Řízení * Process Management/Process Audit Methodist, 157
Mezinárodní
 Finanční korporace * International Financial Corporation (IFC), 41
 Měnový fond * International Monetary Fund (IMF), 41
Mezní příjem * Marginal revenue 66
Minimální mzda * Minimum wage ... 52
Míra
 Inflace * Rate of inflation, 24
 Nezaměstnanosti * Unemployment rate, 24
Model * Model 157
 Aplikace * Application System Diagram, 157
 Cílů * Objective Diagram, 157
 eEPC * eEPC (Extended Event Driven Process Chain), 157
 Nosičů informací * Information Carriers Diagram, 157
 Odborných pojmů * Technical Terms Model, 157
 Přiřazení funkcí * Function Allocation Diagram (FAD), 158
 Struktury znalostí * Knowledge Structure Diagram, 158
 Tvorby přidané hodnoty (MTPH) * Value-Added Chain Diagram (VAC), 158
Mzda * Wage 52
 Minimální * Minimum wage, 52
 Nominální * Nominal wage, 53
 Reálná * Real wage, 55

N

- Náklad** * Cost 61
- Náklady příštích období** * Deferred expenditure 62
- Nákup zboží a služeb** * Procurement of goods and services 141
- Národní**
- Důchod** * National income, 24
 - Fond** * National Fund, 105
- Návratná finanční výpomoc** *
- Refundable financial assistance 76
- Návrh**
- Dotace z rozpočtu (USA)** *
 - Appropriations Bill (US), 170 - Přídělu z rozpočtu (USA)** *
 - Appropriations Bill (US), 170
- Nehmotná investice** * Intangible investment 62
- Nehmotný kapitál** * Intangible capital 62
- Nejvyšší orgán společnosti** *
- Company's supreme body 92
- Neoprávněné použití peněžních prostředků** * Unauthorized use of Financial means 76
- Nepřímá daň** * Indirect tax 49
- Nominální mzda** * Nominal wage 53
- Normová kalkulace** * Standard costing 62

O

- Oběživo** * Currency 42
- Obchodní**
- Banka** * Commercial bank, 34
 - Rejstřík** * Commercial register, 93
- Oblast procesů resortu MO** * Area of MOD Resort Processes 158
- Odborný slang EU** * Eurojargon ... 105
- Odpis** * Capital consumption allowance, Write-off 62, 139
- Odpisová politika** * Depreciation policy 63
- Odpovědnostní účetnictví** *
- Responsibility accounting 63
- Oficiální jazyky EU** * Official languages EU 107
- Operativní controlling** * Operative controlling 187

- Oprávnění, zplnomocnění** * Authority, Authorization 93, 158
- Optimalizace** * Optimization 158
- Organigram** * Organizational Chart . 158
- Organizační složka státu (OSS)** * State organizational unit 77
- OSS (Organizační složka státu)** * State organizational unit 77
- Outsourcing** * Outsourcing 64

P

- Papírové peníze** * Paper money 42
- Parametr** * Parameter 159
- Paretova analýza** * Pareto Analysis 190
- Paretův diagram** * the Pareto diagram 190
- Parita kupní síly** * Purchasing power parity 24
- Pasivum** * Liability 64
- Peněžní prostředky státní pokladny** *
- Financial means of the state treasury 77
- Peníze** * Money 42
- Pilíře EU** * Pillars of the EU 107
- Plán** * Plan 171
- Plánování** * Planning .. 24, 134, 166, 167, 171, 178, 187
- Plat** * Salary 54
- Platební**
- Balance** * Balance of payments, 24
 - Karta** * Bank (payment) card, 33
- Podnik jednotlivce** * Sole proprietorship 93
- Podpůrné procesy** * Supporting Processes 159
- Podvojný účetnictví** * Double-entry bookkeeping 69
- Pohledávka** * Claim 64, 71
- Pojistná zásoba** * Buffer stock 29
- Pojistné**
- Fondy** * Hedge funds, 43
 - Na sociální zabezpečení** * Social security premiums, 78
- Pokladniční poukázka** * Treasury bill 44
- Popis procesu** * Process Description 159
- Pořizovací cena** * Purchase price 64
- Posouzení výkonnosti** * Performance review 54

Postup pro převod nevyčepaných zůstatků z rozpočtu NATO *
 Procedure for carrying forward unexpended balances of committed credits NATO 129

Pověst podniku * Goodwill 62

Pracovní
Právo * Employment law, 29
Smlouva * Employment contract, 29

Praní špinavých peněz * Money laundering 44

Proces * Process 160

Procesní
Analýza * Process analysis, 161
Audit * Process Audit, 161
Kalkulace nákladů * Activity-based costing (ABC), 64
Model * Process Model, 161
Role * Process Role, 161
Řízení * Process Management, 149, 162
Nákladů * Activity-based management, 65
Tým * Process Team, 162

Produktivita výrobního faktoru *
 Factor productivity 25

Profesní vývoj * Career development 55

Program * Program 77, 172
Bezpečnostních investic NATO *
 the NATO Security Investment Programme, 130

Programová struktura * Program structure 172

Programový
Plán * Program plan, 172
Prvek * Program element, 173

Prozatímní (provizorní) rozpočet *
 Temporary funding bill 173

Průměrný příjem * Average revenue . 66

Pružná hypotéka * Flexible Mortgage 39

Přebytek * Surplus 26

Přehled vývoje mezd * Salary history 55

Přezkoumání platu * Salary review .. 55

Přidaná hodnota * Value added 26

Příjem * Income, Revenue 55, 65
Státního rozpočtu * State budget revenue, 78

Příjmy a výdaje * Income & expenditure 68

Přímá daň * Direct tax 49

Příprava
Na předsednictví v parlamentu
EU * Gearing up for the Presidency of the Council EU, 109
Rozpočtu v NATO * Preparation of the NATO budget, 132

Příruční pokladna * Petty cash fund 80

Přírůstkové rozpočtování * Incremental budgeting 173

Příslib udělení kreditů * Commitment of credits 133

Příspěvek na státní politiku zaměstnanosti * Contributions to state policy of employment ... 78

Příspěvkové organizace * Contributory organizations 80

Půjčka * Credit, Loan 46, 66

R

Rabat * Discount 66

Rada Evropské unie * The Council of the EU 110

Rating * Rating 26

Reálná mzda * Real wage 55

Reeskont * Rediscount 44

Regionální politika * Regional policy 111

Regulátory řízení * Management Regulators 162

Rentabilita * Profitability 27, 72

Revalvace * Revaluation 44

Revolvingový úvěr * Revolving credit 44

Režijní/Nepřímé náklady * (Burden) Overheads/Indirect cost 27

Roční rozpočet na hlavní projekty výstavby * Annual budget for major construction projects .. 134

Rovná daň * Flat tax 51

Rozdělený zisk * Distributed earnings 73

Rozdílné citlivé politické názory NATO a evropských spojenců * NATO despite European Allies political sensitivities 116

Rozpočet * Budget 80

Rozpočtová

- Opatření** * Budgetary measures, 81
- Politika vlády** * Government budget policy, 82
- Pravidla** * Budgetary rules, 82
- Pravomoc** * Budget authority, 173
- Rezerva** * Budget slack, 82

Rozpočtování * Budgeting

- „Shora dolů“** * Top-down, 176
- „Zdola nahoru“** * Bottom-up, 174
- Na základě aktivit** * Activity-based, 173
- Podle cílů** * Objective based, 134
- S nulovým základem** * Zero-based, 174

Rozpočtové

- Inovace v bundeswehru** * Budgetary innovations in Bundeswehr, 174
- Limity** * Budgetary limits, 83
- Provizorium** * Stop-gap budget, 83
- Usnesení (USA)** * Budget resolution (US), 175
- Zmocnění** * Budget authority, 173
- Zplnomocnění (oprávnění)** * Budget authorization, 135

Rozpočtový * Budgetary

- Kredit** * Credit, 135
- Příslib** * Commitment, 104

Rozpočty

- definice** * Budgets–definitions, 135
- NATO a měnový kurs** * NATO Budget exchange rate, 136

Rozvrhová základna * Activity unit . 66

Ř

Řídicí procesy * Control Processes .. 163

Řízení

Na základě

- Výjimek** * Management by exception, 190
- Zpětné vazby** * Feedback control, 190

Podle

- Cílů** * Management by Objectives, 191
- Rozpočtu** * Budgetary control, 192
- Rizika** * Risk management, 136, 192

S

- Saldo** * Balance 67
- Sdílení nákladů** * Cost sharing 126
- Schengenská dohoda** * Schengen Treaty 117
- Schopnost** * Capability 163
- Schvalování rozpočtu v NATO** * Approval of the NATO budget 132
- Síťová analýza** * Network analysis .. 192
- Skonto** * Extra discount 67
- Skupina procesů resortu MO** * Group of MOD Resort Processes 163
- Směnitelnost** * Convertibility 44
- Směnka** * Bill of exchange 27, 45
- Solventnost** * Solvency 27
- Soudržnost, koheze** * Cohesion 106
- Specifické ukazatele výkonnosti procesu** * Specific Indicators 163
- Splatnost** * Maturity 67
- Společný hodnotící rámec** * Common Assessment Framework 192
- Spotřební koš** * Consumer basket 27
- Správci kapitol státního rozpočtu** * State budget chapter administrators 84
- Stálá cena** * Constant price 67
- Stanovení rozpočtu shora dolů** * Top-down budget 176
- Statistika** * Statistics 67, 68
- Státní**
 - Dluh** * State debt, 84
 - Finanční**
 - Aktiva** * State financial assets, 84
 - Pasiva** * State financial liabilities, 84
 - Pokladna** * State treasury, 85
 - Rozpočet** * State budget, 85
 - Závěrečný účet** * State final account (Closing state account), 85
- Storno** * Cancellation 69
- Strategický controlling** * Strategic controlling 187
- Strom výkonů** * Performance Tree .. 163
- Strukturální náklady** * Fixed (structure) costs 21
- Střednědobý rozpočtový výhled** * Medium term budgetary outlook 86

Subproces * Subprocess 163
Subsidiarita * Subsidiarity 109
Subvence * Subsidy 28
Swap * Swap 45
Systém plánování * Planning
 System 178
Systém vyvážených ukazatelů
výkonnosti * Balanced
 Scorecard 182

Š

Štrasburk * Strasbourg 108

T

Telebanking * Telebanking
 (phonebanking) 39
Terminologický slovník resortu MO *
 MOD Resort Dictionary of
 Terms 163
Termínovaný vklad * Time deposit .. 45
Tichá procedura * Silence procedure 144
Transfer * Transfer payment 46
Tunelování * Tunnelling 28

U

Účast
ČR v programech EU * The
 participation of the CR in EU
 programmes, 117
Státního rozpočtu na financování
programu * State budget
 participation in program
 financing, 87
Účet * Account 69
Účet (předložit) * Bill 26
Účetní
Hodnota * Book value, 69
Osnova * Schedule of accounts, 145
Systém * Accounting system, 69
Výkazy * Financial statements, 69
Závěrka * Financial statements, 69
Účetnictví * Accounting 70
Bundeswehru * the Accounting
 system of the Bundeswehr, 147
v NATO * NATO Accounting, 147
Účinnost * Efficiency 188
Účtový rozvrh * Chart of accounts .. 70

Ukazatel * Indicator 164
Nevyužité kapacity * Idle capacity
 ratio, 193
Účinnosti * Efficiency ratio, 193
Univerzální ukazatele výkonnosti
procesu * Universal Indicators of
 Process Efficiency 164
Úrok * Interest 46
Ústřední banka * Central bank 34
Úvěr * Credit 46, 59
Úvěrová karta * Credit card 34

V

Validace modelu procesu * Process
 Model Validation 164
Valorizace * Valorization 28
Valuta * Foreign currency 47
Vazba * Relation 164
Vedení účtů * Bookkeeping 69
Věřitel * Creditor 70
Vlastník procesu * Process Owner .. 164
Vnitřní kontrola * Internal control .. 147
Vojenský rozpočtový výbor * Military
 Budget Committee (MBC) .. 126,
 127
Vstupy do procesu * Process Inputs 164
Výdaj * Expenditure Expense 70
Výdaje státního rozpočtu * State
 budget expenditures 87
Výdělek * Earnings 55
Výkaz zisků a ztrát * Profit and loss
 account 71
Výkonnost * Efficiency 165
Výnos * Return, Revenue, Yield ... 55, 71
Výnosnost * Profitability 27, 72
Vyrovnání * Settlement 28
Výsledovka * Income statement (profit
 and loss account) 71
Výstupy z procesu * Process
 Outputs 165
Vzdělávání * Education 120
 program
COMENIUS, 120
ERASMUS, 120
SOCRATES, 120
TEMPUS, 120
Vztahy k veřejnosti * Public relations 94

Z

- Zadržení peněžních prostředků ***
 Withholding of financial means 89
- Zajišťovací zásoba *** Buffer stock 29
- Zákaznické financování *** Customer
 Funding 140
- Zákazník *** Customer 165
- Zaměstnanecké a sociální záležitosti ***
 Employment and social affairs 121
- Zaměstnání *** Employment 29
- Zaměstnanost *** Employment 29
- Západoevropská unie (ZEU) *** Western
 European Union (WEU) 121
- Zásady**
Společného financování v NATO *
 the Principles of common funding
 (NATO), 128
- Účetnictví EU *** Accounting
 Principles of the EU, 121
- Závazek *** Liability 71
- Udělení kreditů *** Commitment of
 credits, 133
- Zboží *** Good and service 71
- Zdroje *** Resources 165
- Zisk *** Profit 72
- Zisková marže *** The profit margin ... 72
- Ziskovost *** Profitability 27, 72
- Zmrazení kreditů *** Freezing of
 credits 137
- Znalost *** Knowledge 165
- Zpětná vazba *** Feedback 29
- Zplnomocnění *** Authorization 93
- Ztráta *** Loss 73
- Zúčtovací listina mezd *** Payroll 56
- Zůstatková hodnota *** Net book value 73

Ž

- Životní**
Minimum * Subsistence level, 56
- Náklady *** Cost of living, 29
- Prostředí *** Enviroment, 123
- Úroveň *** Cost of living, 30

Index ENGLISH – czech

A

- Account** * Účet 69
- Accounting** * Účetnictví 70
- Principles of the EU** * Zásady
 účetnictví EU, 121
- System** * Účetní systém, 69
 of the Bundeswehr * Účetnictví
 bundeswehru, 147
- Accrual basis of accounting** * Akruální
 koncept účetnictví 137
- Acquis communautaire** * Komunitární
 právo 106
- Activity-based**
- Budgeting** * Rozpočtování na základě
 aktivit, 173
- Costing** * Procesní kalkulace nákladů
 (kalkulace s přiřazováním nákladů
 podle aktivit), 64
- Management** * Procesní řízení
 nákladů, 65
- Activity unit** * Rozvrhová základna .. 66
- Adjustable Rate Mortgage** * Hypotéka
 s upravitelnou sazbou 40
- Annual budget for major construction
projects** * Roční rozpočet na
 hlavní projekty výstavby 134
- Annuity** * Anuita 32
- Application System Diagram** * Model
 aplikace 157
- Appropriations Bill (US)** * Návrh
 dotace–přídělu z rozpočtu
 (USA) 170
- ARIS** * ARIS 150
- Attribute** * Atribut 151
- Auditing** * Auditing 56
- Authorization** * Oprávnění,
 zplnomocnění 93, 158
- Bill (US)** * Autorizační zákon
 (USA), 168
- Average revenue** * Průměrný příjem . 66

B

- Balance** * Saldo 67
- Of Payments** * Platební bilance, 24,
 41
- Deficit** * Deficit platební bilance, 19
- Sheet** * Bilance, 57
- Balanced Scorecard** * Systém
 vyvážených ukazatelů
 výkonnosti 182
- Bank**
- Card** * Bankovní (platební) karta, 33
- For International Settlement** *
 Banka pro mezinárodní platby, 32
- Note** * Bankovka, 33
- Statement** * Bankovní výpis, 35
- Banking system** * Bankovní soustava 34
- Bankruptcy** * Konkurs 23
- Benchmarking** * Benchmarking 184
- Bill** * (předložit) Účet 26
- of Exchange** * Směnka, 27, 45
- Bond** * Dluhopis 36
- Book value** * Účetní hodnota 69
- Bottom-up budgeting** * Rozpočtování
 „zdola nahoru“ 174
- Brainstorming** * Brainstorming 185
- Brainwriting** * Brainwriting 186
- Break even point** * Bod zvratu 18
- Bretton Woods Institutions** *
 Brettonwoodské instituce 35
- Budget** * Rozpočet 80
- Authority** * Rozpočtová
 pravomoc/zmocnění, 173
- Authorization** * Rozpočtové
 zplnomocnění (oprávnění), 135
- Definitions** * Definice, 135
- Generally definition** * Obecná
 definice, 135
- NATO definition** * Definice
 v NATO, 136
- Innovations in Bundeswehr** *
 Rozpočtové inovace
 v bundeswehru, 174
- Resolution (US)** * Rozpočtové
 usnesení (USA), 175
- Slack** * Rozpočtová rezerva, 82

Budgetary

- Commitment** * Rozpočtový příslib, 104
- Control** * Řízení podle rozpočtu, 192
- Credit** * Rozpočtový kredit, 135
- Limits** * Rozpočtové limity, 83
- Measures** * Rozpočtová opatření, 81
- Rules** * Rozpočtová pravidla, 82
- Buffer stock** * Zajišťovací (pojistná) zásoba 29
- Burden** * Režijní/Nepřímé náklady ... 27

C

- Calculation** * Kalkulace 23
- Cancellation** * Storno 69
- Capability** * Schopnost 163
 - Development Plan** * Plán rozvoje schopností, 102
- Capital** * Kapitál 23
 - Account** * Kapitálový účet, 25
 - Consumption allowance** * Odpis, 62
- Capped Rate Mortgage** * Hypotéka se stanoveným stropem sazby 39
- Card** * Karta
 - Cash** * Debetní karta, 33
 - Credit** * Kreditní (úvěrová) karta, 34
 - Debit** * Debetní karta, 33
- Career development** * Profesní vývoj 55
- Cash** * Cash, Hotovost, Hotové peníze 39, 57, 138
 - Card** * Debetní karta, 33
 - Flow** * Cash flow, 57
- Catalogue of Processes of ACR** * Katalog procesů AČR 156
- Central bank** * Ústřední (centrální) banka 34, 36
- Chapters** * Kapitoly 75
- Chart of accounts** * Účtový rozvrh .. 70
- Claim** * Pohledávka 64, 71
- Clearing** * Clearing 35
- Closing state account** * Státní závěrečný účet 85
- Cohesion** * Soudržnost, koheze 106
- Commercial**
 - Bank** * Obchodní banka, 34
 - Register** * Obchodní rejstřík, 93

Commitment of credits * Příslib

- (závazek) udělení kreditů 133
- Common Assessment Framework** * Společný hodnotící rámec 192
- Company's supreme body** * Nejvyšší orgán společnosti 92
- Competency** * Kompetence 156
- Competition** * Konkurs 23
- Constant price** * Stálá cena 67
- Consumer**
 - Basket** * Spotřební koš, 27
 - Price index (CPI)** * Index spotřebitelských cen, 18, 20
- Continuous budget** * Klouzávý rozpočet 170
- Contributory organizations** * Příspěvkové organizace 80
- Control Processes** * Řídící procesy . 163
- Controlling** * Controlling 187
- Convergency criteria** * Konvergenční kritéria 104
- Convertibility** * Směnitelnost 44
- Cooperatives** * Družstevní podniky .. 91
- Copenhagen criteria** * Kodaňská kritéria 106
- Core Processes** * Hlavní (Klíčové) procesy 154
- Cost** * Náklad 61
 - Of Living** * Životní náklady, 29
 - Sharing** * Sdílení nákladů, 126
- Cost-benefit analysis** * Analýza nákladů a prospěchu (Analýza užité hodnoty) 179
- Costing** * Kalkulace 23
- Council of the EU** * Rada Evropské unie 110
- Credit** * Kredit, Úvěr, Půjčka 46, 59
 - Card** * Kreditní (úvěrová) karta, 34
- Creditor** * Věřitel 70
- Currency** * Oběživo 42
- Current account** * Běžný účet 25
 - Deficit** * Deficit běžného účtu, 19
- Customer** * Zákazník 165
 - Funding** * Klientské (zákaznické) financování, 140

D

Debit * Debet	58
Card * Debetní karta, 33	
Debt * Dluh	20
Service * Dluhová služba, 36	
Debtor * Dlužník	20, 58
Defence Planning Questionnaire *	
Dotazník obranného	
plánování	139
Deferred expenditure * Náklady příštích	
období	62
Deficit * Deficit	18
Financing * Deficitní financování, 74	
Deflation * Deflace	19
Deflator * Deflátor	19
DELPHI * Metoda delfská	189
Deming Cycle * Demingův cyklus ..	153
Depreciation policy * Odpisová	
politika	63
Devaluation * Devalvace	20
Direct	
Debit * Bezhotovostní platba, 35	
Tax * Přímá daň, 49	
Discount * Eskont, Rabat	37, 66
Rate * Diskontní sazba, 35	
Dividend * Dividenda	20
Documented Knowledge *	
Dokumentované znalosti	162
Double-entry bookkeeping * Podvojně	
účetnictví	69
Double taxation * Dvojitý zdanění	51
Duty * Clo, Celní sazba	48

E

E-business * E-business	21
Earnings * Výdělek	55
Economic result * Hospodářský	
výsledek	69
Economy * Hospodárnost	189
EDA (European Defence Agency) *	
Evropská obranná agentura ..	102
Education * Vzdělávání	120
programme	
COMENIUS , 120	
ERASMUS , 120	
SOCRATES , 120	
TEMPUS , 120	

eEPC (Extended Event Driven Process Chain) * Model

eEPC	157
Efficiency * Efektivnost, Výkonnost,	
Účinnost	165, 188
Ratio * Ukazatel účinnosti, 193	
Employment * Zaměstnání,	
zaměstnanost	29
Contract * Pracovní smlouva, 29	
Law * Pracovní právo, 29	
Enviroment * Životní prostředí	123
Eurocrat * Eurokrat	106
Eurojargon * Odborný slang EU	
(Eurožargon)	105
Euroland * Euroland	106
European Defence Agency * Evropská	
obránná agentura	103
European	
Central Bank (ECB) * Evropská	
centrální banka (ECB), 37	
Defence Agency * Evropská obranná	
agentura, 102	
Foundation for Quality	
Management * Evropská nadace	
pro řízení kvality, 192	
Investment Bank (EIB) * Evropská	
investiční banka (EIB), 38	
Security and Defence Policy	
(ESDP) * Evropská bezpečnostní	
a obranná politika (EBOP), 101	
European Union * Evropská unie ...	100
Eurosceptic * Euroskeptik	107
Excise tax * Akcíz	48
Expenditure Expense * Výdaj	70
External * Externí	
Auditing * Externí auditing, 56	
Audit * Externí audit, 140	
Extra discount * Skonto	67

F

Factor productivity * Produktivita	
výrobního faktoru	25
Feedback * Zpětná vazba	29
Control * Řízení na základě zpětné	
vazby, 190	

Financial

- Accounting** * Finanční účetnictví, 58
- Account** * Finanční účet, 25
- Controller** * Finanční kontrolor, 124
- Means of the state treasury** *
Peněžní prostředky státní
pokladny, 77
- Rules** * Finanční pravidla, 103
of the European Defence
Agency * Finanční pravidla
Evropské obranné agentury, 103
- Settlement** * Finanční
vypořádání, 74
- Statements** * Účetní výkazy, 69
- Financing items** * Financující položky 74
- Fiscal**
 - Policy** * Fiskální politika, 82
 - Year** * Fiskální rok, 75
- Fixed**
 - Costs** * Fixní (strukturální)
náklady, 21
 - Rate** * Kurs pevný, 40
 - Mortgage** * Hypotéka s pevnou
sazbou, 39
- Flat tax** * Rovná daň 51
- Flexible Mortgage** * Pružná
hypotéka 39
- Floating rate** * Kurs pohyblivý 40
- Foreign**
 - Currency** * Deviza, Valuta, 20, 47
 - Exchange**
 - Rate** * Měnový kurs, 40
 - Reserves** * Devizové rezervy, 25
- Freezing of credits** * Zmrazení
kreditů 137
- Function Allocation Diagram (FAD)** *
Model přiřazení funkcí 158

G

- Gearing up for the Presidency of the**
Council EU * Příprava na
předsednictví v parlamentu
EU 109
- Good and service** * Zboží 71
- Goodwill** * Goodwill (pověst podniku) 62
- Government budget policy** *
Rozpočtová politika vlády 82

Gross

- Domestic product** * Hrubý domácí
produkt (HDP), 21
- National**
 - Income** * Hrubý národní důchod
(HND), 22
 - Product** * Hrubý národní produkt
(HNP), 22
 - Revenue** * Hrubý příjem, 66
- Group of MOD Resort Processes** *
Skupina procesů resortu MO 163

H

- Harmonisation** * Harmonizace 107
- Hedge funds** * Pojistné fondy 43
- Homebanking** * Homebanking 38
- Human capital** * Lidský kapitál 62

I

- Idle capacity ratio** * Ukazatel nevyužitě
kapacity 193
- Income** * Příjem 55, 65
- Statement** * Výsledovka (výkaz zisků
a ztrát), 71
- Tax** * Daň z příjmu, 50
- Income & expenditure** * Příjmy
a výdaje 68
- Incremental budgeting** * Přírůstkové
rozpočtování 173
- Indicator** * Ukazatel 164
- Indirect tax** * Nepřímá daň 49
- Inflation** * Inflace 22
- Information Carriers Diagram** * Model
nosičů informací 157
- Instance of Process** * Instance
procesu 155
- Intangible**
 - Capital** * Nehmotný kapitál, 62
 - Investment** * Nehmotná investice, 62
- Interbank offered rate** * IBOR 40
- Interest** * Úrok 46
- Internal** * Interní
 - Auditing** * Interní auditing, 57
 - Control** * Vnitřní kontrola, 147

International**Financial Corporation (IFC) ***

Mezinárodní finanční
 korporace, 41

Monetary Fund * Mezinárodní

měnový fond (MMF), 41

Internetbanking * Internetbanking .. 39

Investment bank * Investiční banka . 34

ISO 9000 family * ISO normy řady
 9000 155

Issue * Emise 36

J

Joint stock company * Akciová

společnost 90

K

Main Processes * Hlavní (Klíčové)

procesy 154

Know-how * Know-how 23

Knowledge * Znalost 165

Map * Mapa znalostí, 156

Structure Diagram * Model

struktury znalostí, 158

L

Leasing * Leasing 59

Letter of

Advice * Avízo, 32

Credit * Akreditiv, 31

Liability * Pasivum, Závazek 64, 71

Life

Cycle costing * Kalkulace životního
 cyklu, 59

Time * Doba životnosti, 63

Limited partnership * Komanditní

společnost 91

Liquidity * Likvidita 60

Lisboan strategy * Lisabonská

strategie 107

Loan * Půjčka 66

Lombard

Credit * Lombardní úvěr, 40

Rate * Lombardní sazba, 40

Loss * Ztráta 73

M

Maastricht

Maastricht Treaty * Maastrichtská
 smlouva, 104

Management

Accounting * Manažerské
 účetnictví, 58

By

Exception * Řízení na základě
 výjimky, 190

Objectives * Řízení podle cílů, 191

Regulators * Regulátory řízení, 162

Margin * Marže 60

Marginal revenue * Mezní příjem 66

Maturity * Splatnost 67

Medium term budgetary outlook *

Střednědobý rozpočtový
 výhled 86

Military Budget Committee (MBC) *

Vojenský rozpočtový výbor . 126,
 127

Minimum wage * Minimální mzda ... 52

MOD Resort Dictionary of Terms *

Terminologický slovník resortu

MO 163

Model * Model 157

Money * Peníze 42

Laundering * Praní špinavých
 peněz, 44

Mortgage * Hypotéka 39

Bank * Hypoteční banka, 34

Mortgage-backed loan * Hypoteční

úvěr 39

N

National

Fund * Národní fond, 105

Income * Národní důchod, 24

NATO

Accounting * Účetnictví
 v NATO, 147

Automated Financial System *

Finanční automatizovaný systém
 NATO, 124

Budget exchange rate * Rozpočty
 NATO a měnový kurs, 136

Financial Regulations * Finanční
 předpisy NATO, 125

Net

- Book value** * Zůstatková hodnota, 73
- Domestic product** * Čistý domácí produkt, 18

- Network analysis** * Sítová analýza .. 192
- Nominal wage** * Nominální mzda 53

O

- Objective** * Cíl 186
 - Based budgeting** * Rozpočtování podle cílů, 134
- Objectives diagram** * Model cílů ... 157
- Official languages EU** * Oficiální jazyky EU 107
- Operative controlling** * Operativní controlling 187
- Optimization** * Optimalizace 158
- Organizational Chart** * Organigram 158
- Outsourcing** * Outsourcing 64
- Overheads/Indirect cost** * Režijní/Nepřímé náklady 27

P

- Paper money** * Papírové peníze 42
- Parameter** * Parametr 159
- Pareto**
 - Analysis** * Paretova analýza, 190
 - Diagram** * Paretův diagram, 190
- Participation of the CR in EU programmes** * Účast ČR v programech EU 117
- Payment card** * Bankovní (platební) karta 33
- Payroll** * Zúčtovací listina mezd 56
- Performance**
 - Measurement** * Měření výkonnosti, 189
 - Review** * Posouzení výkonnosti, 54
 - Tree** * Strom výkonů, 163
- PESTLE Analysis** * Analýza PESTLE 179
- Petty cash fund** * Příruční pokladna . 80
- Plan** * Plán 171
- Planning** * Plánování .. 24, 134, 166, 167, 171, 178, 187
 - System** * Systém plánování, 178

- Premium** * Ažio 32
- Preparation and approval of the NATO budget** * Příprava a schvalování rozpočtu v NATO 132
- Price** * Cena 58
 - Index** * Cenový index, 18
- Principles of common funding (NATO)** * Zásady společného financování v NATO 128
- Procedure for carrying forward unexpended balances of committed credits NATO** * Postup pro převod nevyčepaných zůstatků z rozpočtu NATO .. 129
- Process** * Proces 160
 - Activity** * Činnost procesu, 153
 - Analysis** * Procesní analýza, 161
 - Analyst** * Analytik procesu, 150
 - Audit** * Procesní audit, 161
 - Methodist** * Metodik procesního řízení/procesního auditu, 157
 - Description** * Popis procesu, 159
 - Hierarchy Levels** * Hierarchické úrovně procesů, 154
 - Inputs** * Vstupy do procesu, 164
 - Management** * Procesní řízení, 149, 162
 - Methodist** * Metodik procesního řízení/procesního auditu, 157
 - Objective** * Cíl procesního řízení, 151
 - Map** * Mapa procesu, 156
 - Model** * Procesní model, 161
 - Administrator** * Administrátor procesního modelu, 150
 - Validation** * Validace modelu procesu, 164
 - Objective** * Cíl procesu, 152
 - Outputs** * Výstupy z procesu, 165
 - Owner** * Vlastník procesu, 164
 - Role** * Procesní role, 161
- Procurement of goods and services** * Nákup zboží a služeb 141
- Producer price index (PPI)** * Index cen výrobců 18, 20
- Profit** * Zisk 72

Profitability * Rentabilita, výnosnost,
ziskovost 27, 72
Program * Program 172
Element * Programový prvek, 173
Programs * Programy 77
Property * Majetek 138
Controllable * Kontrolovaný
majetek, 139
Expendable * Spotřební
majetek, 138
Non-expendable * Nespotřební
majetek, 138
Public relations * Vztahy k veřejnosti 94
Purchase price * Pořizovací cena 64
Purchasing power
Parity * Parita kupní síly, 24
of Money * Kupní síla peněz, 23

Q

Qualified majority voting * Hlasování
kvalifikované většiny 108

R

Rate of Inflation * Míra inflace 24
Rating * Rating 26
Real wage * Reálná mzda 55
Recommended budget * Doporučený
rozpočet 129
Rediscount * Reeskont 44
Refundable financial assistance *
Návratná finanční výpomoc ... 76
Regional policy * Regionální politika 111
Relation * Vazba 164
Report of survey * Hlášení o zjištění 139
Resource allocation * Alokace zdrojů 18
Resources * Zdroje 165
Responsibility accounting *
Odpovědnostní účetnictví 63
Retail trade/Retailing *
Maloobchod 92
Return * Výnos 71
Revaluation * Revalvace 44
Revenue * Výnos, Příjem, Důchod
organizace 55, 65
Revolving credit * Revolvingový úvěr 44
Risk management * Řízení rizika .. 136,
192

Rolling budget * Klouzavý rozpočet 170
Royalty * Autorský honorář (licenční
poplatek) 52

S

Salary * Plat 54
History * Přehled vývoje mezd, 55
Review * Přezkoumání platu, 55
Sales tax * Daň z prodeje 50
Saving bank * Spořitelna 34
Schedule of accounts * Účetní
osnova 145
Schengen Treaty * Schengenská
dohoda 117
Senior Resource Board (SRB) * Hlavní
rada pro zdroje NATO 125
Settlement * Vyrovnání 28
Shareholder * Akcionář 90
Silence procedure * Tichá procedura 144
Skill * Dovednost 163
Sole proprietorship * Podnik
jednotlivce 93
Solvency * Solventnost 27
Specific Indicators * Specifické ukazatele
výkonnosti procesu 163
Standard
Costing * Normová kalkulace, 62
of Living * Životní úroveň, 30
State
Budget * Státní rozpočet, 85
Chapter administrators * Správci
kapitol státního rozpočtu, 84
Expenditures * Výdaje státního
rozpočtu, 87
**Participation in program
financing** * Účast státního
rozpočtu na financování
programu, 87
Revenues * Příjmy státního
rozpočtu, 78
Debt * Státní dluh, 84
Final account * Státní závěrečný
účet, 85

State

Financial

Assets * Státní finanční aktiva, 84

Liabilities * Státní finanční
pasiva, 84

Organizational unit * Organizační
složka státu (OSS), 77

Treasury * Státní pokladna, 85

Statistics * Statistika 67, 68

Stockholder * Akcionář 90

Stop-gap budget * Rozpočtové
provizorium 83

Strasbourg * Štrasburk 108

Strategic controlling * Strategický
controlling 187

Structure costs * Fixní (strukturální)
náklady 21

Subprocess * Subproces 163

Subsidiarity * Subsidiarita 109

Subsidy * Dotace, Subvence 28, 74

Subsistence level * Životní minimum 56

Supplemental funding * Doplnkové
financování 139

Supplementary Structures of Process
Diagram * Doplnující struktury
Procesního modelu 153

Supporting Processes * Podpůrné
procesy 159

Surplus * Přebytek 26

Swap * Swap 45

SWOT analysis * Analýza SWOT .. 180

T

Tariff * Clo, Celní sazba 48

Tax * Daň 48
Accounting * Daňové účetnictví, 59

Identification number * Daňové
identifikační číslo, 51

Quota * Daňová kvóta, 51

Return * Daňové přiznání, 51

Technical Terms Model * Model
odborných pojmů 157

Telebanking * Telebanking 39

Temporary funding bill * Prozatímní
(provizorní) rozpočet 173

Time deposit * Termínovaný vklad ... 45

Top-down budget * Stanovení rozpočtu
shora dolů 176

Total revenue * Celkový příjem 65

Transfer * Bezhotovostní platba 35
Payment * Transfer, 46

Transport * Doprava 101

Treasury bill * Pokladniční poukázka 44

Tunnelling * Tunelování 28

Turnover tax * Daň z obratu 50

U

Unanimity * Jednomyslnost 109

Unauthorized use of Financial means
* Neoprávněné použití peněžních
prostředků 76

Unemployment rate * Míra
nezaměstnanosti 24

Universal Indicators of Process
Efficiency * Univerzální ukazatele
výkonnosti procesu 164

V

Valorization * Valorizace 28

Value added * Přidaná hodnota 26
Tax * Daň z přidané hodnoty
(DPH), 50

Value-Added Chain Diagram (VAC)
* Model tvorby přidané hodnoty
(MTPH) 158

Variance analysis * Analýza
odchylek 179

W

Wage * Mzda 52
Minimum * Minimální mzda, 52

Nominal * Nominální mzda, 53

Real * Reálná mzda, 55

Western European Union (WEU) *
Západoevropská unie (ZEU) . 121

Withholding of financial means *
Zadržení peněžních prostředků 89

Write-off * Odpis 139

Y

Yield * Výnos 71

Z

Zero-based budgeting * Rozpočtování
s nulovým základem 174

Vydáno jako jeden z výsledků v rámci řešení projektu obranného výzkumu

**Rozvoj metod podpory rozhodování v procesech plánování
a hodnocení činnosti a rozvoje rezortu MO.**

MO ČR — OBZLD20060001

Vydal: Ústav operačně taktických studií

ve spolupráci s: Z.L.D., s. r. o. Praha a Univerzitou obrany

Recenze: Ing. Zdeněk KOS

Sazba: Systémem **L^AT_EX** a fontem Latin Modern
RNDr. Rudolf SCHWARZ, CSc.

Počet výtisků: 500

Tisk: AVIS Praha

Vydání 1. Praha 2007