

# Controlling v neziskových organizacích

## 1MU409

Ondřej H. Matyáš



EVROPSKÁ UNIE  
Evropské strukturální a investiční fondy  
Operační program Výzkum, vývoj a vzdělávání



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,  
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY



Toto dílo podléhá licenci Creative Commons  
Uveďte původ - Zachovejte licenci 4.0 Mezinárodní.



# Agenda

**1** Očekávání zúčastněných

**2** Formální náležitosti kurzu

**3** Obsah kurzu

## Informace ke kurzu

dokumentový server (tj. ne insis.vse.cz/katalog)

NO\_masterplan.xls – obsah jednotlivých seminářů + přednášející

## Základní literatura

Matyáš, Stránský: Controlling nevládních neziskových organizací, Nakladatelství Oeconomica, 2010

Young, D. W.: Management control in nonprofit organizations, McGraw-Hill, NY, 2016

## Studijní zátěž

40 z aktivity (individuální i skupinová práce) / 60 test

formy výstupů: písemné / prezentace

# Zadání

**Co je to nezisková organizace?**

**Jaké jsou cíle/funkce controllingu ve firmě?**

**V čem a proč se bude odlišovat controlling v neziskové sféře?**

# Podstata a funkce controllingu v neziskových organizacích

Ondřej H. Matyáš

# Neziskové organizace

**Auto\*Mat, z. ú.**

**Cesta domů, z. ú.**

**Člověk v tísní, o. p. s.**

**Fórum 50 %, o. p. s.**

**Junák – český skaut, z. s.**

**Národní divadlo**

**Nový prostor**

**VŠE v Praze**

**???**

# Pracovní list

- 1) Charakterizujte vybranou organizaci**
- 2) Jak byste charakterizovali výkonnost této organizace? Jaká kritéria / ukazatele byste použili? (pokračování příště...)**

# **Controlling v neziskových organizacích v návaznosti na požadavky donorů**

Ondřej H. Matyáš



přínos pro vás

zájem o firmu  
(použití přednes)

↳ zapamatovatelnost → zajímavost → příklady, případy

↳ relevance

↳ odpovídající délka (15-20 min)

↳ pozor na detail

**Jste donor. Jak byste nastavili spolupráci s organizací, kterou financujete, abyste zajistili, že prostředky, které organizaci poskytujete, budou využity efektivně?**

# Finanční zdroj – základní parametry

1

Režim (typ vztahu s donorem) – grant vs. smluvně-závazkový vztah; hlavní dopady – daň z příjmu, DPH

2

Donor - např. ministerstvo, nadace, veřejná sbírka, EU, atp.

	<b>Původ zdroje:</b>		
	<b>Česká republika</b>	<b>Kombinace ČR/zahr.</b>	<b>Zahraníčí</b>
<b>Veřejné zdroje</b>	(1) Státní rozpočet ČR (2) Rozpočty samosprávných orgánů	(9) Fondy Evropské unie administrované českými řídicími orgány	(7) Státní a místní rozpočty jiných států (8) Prostředky z rozpočtu EU administrované EK (10) Agentury OSN
<b>Soukromé zdroje</b>	(3) Nadační příspěvky (4) Veřejné sbírky (5) Dary (6) Partnerství		

Zdroj: Autor

# Klíčové fin-admin parametry projektu

- 1 Rámec smluvního vztahu s donorem – závazné dokumenty atp.
- 2 Uznatelnost nákladů
- 3 Cash-flow
- 4 Kurzy / kurzová rizika
- 5 Flexibilita rozpočtu, možnosti rozpočtových změn
- 6 Kofinancování
- 7 Forma finanční zprávy a audit
- 8 Ostatní rizika

# Typy donorů

- 1 ČR – státní rozpočet
- 2 ČR – místní rozpočty
- 3 ČR – nadace (nadační příspěvek) + ostatní zdroje z NNO (partner)
- 4 ČR – veřejné sbírky + vlastní zdroje (dary)
- 5 mimo ČR – státní/místní rozpočty/agentury jiných států
- 6 mimo ČR – rozpočet EC / mimorozpočtové prostředky adm. EC
- 7 mimo ČR – agentury OSN
- 8 ...

# Typy donorů

- 1 ČR – státní rozpočet
- 2 ČR – místní rozpočty
- 3 ČR – nadace (nadační příspěvek) + ostatní zdroje z NNO (partner)
- 4 ČR – veřejné sbírky + vlastní zdroje (dary)
- 5 mimo ČR – státní/místní rozpočty/agentury jiných států
- 6 mimo ČR – rozpočet EC / mimorozpočtové prostředky adm. EC
- 7 mimo ČR – agentury OSN
- 8 ...

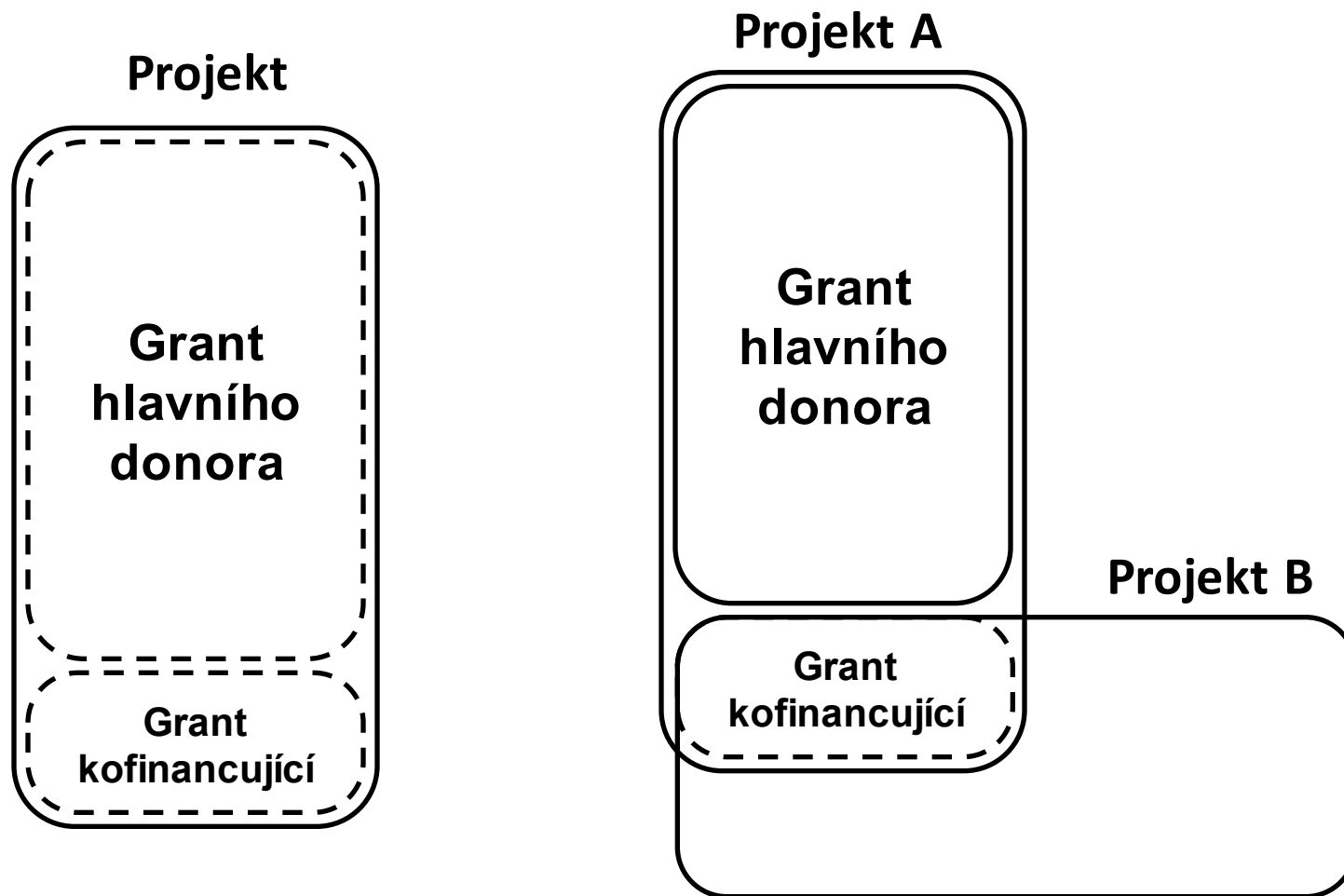
# 1 + 2 – státní/místní rozpočet (v režimu „dotace“)

## Dotační řízení

- Nenárokovost, možnost krácení dotace, při krácení veřejných rozpočtu
- Čerpání: návaznost na kalendářní rok; aktuální vs. cashový princip
- Závazné „Rozhodnutí“, tj. projekt, rozpočet a podmínky donora
- Podmínky závažné a méně závažné a jejich porušení
- Uznatelné a neuznatelné náklady
- Obecně nevyvážený právní vztah donor - příjemce
- Povinnost projektového účetnictví
- Kofinancování – viz následující slide...



# Plné kofinancování Částečné kofinancování



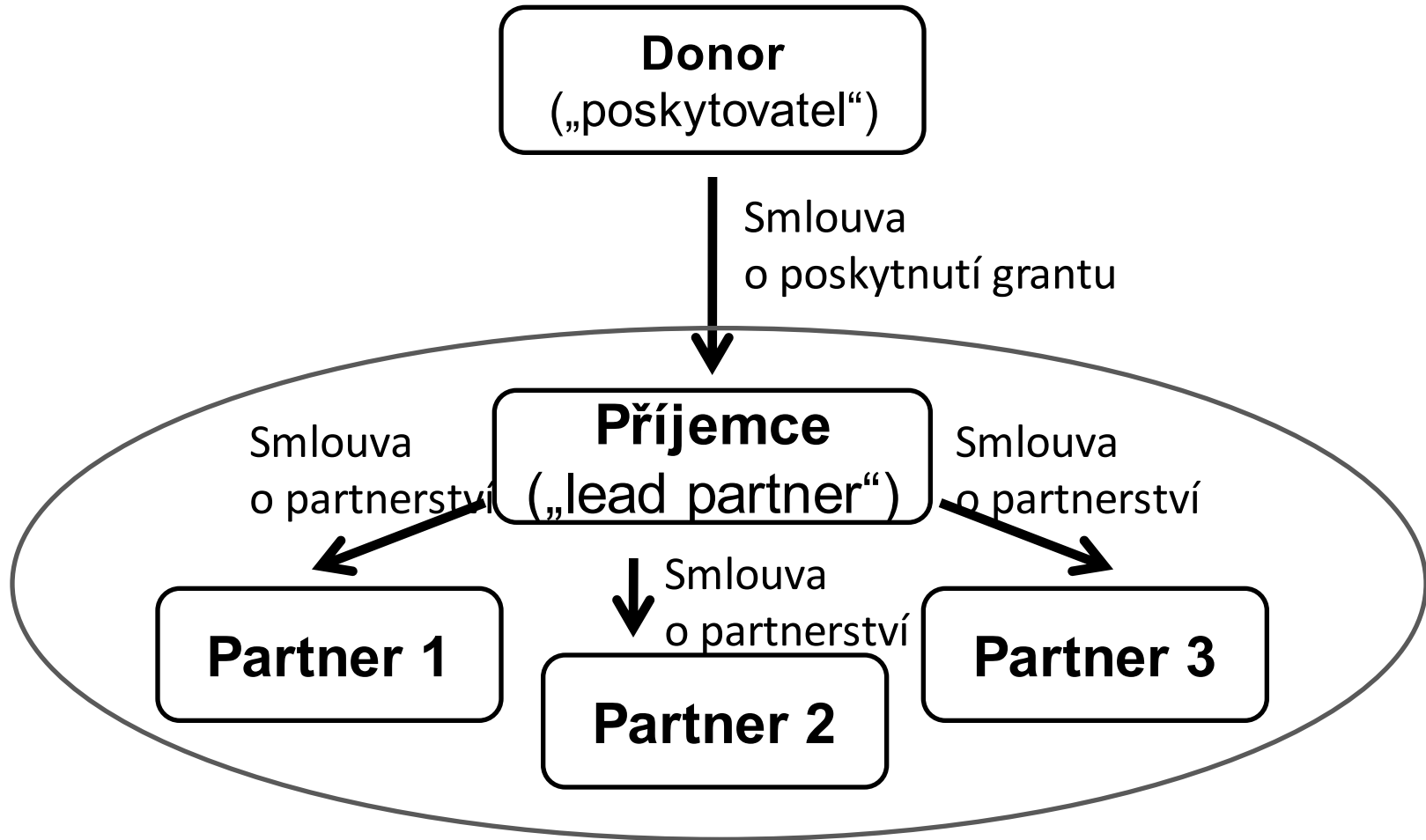
Zdroj: Autor

## 3 – nadace

### Nadační příspěvek

- Smlouva o poskytnutí nadačního příspěvku
- Součástí smlouvy opět projekt, rozpočet + podmínky donora
- Uznatelné a neuznatelné náklady; kofinancování; platební kalendář; povinnost projektového účetnictví; specifikace požadavků na finanční zprávu
- Často „partnerství“ – viz následující slide

# Partnerství



Zdroj: Autor

## 4 – veřejná sbírka; jiné vlastní zdroje (fundraising)

### Veřejná sbírka

- Řídí se zákonem 117/2001 Sb.
- *Par. 1: Veřejnou sbírkou je získávání a shromažďování dobrovolných peněžitých příspěvků od předem neurčeného okruhu přispěvatelů pro předem stanovený veřejně prospěšný účel, zejména humanitární nebo charitativní, rozvoj vzdělání, tělovýchovy nebo sportu, nebo ochrana kulturních památek, tradic nebo životního prostředí (dále jen "sbírka"). Sbírkou je oprávněna konat za podmínek stanovených tímto zákonem pouze právnická osoba.*
- Registrace sbírky – na základě oznámení
- Způsoby sbírání: sbírkový účet, pokladničky, benefiční akce a benefiční předměty, sběrací listiny, pronájem telefonní linky
- Pokusy o novelizaci zákona: DMS a nové možnosti sbírání, veřejná kontrola; snaha o zpřesnění vymezení veřejné sbírky, účelu veřejné sbírky a nákladů na pořádání sbírky

## 4 – veřejná sbírka; jiné vlastní zdroje (fundraising)

### Jiné vlastní zdroje - dary

- dar podle občanského zákoníku („§ 628 (1) *Darovací smlouvou dárce něco bezplatně přenechává nebo slibuje obdarovanému, a ten dar nebo slib přijímá.*“) a podle zákona o dani darovací („*bezúplatné nabytí majetku na základě právního úkonu* „) – dopad na daňová zvýhodnění dárců...
- je možné dar vázat na splnění určitých podmínek?
- budování stálého okruhu přispěvatelů

### Jiné vlastní zdroje – příjmy z vlastní činnosti

- „Sponzoring“ (???) ve smyslu platby za určité plnění – tj. pro NNO příjem dle zákona o dani z příjmu, nikoli dar

„Partnerství“ – tj. příjem od jiné NNO; obvykle slabě definovaný smluvní vztah (memorandum of understanding)

# 5, 6, 7 – mimo ČR

## Specifika

- Řízení měnových rizik; nutnost přepočtu mezi měnami
- Potenciálně odlišná logika dotace a způsobu, jakým je upravena

## 6 – Zdroje EU

- Implementační agentury v ČR, státní a nestátní
- Předvstupní pomoc; Operační programy (SROP, JPD, OPVK, OPLZ, OPLZZ..)
- Komise a generální ředitelství (DG) [http://ec.europa.eu/dgs\\_cs.htm](http://ec.europa.eu/dgs_cs.htm),
- Kumulace bruselské pečlivosti a české úřednické opatrnosti
- Složitost, centrální dokumenty, (ne)možnosti derogací
- Kontrola, Audit, Evropský účetní a auditorův dvůr, OLAF

# Typy donorů

- 1 ČR – státní rozpočet
- 2 ČR – místní rozpočty
- 3 ČR – nadace (nadační příspěvek) + ostatní zdroje z NNO (partner)
- 4 ČR – veřejné sbírky + vlastní zdroje (dary)
- 5 mimo ČR – státní/místní rozpočty/agentury jiných států
- 6 mimo ČR – rozpočet EC / mimorozpočtové prostředky adm. EC
- 7 mimo ČR – agentury OSN
- 8 ...



# Případové studie

- vhodné pro kurz:
  - „softové“ projekty
  - s jednoduchou řídicí strukturou (nic jako „řídicí orgán“, „zprostředkující subjekt“, „platební orgán“, „administrátor“ ...)
  - administrativně čisté (nic jako „evropská pravidla, jak je pochopil a tvůrčím způsobem doplnil český úředník...“)

## 1. Zvyšování kvality středních zemědělských škol v Afghánistánu

- MZV ČR / ZRS / Odbor rozvojové spolupráce a humanitární pomoci

## 2. Income Stability in Northern Afghanistan – Increasing the income potential in Balkh Province through training, knowledge sharing, and joint business strategies

- European Community / represented by the Commission of the European Communities / Delegation of the European Commission to Afghanistan

# Klíčové fin-admin parametry projektu

- 1 Rámec smluvního vztahu s donorem – závazné dokumenty atp.
- 2 Uznatelnost nákladů
- 3 Cash-flow
- 4 Kurzy / kurzová rizika
- 5 Flexibilita rozpočtu, možnosti rozpočtových změn
- 6 Kofinancování
- 7 Forma finanční zprávy a audit
- 8 Ostatní rizika

# 1. Rámec smluvního vztahu (MZV ČR)

- tzv. „Rozhodnutí“
- tzv. „malá rozpočtová pravidla“ – Zásady vlády pro poskytování dotací ze státního rozpočtu České republiky nestátním neziskovým organizacím ústředními orgány státní správy – přijato na základě usnesení vlády č. 1333/2008
- tzv. „velká rozpočtová pravidla“ – Zákon o rozpočtových pravidlech a o změně některých souvisejících zákonů č. 218/2000 Sb.

## 2. Uznatelnost nákladů (MZV ČR) – velká rozp. pravidla

### § 3 Pojmy

Pro účely tohoto zákona se rozumí

- e) **neoprávněným použitím peněžních prostředků** státního rozpočtu, jiných peněžních prostředků státu, prostředků poskytnutých ze státního rozpočtu, státních finančních aktiv, státního fondu nebo Národního fondu, **jejich výdej, jehož provedením byla porušena povinnost stanovená právním předpisem, rozhodnutím, případně dohodou o poskytnutí těchto prostředků**, nebo porušení podmínek, za kterých byly příslušné peněžní prostředky poskytnuty; dále se jím rozumí i to, nelze-li prokázat, jak byly tyto peněžní prostředky použity,

## 2. Uznatelnost nákladů (MZV ČR) – velká rozp. pravidla

§ 14

(3) O poskytnutí dotace nebo návratné finanční výpomoci rozhoduje poskytovatel na základě žádosti příjemce. Vyhoví-li poskytovatel žádosti o poskytnutí dotace nebo návratné finanční výpomoci, vydá písemné rozhodnutí, které obsahuje

(...)

g) případné **další podmínky**, které musí příjemce v souvislosti s použitím dotace nebo návratné finanční výpomoci splnit,

k) **ostatní povinnosti**, které příjemce v souvislosti s poskytnutím dotace nebo návratné finanční výpomoci plní a **jejichž nedodržení není neoprávněným použitím** podle § 3 písm. e).

(...)

(5) Poskytovatel může v rozhodnutí o dotaci, jejíž součástí nejsou peněžní prostředky poskytnuté ze státního rozpočtu kryté z rozpočtu Evropské unie [§ 44 odst. 2 písm. b) a d) ] (...)  
**vyčlenit z podmínek**, které v něm příjemci ukládá podle odstavce 3 písm. g) ,  
**podmínky méně závažné** nebo uvést, která nesplnění podmínek uložených podle odstavce 3 písm. g) jsou méně závažná, například nepodstatné nedodržení některých lhůt.

## 2. Uznatelnost nákladů (MZV ČR) – malá rozp. pravidla

- 11) Dotace může být poskytnuta na úhradu osobních nákladů, spojených s realizací schváleného projektu, tj. mzdových nákladů, ostatních plateb za provedenou práci a povinného pojistného placeného zaměstnavatelem. Konkrétní výše dotace na osobní náklady se může stanovit **s přihlédnutím k úrovni mzdy za srovnatelnou činnost vykonávanou v rozpočtové sféře**, v níž je aplikováno nařízení vlády č. 546/2006 Sb., o platových poměrech zaměstnanců ve veřejných službách a správě, a zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů.
- 12) Z dotace lze hradit pouze **náklady**, které ústřední orgán uvede v rozhodnutí o poskytnutí dotace ze státního rozpočtu České republiky a které **prokazatelně vznikly od 1. ledna do 31. prosince** roku, na který byla přiznána dotace.
- 14) Pokud NNO nemůže uplatnit **nárok na odpočet daně z přidané hodnoty**, je daň z přidané hodnoty jejím způsobilým výdajem a jako osoba, která náklady na daň z přidané hodnoty nese výlučně a konečně, může tuto daň z dotace uhradit.
- 15) Dotace jsou poskytovány dle § 14 odst. 3 zákona č. 218/2000 Sb. Rozhodnutím o poskytnutí dotace ze státního rozpočtu České republiky na příslušný rozpočtový rok (dále jen „rozhodnutí“), ve kterém ústřední orgán stanoví písemně podmínky poskytnutí dotace NNO. Poskytovatel může stanovené podmínky podle § 14 odst. 3 písm. g) zákona č. 218/2000 Sb. v souladu s § 14 odst. 5 tohoto zákona rozlišit na závažné a ostatní. (...)

## 2. Uznatelnost nákladů (MZV ČR) – malá rozp. pravidla

- 17) Poskytnutá dotace bude ústředním orgánem uvolňována takovou formou, kterou stanovil v rozhodnutí, a v souladu s § 16 zákona č. 218/2000 Sb.
- 18) Ústřední orgán, který poskytne dotaci, uvede do rozhodnutí mezi podmínky pro použití dotace povinnost pro NNO, aby:
- a) **nefinancovala z prostředků dotace jiné fyzické nebo právnické osoby** s výjimkou těch, které poskytují výkony a služby, spojené s realizací schváleného projektu, a to podle schváleného rozpočtu dotace,
  - f) vyhotovila finanční vypořádání (...). V souladu s tím, že termín předložení je výše citovanou vyhláškou stanoven „**do 15. února následujícího rozpočtového roku**“, může ústřední orgán stanovit dřívější termín,
  - h) používala dotaci ze státního rozpočtu hospodárně a efektivně,
  - i) vedla řádné a **oddělené sledování** přijatých a použitých dotací **v účetnictví**,
  - j) postupovala v souladu **se zákonem č. 137/2006 Sb., o veřejných zakázkách**, ve znění pozdějších předpisů, pokud použije prostředky státního rozpočtu k úhradě zakázky, která je veřejnou zakázkou podle § 7 výše uvedeného zákona.

## 2. Uznatelnost nákladů (MZV ČR) – rozhodnutí

- Podmínky méně závažné
- Náklad nebo výdaj (příklad: letenka PRG-mise, zakoupena 12/2008, let 1/2009; rozpor s „malými rozpočtovými pravidly“ ...; mzdy za 12/2009 mohou být vyplaceny 2010... - bod 5 Rozhodnutí)
- Udělené výjimky: dary (bod 4 Rozhodnutí)



### **3. Cash flow**

- Platební kalendář (str. 2)
- je vyhovující???

### **4. Kurzy / kurzová rizika**

- „účetní“ kurzy – reportování v CZK
- systematicky nadhodnocované AFN v oficiální kotaci ČNB

### **5. Flexibilita rozpočtu, možnosti rozpočtových změn**

- bod 13 rozhodnutí
- vazba mezi věcným plněním projektu a rozpočtem relativně slabá

## 6. Kofinancování

- podíl dotace
- co se stane v případě nedostatečného kofinancování? - bod 11...

## 7. Forma finanční zprávy a audit

- finanční zpráva – bod 7, 20-22
- audit – bod 6

## 8. Ostatní rizika

- body 3, 23, 27 Rozhodnutí

# Klíčové fin-admin parametry projektu

- 1 Rámec smluvního vztahu s donorem – závazné dokumenty atp.
- 2 Uznatelnost nákladů
- 3 Cash-flow
- 4 Kurzy / kurzová rizika
- 5 Flexibilita rozpočtu, možnosti rozpočtových změn
- 6 Kofinancování
- 7 Forma finanční zprávy a audit
- 8 Ostatní rizika

# EuropeAid

## POLITIKY

- ▶ Daně a cla
- ▶ Energie a doprava
- ▶ Hospodářská soutěž
- ▶ Hospodářské a finanční věci
- ▶ Informační společnost a média
- ▶ Podniky a průmysl
- ▶ Regionální politika
- ▶ Námořní záležitosti a rybolov
- ▶ Spravedlnost, svoboda a bezpečnost
- ▶ Vnitřní trh a služby
- ▶ Výkonné agentury
- ▶ Výzkum
- ▶ Vzdělávání a kultura
- ▶ Zaměstnanost, sociální věci a rovné příležitosti
- ▶ Zdraví a spotřebitelé
- ▶ Zemědělství a rozvoj venkova
- ▶ Životní prostředí

## VNĚJŠÍ VZTAHY

- ▶ Obchod
- ▶ Rozšíření
- ▶ Rozvoj
- ▶ Humanitární pomoc
- ▶ Úřad pro spolupráci a pomoc EuropeAid
- ▶ Vnější vztahy

## OBECNÉ SLUŽBY

- ▶ Eurostat
- ▶ Evropský úřad pro boj proti podvodům
- ▶ Generální sekretariát
- ▶ Komunikace
- ▶ Společné výzkumné středisko
- ▶ Úřad pro úřední tisky

## VNITŘNÍ SLUŽBY

- ▶ Informatika
- ▶ Infrastruktura a logistika - Brusel
- ▶ Infrastruktura a logistika - Lucemburk
- ▶ Inspektor ochrany údajů Evropské komise
- ▶ Personál a administrativa
- ▶ Právní služba
- ▶ Překlady
- ▶ Rozpočet
- ▶ Skupina politických poradců Komise
- ▶ Tlumočení
- ▶ Úřad Pro Správu A Vyláčení Individuálních Nároků
- ▶ Útvar interního auditu

# EuropeAid

- **Úřad pro spolupráci a pomoc EuropeAid / EuropeAid Co-operation Office**
- DG (Directorat-General), bez „vlastního“ komisaře...

# 1. Rámec smluvního vztahu (EuropeAid) – struktura smlouvy

- **Special conditions**
- **Annex I: Description of the Action**
- **Annex II: General Conditions** (same for everybody...)
- **Annex III: Budget for the Action**
- **Annex IV: Contract-award procedures** (same for everybody...)
- **Annex V: Standard request for payment and financial identification form** (same for everybody...)
- **Annex VI: Model narrative and financial report** (same for everybody...)
- **Annex VII: Model report of factual findings and terms of reference for an expenditure verification of an EC financed grant contract for external actions** (same for everybody...)

# 1. Rámec smluvního vztahu (EuropeAid) – ostatní



Zdroj: Autor

# PRAG 2008

- **i.e. Practical guide to Contract procedures for EC external actions**
- what EVERY „Contracting authority“ has to follow when treated with money from EC budget
  - 1) basic rules (management modes, eligibility criteria, procurement procedures ...)
  - 2) Service contracts / supply contracts / works contracts
  - 3) Grants
  - 4) Relations with int. org., member states, beneficiary countries and other donors
  - 5) List of Annexes (*clear and helpful structure*)
- 137 pages; short illustration...



## Principles of grant (vs. contract for work, service contract etc.)

- Transparency
  - Equal treatment
  - Non-cumulative
  - Non-retrospective (except exceptional cases... - actions: humanitarian aid, crisis situations...; operating grants: not more than six month after start of beneficiary's budget year)
  - Co-financing
  - Non-profit
- **Subcontracting?** – if indicated and only in limited scope...

## 2. Uznatelnost nákladů (EuropeAid)

- **Výchozí dokumenty:**
- **Annex I: Description of the Action**
- **Annex II: General Conditions** (same for everybody...)
- **Annex III: Budget for the Action**
- **Annex IV: Contract-award procedures** (same for everybody...)

## 2. Eligible costs

- Incurred by the beneficiary
- During implementation of action (*except of „final“ costs – execution period...*)
- Payments made before the final report is submitted
- Indicated in the estimated budget
- Identifiable + verifiable
- Compliant with accounting standards (*and book-kept in double-entry accounting system...*)
- Reasonable and justified (*„standard“ salaries (and bonuses just according to predefined rules), external evaluation e.g.*)
- average or maximum unit costs?

## 2. Ineligible costs

- provision for reserve – collision with Vietnamese labour law
- exchange losses
- costs of land and buildings
- indirect costs for the organization receiving a running cost grant
- interest paid
- taxes (VAT included)

### 3. Cash flow

- What is pre-financing?
- How much we get as a first installment?
- Where we will get next installment?
- What criteria we have to meet to get next installment?
- (Article 15)

### 4. Kurzy / kurzová rizika

- Special Conditions – 7.1.1. – reportování z CZK
- „plovoucí“ kurz dle Inforeuro

## 5. Flexibilita rozpočtu, možnosti rozpočtových změn

- the possibility to add / remove budget line
- CvT/PIN „informal“ recommendation: not in personnel costs, not in case direct costs are not drawn correspondingly
- < 15 percent change of „heading“ (Any amendment of the estimated budget (higher than 15 percent) which would alter the action or work programme planned may be allowed only if it has been subject of a written supplementary agreement between the parties)
- contingency reserve – just based on written approval (ex-ante!)
- no „cost extension“, just „no-cost extension“, if approved by EC

## 6. Kofinancování

- celý projekt je auditovaný podle kritérií EuropeAid

## 7. Forma finanční zprávy a audit

- Annex VI

## 8. Ostatní rizika

- Annex II – General Conditions

# ZÁSOBNÍK DÍLČÍCH SLIDŮ

Ondřej H. Matyáš



# Vyjasnit si, co budeme rozumět pod pojmy...

**1** Představa budoucnosti v oboru = vize

**2** Poslání podniku = mise (+ strategický vůdčí vzor)

**3** Strategie / strategické cíle

**4** Strategická akce / projekt / ...

# Neziskové organizace

- **podle českého právního řádu**
- **Organizace:**
  - vládní/státní
  - nevládní/nestátní/občanského sektoru
- **podle své podstaty:**
  - institucionalizované?
  - soukromé / samosprávné a nezávislé?
  - neziskové?
  - dobrovolné?
  - (poskytující veřejně-prospěšné služby)

# Controlling v neziskové organizaci – typické rysy

- absence kritéria zisku
- vyrovnanost hospodaření, averze k riziku
- důraz na transparentnost
  
- typicky organizace poskytující služby

## Zaměření kurzu

- průnik managementu, teorie organizace, účetnictví, finančního řízení (zakotvení v konceptu management control system)
- primárně hodnotový (finanční) pohled na činnost a řízení organizace
- orientace zejména na finančně-administrativní procesy (samostatná funkce controllera v podstatě neexistuje)
  
- průřezové téma: měkké dovednosti controllera v neziskové organizaci

# Nástroje projektového controllingu v neziskových organizacích

Ondřej H. Matyáš



# Co je to projekt?

# Co je to projekt?

- zdroje
- cíl = čeho má být dosaženo
- časové omezení



# Proč je projektový controlling v NNO častý?

- projekt jako způsob financování
- projekt jako nástroj změny

- projekt jako typ plánu

# Co je to projekt?

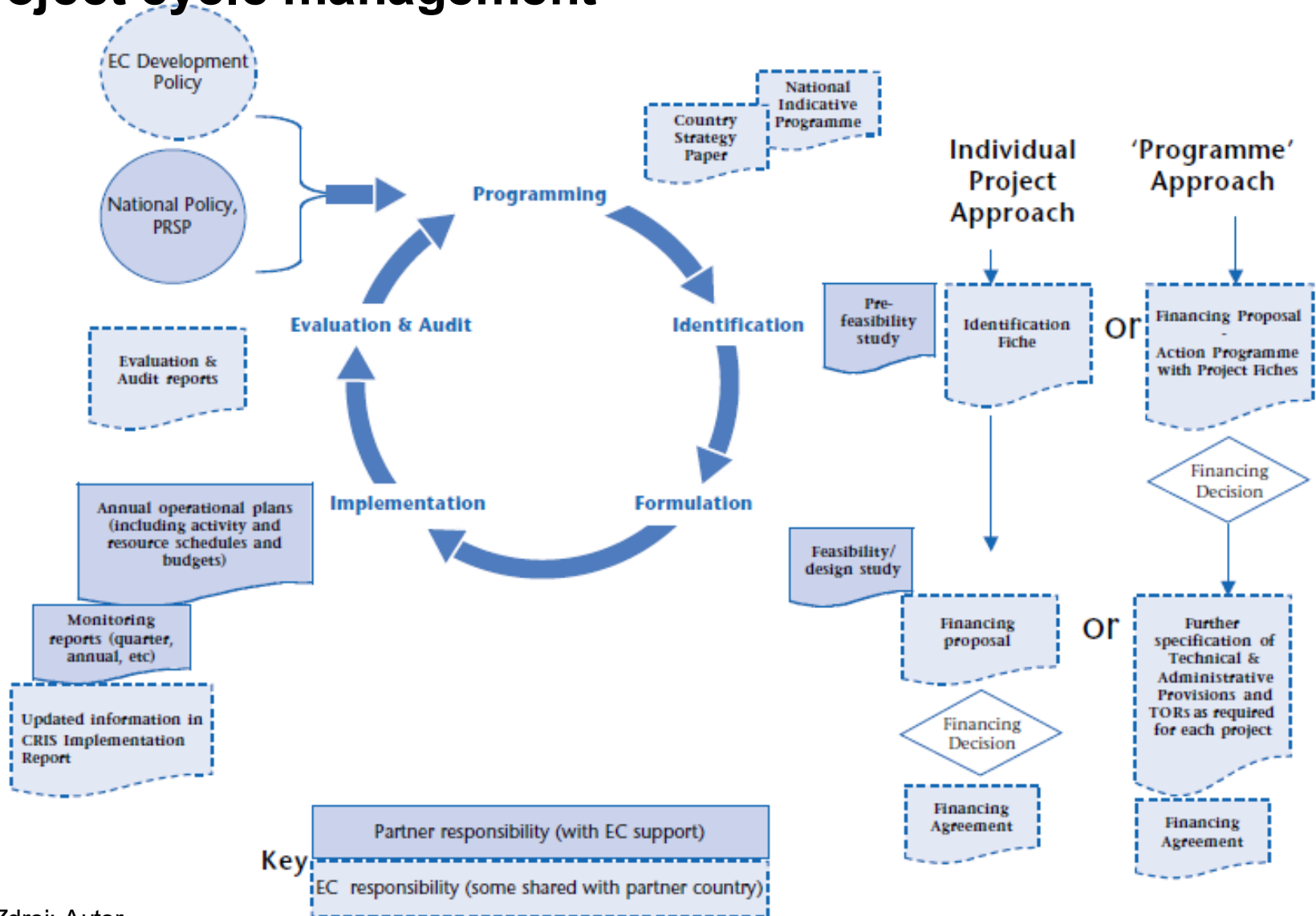
- a) cíl = čeho má být dosaženo..... **CÍL – MĚŘÍTKO – HODNOTA**
- b) časové omezení.....**ČASOVÁ OSA / GANTT**
- c) zdroje.....**ROZPOČET**

**Plánování je nepřírozený proces; mnohem zábavnější je prostě něco dělat. Nejlepší věc na neplánování ale je, že neúspěch přijde jako naprosté překvapení, místo toho, abyste se jím museli dopředu trápit.**

**(Sir John Harvey-Jones)**

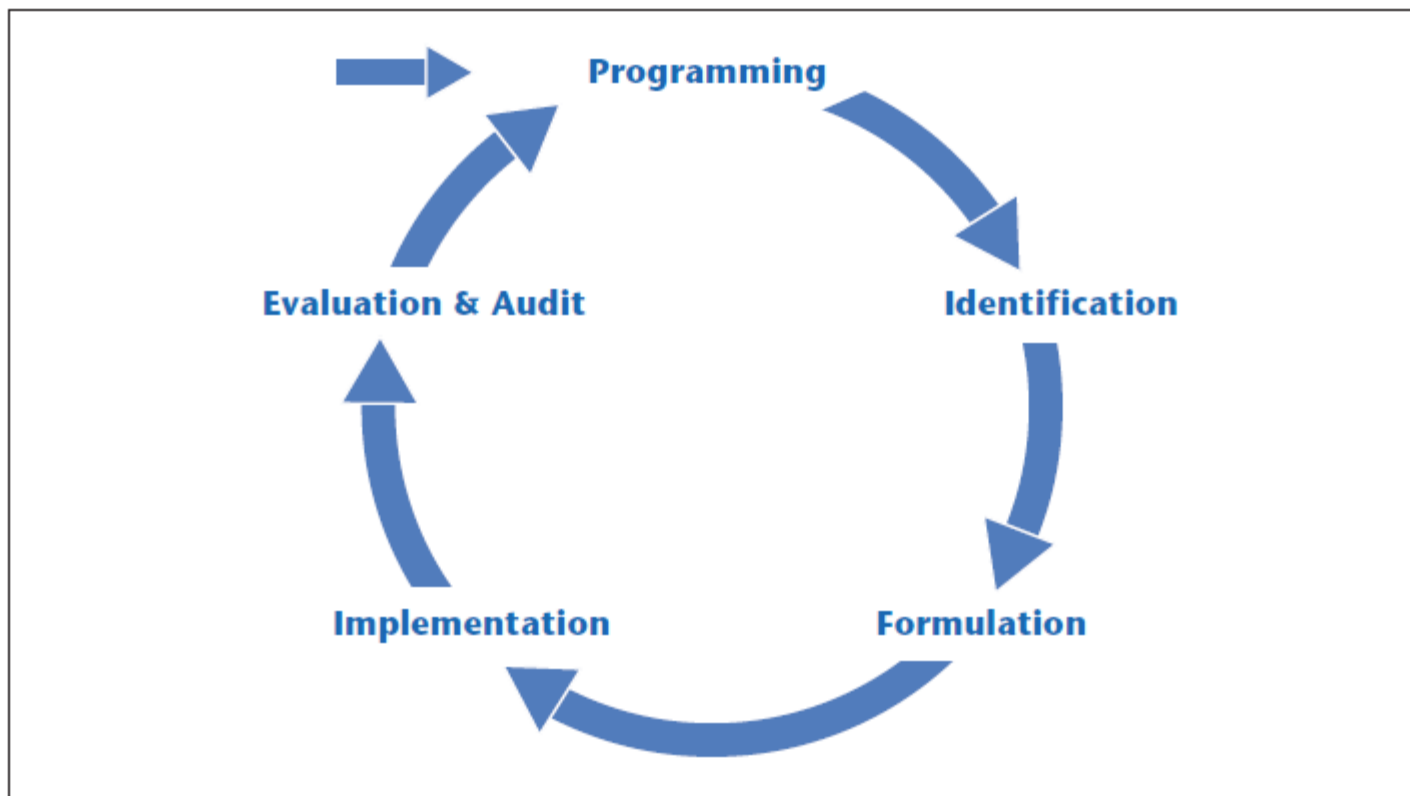
**Plánování – nahrazuje náhodu omylem...**

# Project cycle management



# Project cycle management

Figure 4 – The Cycle of Operations



Zdroj: Autor

# Identifikace potřeb, proveditelnost

- Je projekt potřebný? (*potvrdil needs assessment reálnou potřebu pro intervenci?*)
- Je intervence z našeho pohledu správná? (*je v souladu s mission statement, širšími cíli, dlouhodobými plány a etikou organizace?*)
- Bude intervenci vůbec možné uskutečnit? (*rizika a podmínky v dané zemi jsou příznivé nebo alespoň přijatelné?*)
- Máme k intervenci potřebnou odbornost, zkušenost, lidi?
- Je intervence efektivní? (*to, co intervencí získáme, stojí za peníze a energii, které do ní vložíme?*)
- Podaří se nám na intervenci sehnat peníze?

## Analytické nástroje:

Analýza problému (problem tree) a

Analýza zájmů zainteresovaných skupin (stakeholder analysis)



cíle projektu (objective tree)



logická kostra projektu (logical framework).

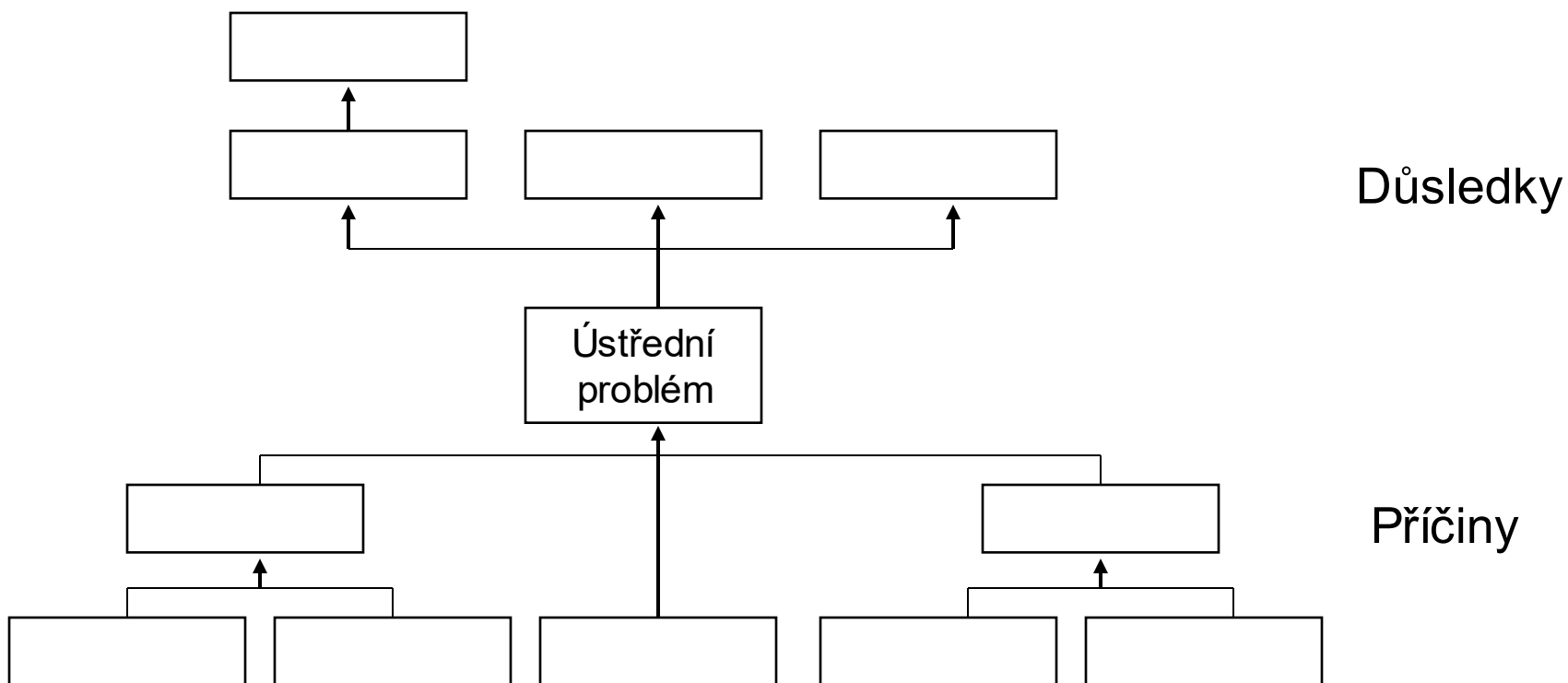
# Proč je důležité vymezit správně problém?

Špatně strukturované problémy:

- nejasnost v otázce cílů (čeho se má ve výsledku dosáhnout?)
- nejasnost v otázce zadání ( kde problém začíná a končí, jaké jsou jeho hranice?)
- nejasnost v algoritmu řešení (jakým způsobem lze vůbec problém řešit?)

(Veselý, 2009)

# Problem tree



Zdroj: Autor



# Problem tree for the area of financial and administration processes (FAPs)

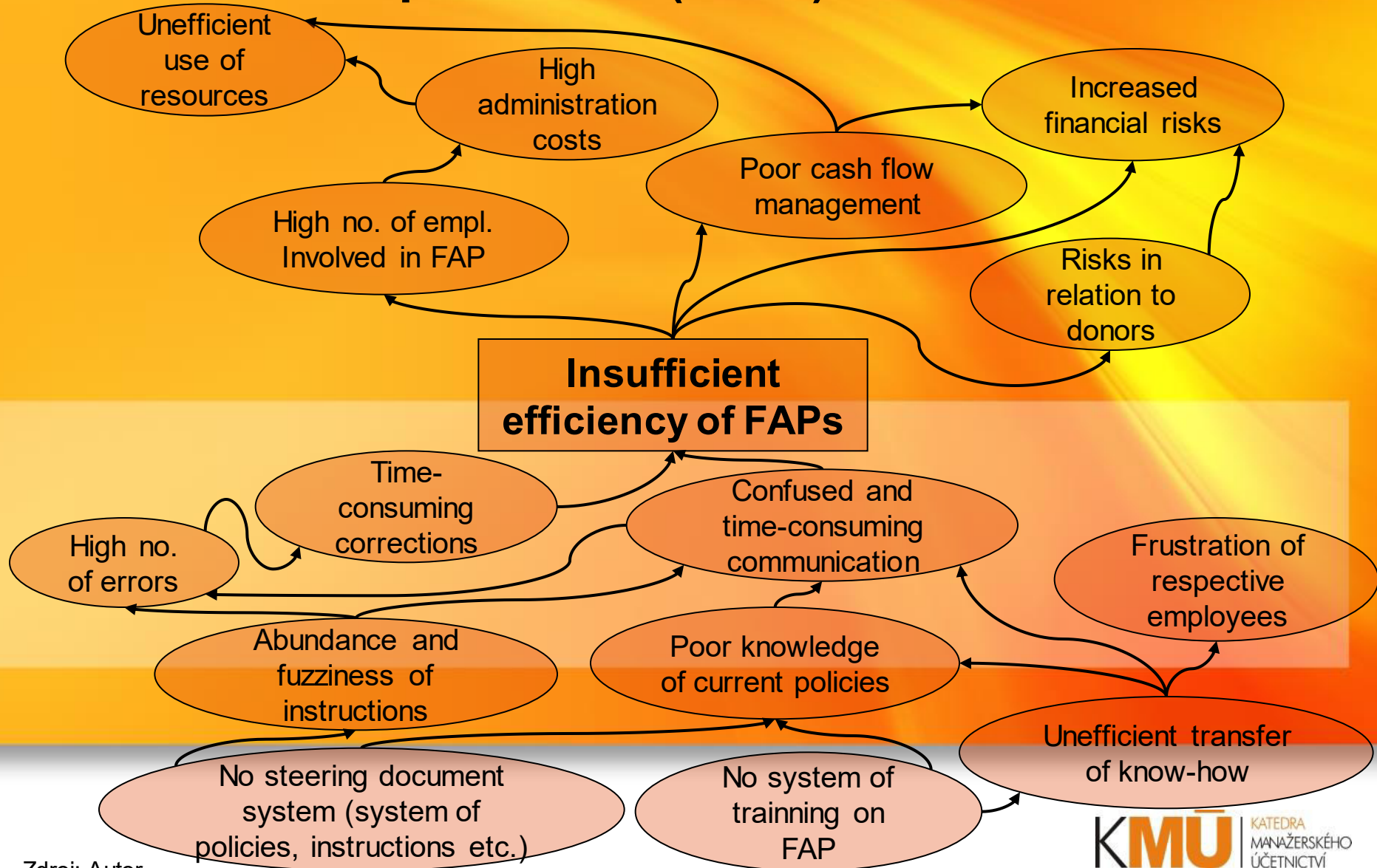


Figure 21 – Example of a problem tree

## Problem analysis – river pollution

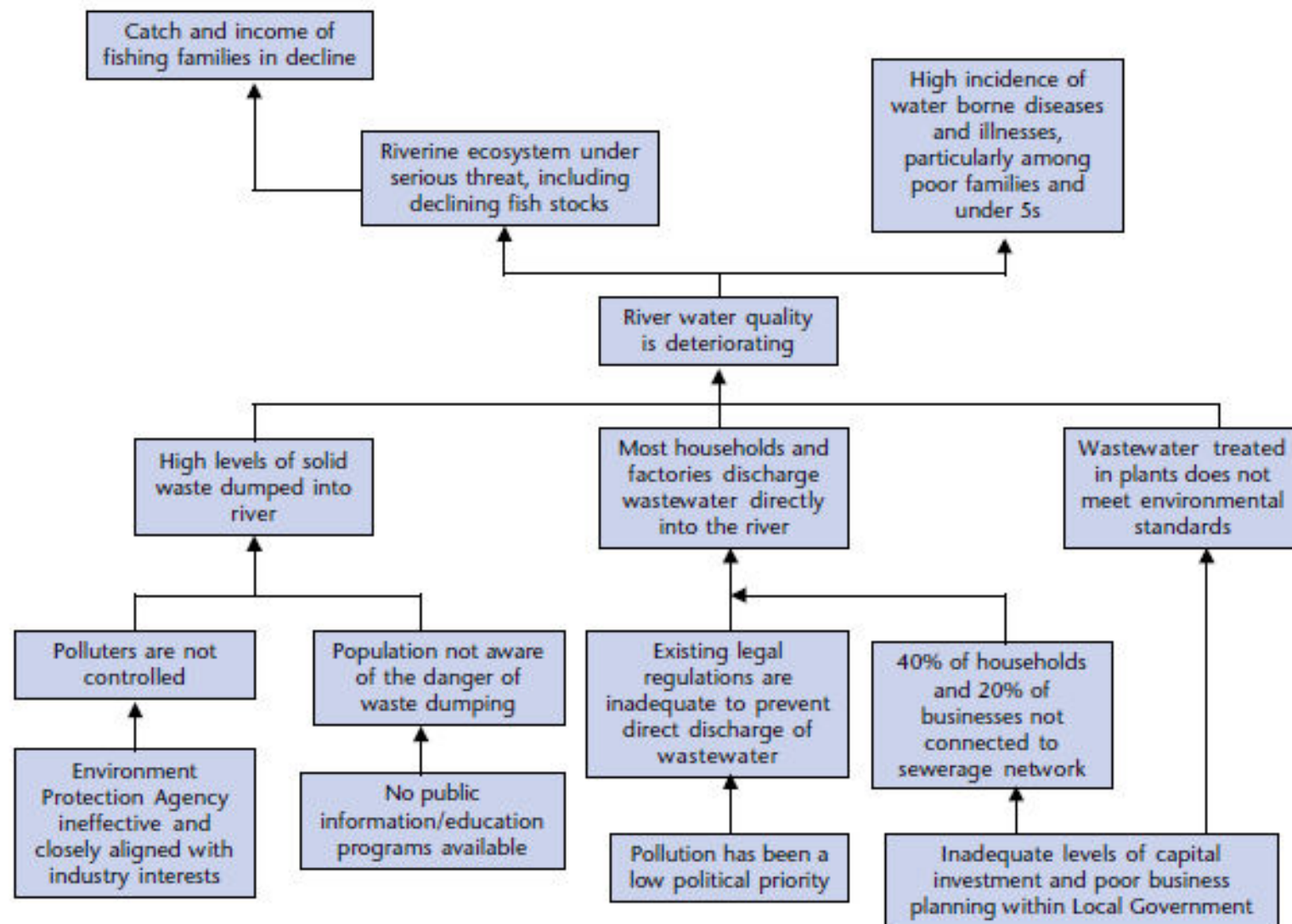


Figure 22 – Objective Tree

## Objective tree – river pollution

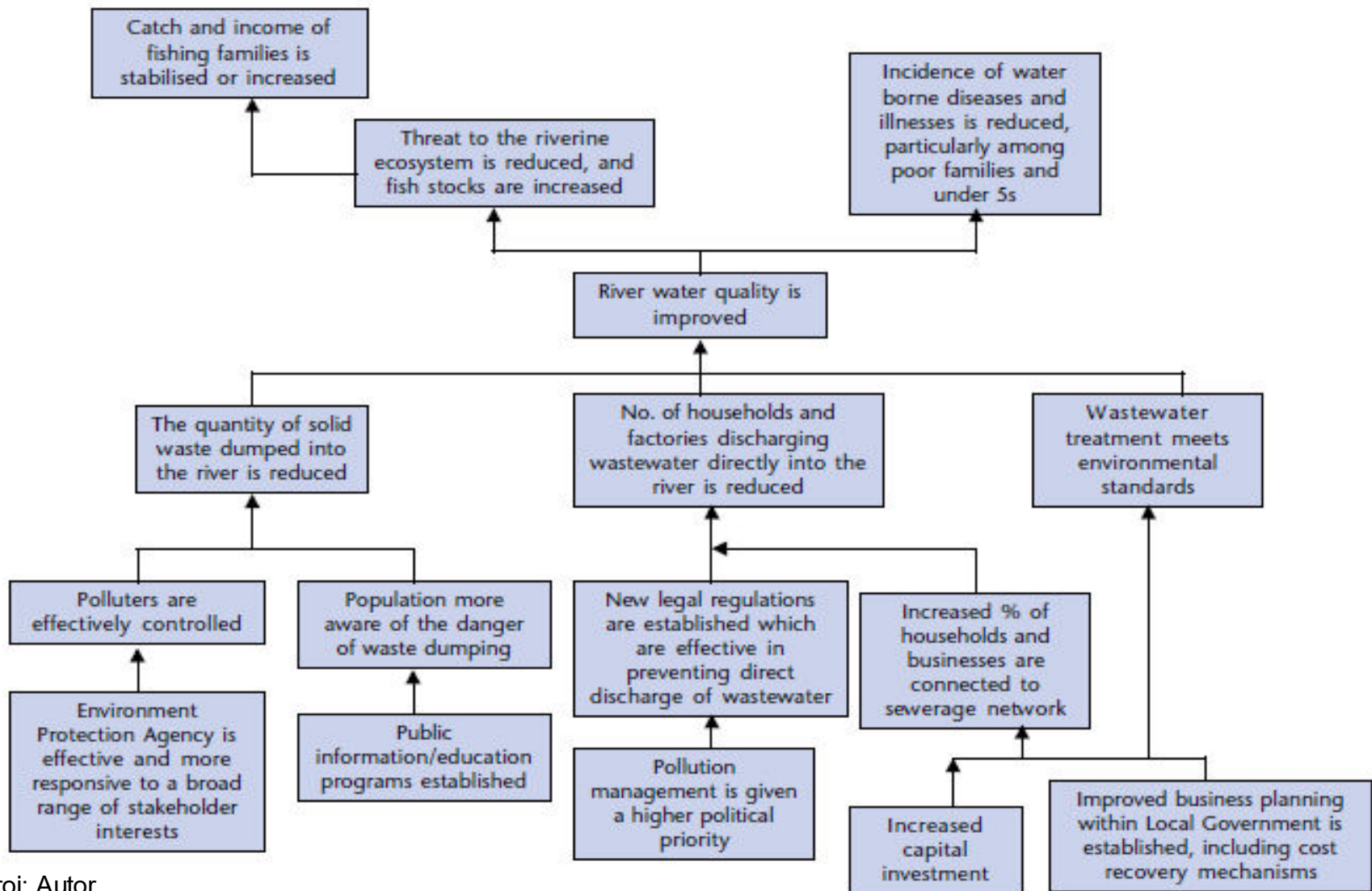
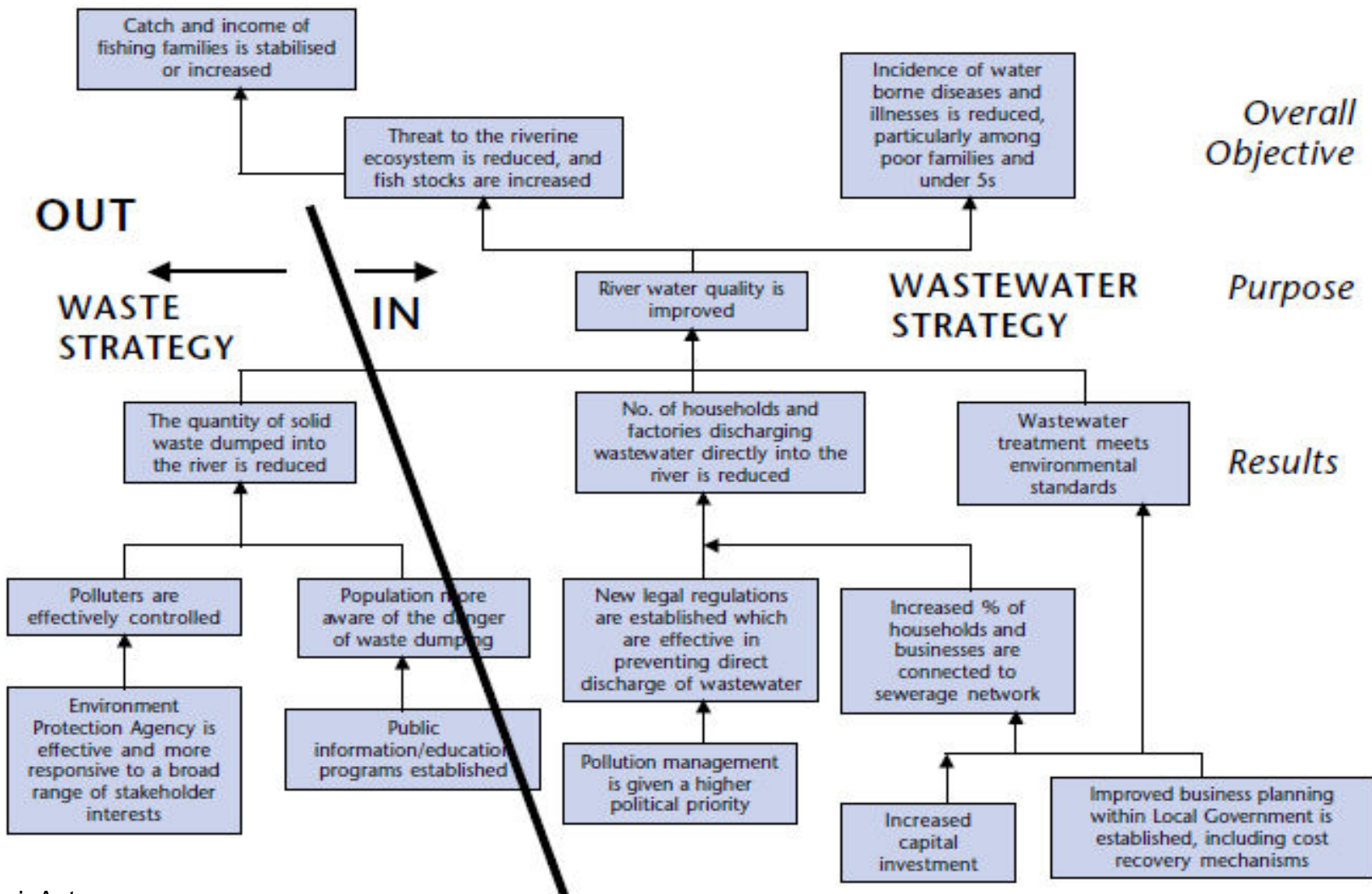


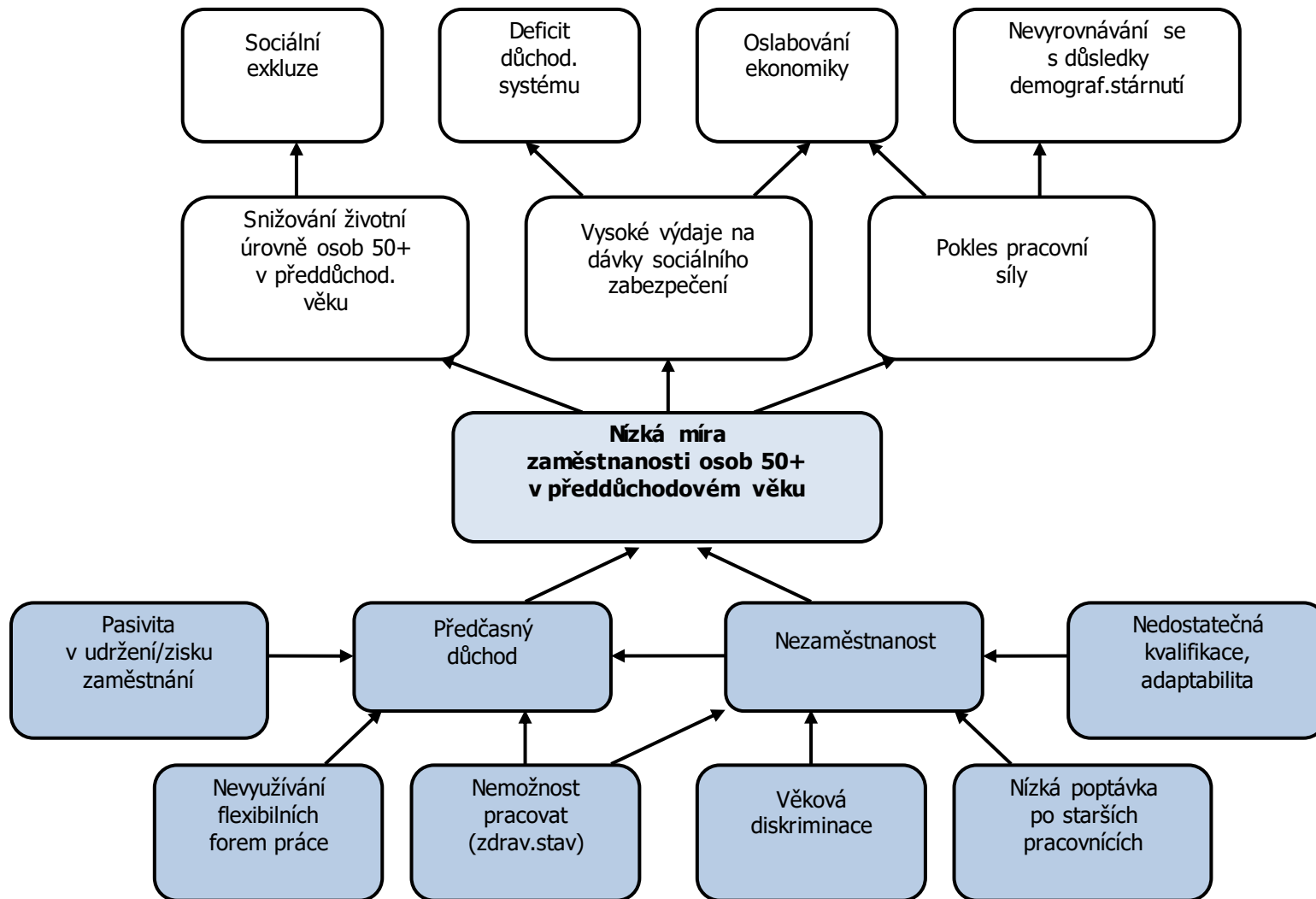
Figure 23 – Strategy Selection

## Strategy selection

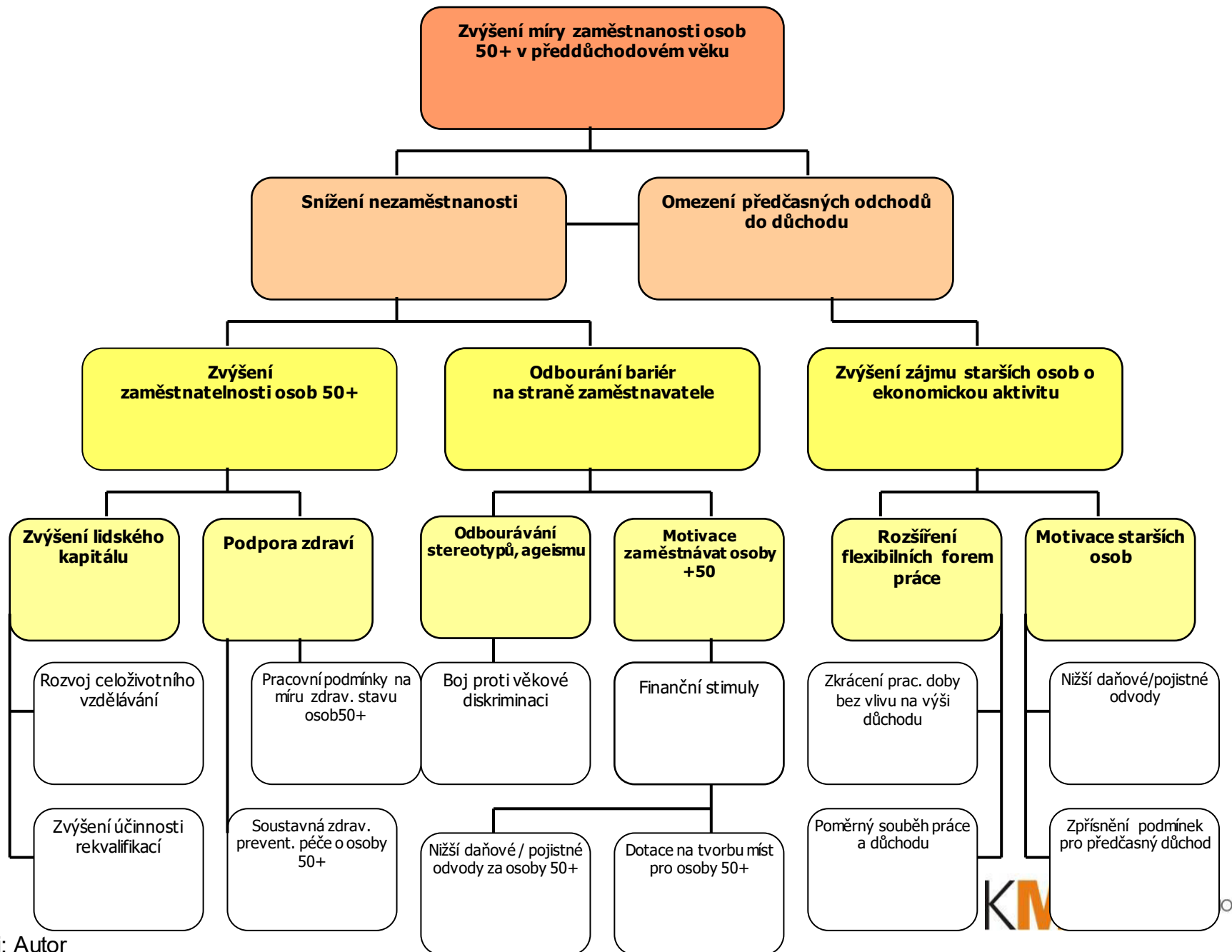




## Důsledky nízké míry zaměstnanosti osob 50+ před dosažením důchod.věku



## Příčiny nízké míry zaměstnanosti osob 50+ před dosažením důchod.věku



# Analýza zúčastněných subjektů

Figure 17 – Stakeholder analysis matrix

Stakeholder and basic characteristics	Interests and how affected by the problem(s)	Capacity and motivation to bring about change	Possible actions to address stakeholder interests
<b>Fishing families:</b> c.20,000 families, low income earners, small scale family businesses, organised into informal cooperatives, women actively involved in fish processing and marketing	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Maintain and improve their means of livelihood</li> <li>• Pollution is affecting volume and quality of catch</li> <li>• Family health is suffering, particularly children and mothers</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Keen interest in pollution control measures</li> <li>• Limited political influence given weak organizational structure</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Support capacity to organize and lobby</li> <li>• Implement industry pollution control measures</li> <li>• Identify/develop alternative income sources for women and men</li> </ul>
<b>Industry X:</b> Large scale industrial operation, poorly regulated and no-unions, influential lobby group, poor environmental record	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Maintain/increase profits</li> <li>• Some concern about public image</li> <li>• Concern about costs if environmental regulations enforced</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Have financial and technical resources to employ new cleaner technologies</li> <li>• Limited current motivation to change</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Raise their awareness of social and environmental impact</li> <li>• Mobilise political pressure to influence industry behaviour</li> <li>• Strengthen and enforce environmental laws</li> </ul>
<b>Households:</b> c.150,000 households discharge waste and waste water into river, also source some drinking water and eat fish from the river	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aware of industrial pollution and impact on water quality</li> <li>• Want to dispose of own waste away from the household</li> <li>• Want access to clean water</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Limited understanding of the health impact of their own waste/ waste water disposal</li> <li>• Potential to lobby government bodies more effectively</li> <li>• Appear willing to pay for improved waste management services</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Raise awareness of households as to implications of their own waste disposal practices</li> <li>• Work with communities and local government on addressing water and sanitation issues</li> </ul>
<b>Environmental protection agency:</b> Etc	etc	etc	etc

# Analýza zúčastněných subjektů – výsledná matice

Aktér	Zájem		Moc		Postoj	
	Odhad	Spolehlivost odhadu	Odhad	Spolehlivost odhadu	Odhad	Spolehlivost odhadu
A						
B						
C						
D						
E						
F						



# Logframe

Figure 24 – Information contained in the Logframe Matrix

Project Description	Indicators	Source of Verification	Assumptions
<p><b>Overall objective:</b> The broad development impact to which the project contributes – at a national or sectoral level (provides the link to the policy and/or sector programme context)</p>	Measures the extent to which a contribution to the overall objective has been made. Used during evaluation. However, it is often not appropriate for the project itself to try and collect this information.	Sources of information and methods used to collect and report it (including who and when/how frequently).	
<p><b>Purpose:</b> The development outcome at the end of the project – more specifically the expected benefits to the target group(s)</p>	Helps answer the question ‘How will we know if the purpose has been achieved’? Should include appropriate details of quantity, quality and time.	Sources of information and methods used to collect and report it (including who and when/how frequently)	Assumptions (factors outside project management’s control) that may impact on the purpose-objective linkage
<p><b>Results:</b> The direct/tangible results (good and services) that the project delivers, and which are largely under project management’s control</p>	Helps answer the question ‘How will we know if the results have been delivered’? Should include appropriate details of quantity, quality and time.	Sources of information and methods used to collect and report it (including who and when/how frequently)	Assumptions (factors outside project management’s control) that may impact on the result-purpose linkage
<p><b>Activities:</b> The tasks (work programme) that need to be carried out to deliver the planned results  <i>(optional within the matrix itself)</i></p>	<i>(sometimes a summary of resources/means is provided in this box)</i>	<i>(sometimes a summary of costs/budget is provided in this box)</i>	Assumptions (factors outside project management’s control) that may impact on the activity-result linkage

# SMART...

Figure 36 - Example of indicative Activity Schedule - prepared during the Formulation Stage

### INDICATIVE ACTIVITY SCHEDULE

Ref no	Results and Indicative Activities	Responsibility	Year 1				Year 2				Year 3			
			Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	Q2	Q3	Q4
1.1	Reduced volume of waste water directly discharged into the river system													
	<b>Activities</b>													
1.1.1	Conduct baseline survey of households and business	Contractor to local Govt.	→											
1.1.2	Complete engineering specifications for expanded sewerage network	Contractor to Local Civil Works	→	→										
1.1.3	Prepare tender documents, tender and select contractor	Dept. of Civil Works			→	→								
1.1.4	Implement and monitor capital works	Contractor and Dept of Civil Works					→	→	→	→	→	→	→	→
1.1.5	Identify appropriate incentives for factories to use clean technologies	EPA and business				→	→	→	→					
1.1.6	Design and implement incentive program	EPA and Local Govt.								→	→	→	→	
1.1.7	Prepare and deliver public information and awareness campaign on waste-water disposal	Local Govt.			→	→	→	→	→	→	→	→	→	→
1.1.8	Etc													

Zdroj: Autor

## ANNEX IA

## PROJECT INITIAL BUDGET FORMAT

\* Funding is not to be used to purchase major capital assets (vehicles, communication and office equipment) or to cover international travel expenses. Recruitment of staff/personnel and rental of equipment should be limited to the additional resources required by the fund recipient to implement the project.

\* The maximum allowable administration cost is ten percent (10%) of the budget.

\* Expenses within a budget line must not exceed the approved budget line by more than ten percent (10%) without the approval of the HC/OCHA and must be matched by equivalent decreases in other lines.

\* Personnel cost must not exceed the amount approved in the budget.

\* Narrative text for each budget line must be included.

Description	Unit	Duration (month)	Cost/Unit USD	HRF Budget	NGO Contribution	Other Contribution	Total Project Budget
<b>STAFF</b>							
1.1 Expatriate Staff							
1.1.1 Project Manager	month	5	3150	15750			15750
1.2 Local Staff							
1.2.1 Hygiene Promotion Coordinator (100%)	month	6	550	3300			3300
1.2.2 Field Officer (3) (100%)	month	18	450	8100			8100
1.2.3 Driver (100%)	month	6	300	1800			1800
1.2.4 Accountant (20%)	month	1,2	300	360			360
1.2.5 Water Engineer (100%)	month	6	600	3600			3600
1.2.6 Water Engineer Assistant	month	5	400	2000			2000
1.2.7 Support Staff (4 guards)	month	24	100	2400			2400
<b>Sub-Total</b>							<b>37310</b>
<b>OPERATIONAL PROJECT COST (including rental)</b>							
2.1 Communications	telephone, internet	6	400	2400			2400
2.2 Office rent	rent	6	550	3300			3300
2.3 Office supplies	stationary, laptop	6	400	2400			2400
Others (specify):							
<b>Sub-Total</b>							<b>8100</b>
<b>RELIEF ITEMS</b>							
3.1 NFI							
3.1.1 Hygiene kits	5000	6	5,5	27500			27500

5.8.1. Metodologická školení		1,00	210 000,00	210 000,00	210 000,00
5.8.2. Odborná školení		1,00	572 000,00	572 000,00	392 000,00
5.8.3. Zahraniční studijní cesty		1,00	300 000,00	300 000,00	300 000,00
5.8.4. Výměnné studijní cesty		1,00	175 000,00	175 000,00	175 000,00
5.8.5. Školení pro ředitele a vedení		1,00	160 000,00	160 000,00	160 000,00
5.9 Finanční služby (bankovní poplatky apod.)		1,00	16 437,00	16 437,00	16 437,00
5.10 Ostatní (nutno specifikovat)					
<b>Subdodávky - mezisoučet</b>				<b>1 793 437,00</b>	<b>1 523 437,00</b>
<b>6.Přímá podpora cílovým skupinám</b>					
6.1 Cestovné, stravné					
6.2 Úhrada poplatků (stipendia, školení, registrační poplatky)					
6.3 Ostatní přímá podpora (nutno specifikovat)					
<b>Přímá podpora cílovým skupinám - mezisoučet</b>					
<b>7. Ostatní uznatelné přímé náklady projektu</b>					
7.1 Ostatní přímé náklady (nutno specifikovat)					
7.1.1. Medializace		1,00	30 000,00	30 000,00	30 000,00
7.1.2. Evaluace		1,00	50 000,00	50 000,00	50 000,00
7.1.2. Školení místních zaměstnanců		10,00	7 000,00	70 000,00	70 000,00
<b>Ostatní - mezisoučet</b>				<b>150 000,00</b>	<b>150 000,00</b>
<b>8. Přímé náklady projektu celkem (1-7)</b>				<b>4 942 897,00</b>	<b>4 672 897,00</b>
<b>9. Administrativní (nepřímé) náklady (maximálně 7% z 8. Přímé náklady projektu celkem) (není nutné prokazovat účetními doklady)</b>				<b>327 103,00</b>	<b>327 103,00</b>
<b>10. Celkové oprávněné náklady (8+9)</b>				<b>5 270 000,00</b>	<b>5 000 000,00</b>
<b>11. Vklady in-kind (vklady v naturáliích, neuznatelné)</b>					
<b>Vklady in-kind - mezisoučet</b>					

water access, availability and usage				
3	where is the source of drinking water	River	17,0	12,6
		unprotected spring	0,0	0,7
		protected spring	0,0	1,1
		hand pumps	0,0	0,1
		borehole (tap)	14,0	49,7
		ponds/pools	58,0	8,8
		sand scratch	6,0	2,7
		roof catchment	3,0	23,0
		artificial ponds	1,0	1,4
4	do you consider your drinking water to be safe for drinking	yes	58,0	60,9
		no	42,0	39,1
5	do you treat your drinking water	yes	25,0	40,4
		no	75,0	59,6
6	if yes, what method do you use	boiling	22,0	34,6
		pur	7,0	10,0
		water guard	45,0	41,0
		filtration	26,0	10,0
		three pot method	0,0	4,4
		solar disinfection	0,0	0,0
		others	0,0	0,0

15	what is the approximate distance from home to protected water point (rainy season)	<30 minute	10,0	17,9
		30min-1 hr	9,0	28,8
		1-2hr	49,0	18,1
		2-3hr	28,7	14,5
		>3hr	1,3	0,7
16	what is the approximate distance from home to protected water point (dry season)	<30 minute	1,2	3,5
		30min-1 hr	20,0	19,6
		1-2hr	0,0	13,9
		2-3hr	30,0	30,9
		>3hr	48,8	32,1
17	how long does it to fetch water from the nearest water tap or roof catchment (protected water sources)	<30 minute	10,4	17,7
		30min-1 hr	12,0	16,4
		1-2hr	6,6	10,3
		2-3hr	17,0	15,6
		>3hr	71,0	40,0

Zdroj: Autor

# Transparentnost a efektivnost vynakládání prostředků - výběrová řízení a projektový audit

Ondřej H. Matyáš

# Výběrová řízení

- smysl výběrového řízení?
- upraveno:
  - vlastní postupy organizace
  - požadavky donora
  - česká legislativa



# Organizace výběrových řízení I

- plán výběrových řízení
  
- předmět dodávky
  - nákup zboží
  - stavební práce
  - nákup služby

# Organizace výběrových řízení II

- typ výběrového řízení
  - zjednodušené řízení
  - vyjednávací řízení (počet oslovených dle částky)
  - otevřené řízení (lokální / mezinárodní)
  
- dokumentace výběrového řízení
  
- specifika donorů (certifikát původu, ohlašování realizace výběrového řízení donoru atp.)

# Projektový audit I

- uznatelnost (způsobilost - eligibility) projektových nákladů
  - okamžik a způsob vynaložení / úhrady
  - dokumentace nákladu
  - zdůvodnění relevance (potřebnosti) – věcný vztah + výše v případě „nepřímých“ nákladů

# Projektový audit I - podklady

- smlouva s donorem včetně jejích příloh a dodatků
- další obecně závazné podmínky donora, zejména s vazbou na platnou legislativu
- jednotlivé projektové zprávy a předložená vyúčtování
- nákladové sestavy projektu, jak jsou zachycené v účetnictví organizace
- dokumentace projektu
- podklady k vypláceným mzdám a záznamy v mzdové agendě
- výpisy bankovních účtů
- předávací protokoly nebo distribuční protokoly (u staveb, zásob, nástrojů, hromadně distribuované potravinové i jiné pomoci a podobně)
- korespondence s donorem

# Projektový audit II

- audit řídicích a kontrolních mechanismů
  - organizační struktura, pravomoci a odpovědnosti jednotlivých orgánů organizace
  - systém plánování a reportingu
  - mechanismy finančního řízení a kontroly (řízení hotovosti, nakládání s majetkem organizace, řízení závazků a pohledávek, inventarizace a další)
  - politiky organizace pro jednotlivé oblasti (whistleblowing policy, protikorupční postupy, personalistika, IT, bezpečnost, interní audit, řízení kvality, průřezové politiky jako například řízení rizik atp.)
- provádí auditor nebo formou „předauditů“ donor

# Projektový audit II - podklady

- předaná dokumentace
- rozhovory s managementem a pracovníky organizace
- (rozhovory s klienty organizace)
- pozorování

# **SROI v Modrém domečku – ilustrace měření výkonnosti**

# O co šlo?

Popis

Fáze projektu

Sestavení SROI



# Fáze projektu



Zdroj: Autor

# Sestavení SROI

4 analytické fáze

# Sestavení SROI

1

- Popis společenského dopadu

2

- Nalezení indikátorů

3

- Přiřazení hodnot

4

- Úprava hodnoty dopadu

# Fáze 1 – popis společenského dopadu

Zajmová skupina s podílem na řízení

Společensky dopad – smysl existence MD

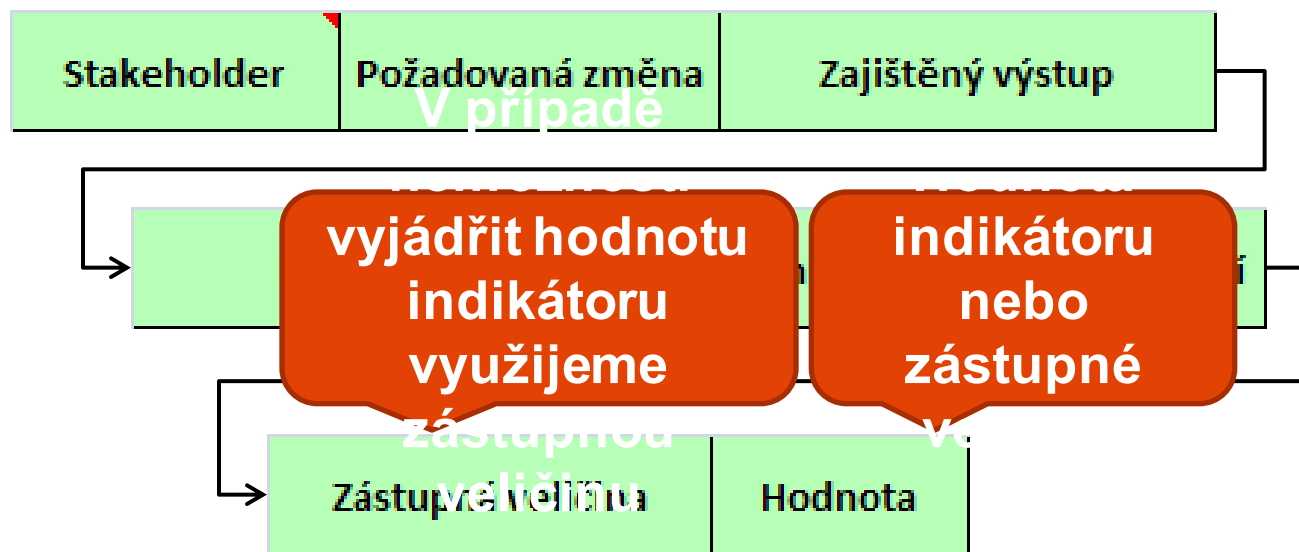
To, co organizace vytváří a co lze plánovat

Stakeholder	Požadovaná změna	Zajištěný výstup
Stát	Zvýšení příjmů státního rozpočtu	Udržení podniku platícího daně

## Fáze 2 – nalezení indikátorů dopadu



# Fáze 3 – přiřazení hodnoty dopadu

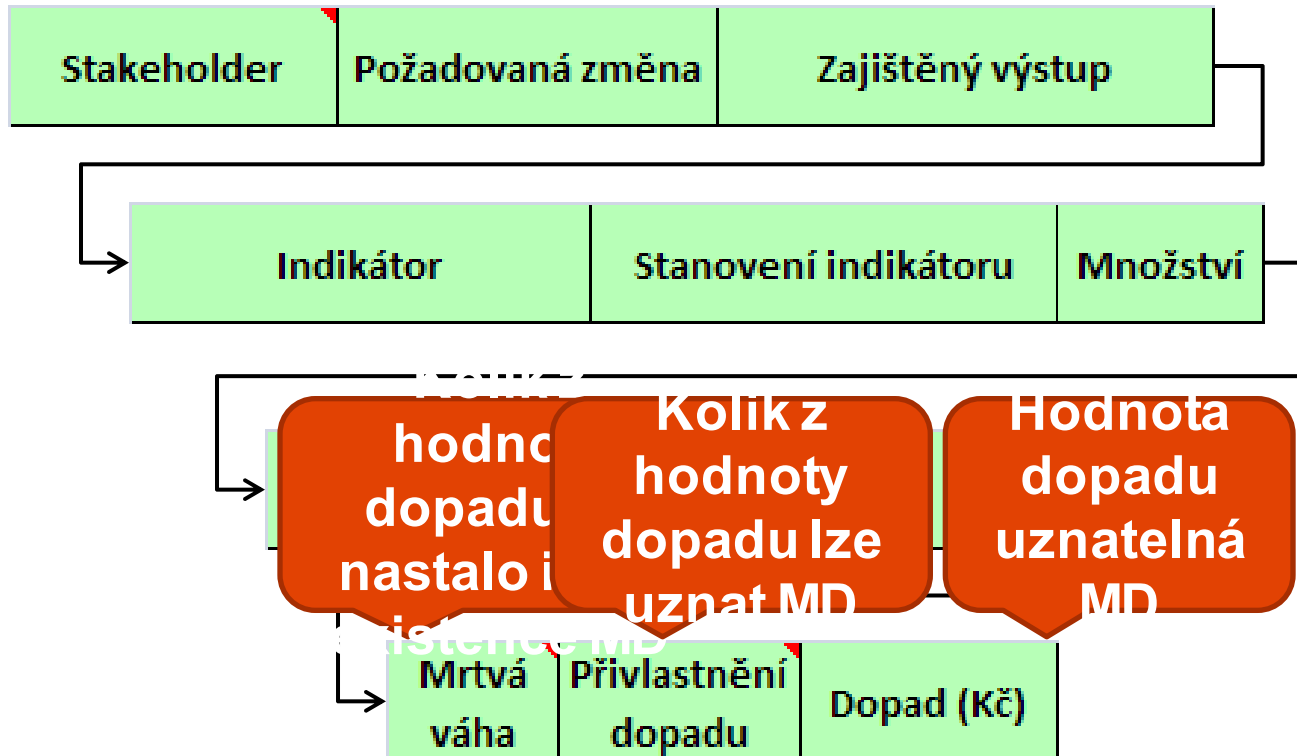


Stakeholder	Požadovaná změna	Zajištěný výstup
Stát	Integrace společnosti osvojením chování ke zdravotně znevýhodněným osobám	Děti se seznámí s fenoménem zdravotního znevýhodnění a naučí se k chovat k OZZ

Indikátor	Stanovení indikátoru	Množství
Počet dětí prošlých programem	Statistika Modrého domečku o počtu dětí prošlých programem	300

Zástupná veličina	Hodnota
Kurz prevence proti sociálnímu vyloučení	50

# Fáze 4 – úprava hodnoty dopadu



Zdroj: Autor



Stakeholder	Požadovaná změna	Zajištěný výstup
Stát	Integrace společnosti osvojením chování ke zdravotně znevýhodněným osobám	Děti se seznámí s fenoménem zdravotního znevýhodnění a naučí se k chovat k OZZ

Indikátor	Stanovení indikátoru	Množství
Počet dětí prošlých programem	Statistika Modrého domečku o počtu dětí prošlých	300

$$300 \times 50 \text{ Kč} = 15.000 \text{ Kč}$$

$$15.000 \times (1 - 0,1) \times 0,7 = 9.450 \text{ Kč}$$

Zástupná veličina	Hodnota	Mrtvá váha	Přivlastnění dopadu	Dopad (Kč)
Kurz prevence proti sociálnímu vyloučení	50	0,1	0,7	9450

## A výsledek?

Každá koruna vložená státem do Modrého domečku přinesla v roce 2009 1,43 koruny společenského efektu

# **Ilustrace omezení ukazatele zisku v neziskových organizacích na příkladu konkrétní nadace**

# Nástroje měření výkonnosti

- **Podnikatelské subjekty**
  - Zisk
  - Rentabilita (ROI, ROA, EVA)
  - BSC
- **Neziskové organizace**
  - nefinanční ukazatele
  - finanční ukazatele (zisk, rentabilita,..)

# Zisk neziskové organizace (nadace)

## ■ Náklady

- Administrativně správní náklady
- Náklady na správu investic
- Náklady na získávání externích zdrojů
- Náklady na přerozdělování
- Projektové náklady

## ■ Výnosy

- Výnosy z investic
- Výnosy z podnikatelské činnosti
- Přijaté dary a příspěvky na činnost

**Zisk = výnosy - náklady**

**?**

# Příklad – výkaznictví NNO

Náklady nebo poskytnuté užitky			
druh	skupina	účel	částka
pronájem kanceláří	náklady na správu nadace	náklady na správu nadace	40
mzdové náklady	náklady na správu nadace	náklady na správu nadace	60
spotřeba materiálu	náklady na správu nadace	náklady na správu nadace	15
využívané externí služby	náklady na správu nadace	náklady na správu nadace	20
finanční náklady	náklady na získávání zdrojů	náklady na správu vlastních investic	5
provize	náklady na získávání zdrojů	náklady na fundraising	10
mzdové náklady	náklady na přerozdělování zdrojů	náklady na grantové řízení	20
poskytnutý grant	poskytnuté užitky	poskytnuté granty	300
<b>celkem</b>			<b>470</b>
Výnosy nebo přijaté užitky			
dividendy	výnosy z vlastního majetku	výnosy z vlastních investic	60
přijaté neúčelové dary	přijaté užitky neúčelové	přijaté neúčelové dary	800
<b>celkem</b>			<b>860</b>

# Výkaz zisků a ztrát druhovém členění, přijatý dar je vykázán jako výnos

Výkaz zisků a ztrát	
druh nákladu	částka
pronájem kanceláří	40
mzdové náklady	60
spotřeba materiálu	15
využívané externí služby	20
finanční náklady	5
Provize	10
mzdové náklady	20
poskytnuté granty	300
<i>náklady celkem</i>	<b>470</b>
druh výnosu	částka
Dividendy	60
přijaté neúčelové dary	800
<i>výnosy celkem</i>	<b>860</b>
<b>CELKOVÝ ZISK</b>	<b>390</b>

Zdroj: Autor



# Výkaz zisků a ztrát účelovém členění, přijatý dar je vykázán jako výnos

Účel	částka
náklady na administrativně manažerskou správu nadace	135
náklady na získávání nových externích zdrojů	10
náklady na přerozdělování zdrojů	20
<i>„provozní náklady“ celkem</i>	<i>165</i>
výnosy z vlastních investic	60
náklady na správu a zhodnocování vlastního majetku	5
<i>zisk z vlastních investic</i>	<i>55</i>
přijaté neúčelové dary	800
poskytnuté granty	300
<i>přebytek přijatých darů nad poskytnutými příspěvky</i>	<i>500</i>
<b>CELKOVÝ ZISK</b>	<b>390</b>

Zdroj: Autor

# Výkaz zisků a ztrát druhovém členění, přijatý dar není vykázán jako výnos

Výkaz zisků a ztrát	
druh nákladu	částka
pronájem kanceláří	40
mzdové náklady	60
spotřeba materiálu	15
využívané externí služby	20
finanční náklady	5
Provize	10
mzdové náklady	20
<i>náklady celkem</i>	<i>170</i>
druh výnosu	částka
Dividendy	60
<i>výnosy celkem</i>	<i>60</i>
<b>CELKOVÝ ZISK</b>	<b>-110</b>

Zdroj: Autor

# Výkaz zisků a ztrát účelovém členění, přijatý dar není vykázán jako výnos

Účel	částka
náklady na administrativně manažerskou správu nadace	135
náklady na získávání nových externích zdrojů	10
náklady na přerozdělování zdrojů	20
<i>„provozní náklady“ celkem</i>	<i>165</i>
výnosy z vlastních investic	60
náklady na správu a zhodnocování vlastního majetku	5
<i>zisk z vlastních investic</i>	<i>55</i>
<b>CELKOVÝ ZISK</b>	<b>-110</b>

Zdroj: Autor

# Výkaz o změnách vlastního kapitálu, resp. fondů

Výkaz o změnách vlastního kapitálu (fondů)	
<i>počáteční stav fondů k přerozdělení</i>	0
<i>přijaté neúčelové dary</i>	800
<i>poskytnuté granty</i>	300
<i>konečný stav fondů k přerozdělení</i>	500

Zdroj: Autor

# Výkaz zisku a ztrát úhrnovem členění, kdy je jako výnos vykázáno 20% přijatých darů

Výkaz zisků a ztrát	
druh nákladu	částka
pronájem kanceláří	40
mzdové náklady	60
spotřeba materiálu	15
využívané externí služby	20
finanční náklady	5
Provize	10
mzdové náklady	20
<i>náklady celkem</i>	<i>170</i>
druh výnosu	částka
Dividendy	60
přijaté dary na provoz	160
<i>výnosy celkem</i>	<i>220</i>
<b>CELKOVÝ ZISK</b>	<b>50</b>

Zdroj: Autor

# Výkaz zisků a ztrát účelovém členění, kdy je jako výnos vykázáno 20% přijatých darů

Účel	částka
náklady na administrativně manažerskou správu nadace	135
náklady na získávání nových externích zdrojů	10
náklady na přerozdělování zdrojů	20
<i>„provozní náklady“ celkem</i>	<i>165</i>
výnosy z vlastních investic	60
náklady na správu a zhodnocování vlastního majetku	5
<i>zisk z vlastních investic</i>	<i>55</i>
přijaté dary na provoz	160
<b>CELKOVÝ ZISK</b>	<b>50</b>

Zdroj: Autor

# Výkaz o změnách vlastního kapitálu, resp. fondů

Výkaz o změnách vlastního kapitálu (fondů)	
<i>počáteční stav fondů k přerozdělení</i>	0
přijaté neúčelové dary	800
převod 20% ke krytí provozních nákladů	160
poskytnuté granty	300
<i>konečný stav fondů k přerozdělení</i>	<b>340</b>

Zdroj: Autor

**Daňové otázky a jejich dopad na nastavení  
controllingu organizace – ilustrace na  
příkladu společnosti Člověk v tísni**



# Termíny

- **Bezúplatné plnění – jaké typy příjmů sem zařazujeme. Dar, grant, příspěvek**
- **Daňový příjem, smluvně závazkový vztah (příjmovka)**
- **Hlavní činnost**
- **Doplňková (vedlejší hospodářská činnost)**

# Daň darovací

- Co je předmětem: 357/1992, §6, odst 1 (viz dále)
- Jak poznám smlouvu o příspěvku od příjmové smlouvy, mezistavy, innomináty (příklad dále)
- Hlavní chyby – křížová zaúčtování
- Kdo je poplatníkem (osoba obdarovaná, s výjimkou darů do zahraničí)
- Osvobození na vstupu
- Osvobození na výstupu (nadační příspěvky, dary ze sbírek, humanitární činnost) Ostatní darování do zahraničí – problém!
- Termíny a forma vyúčtování (31. po skončení pololetí)

## § 6 Předmět daně

- **(1) Předmětem daně darovací je bezúplatné nabytí majetku na základě právního úkonu nebo v souvislosti s právním úkonem. Majetkem pro účely daně darovací jsou**
  - a) nemovitosti a movitý majetek,**
  - b) jiný majetkový prospěch.**

# Příspěvek X příjmovka – problémové okruhy

- ❑ Smlouva je koncipována jako příjmovka, ale:
- ❑ Kdy nelze:
- ❑ Je v ní odkaz na státní kontrolu a možnost správního řízení
- ❑ Je v ní odkaz na povinnost dodržovat rozpočtová pravidla (malá, nebo velká)
- ❑ Kdy lze s otazníkem:
- ❑ Je v ní povinnost samostatného projektového účtování
- ❑ Je v ní povinnost vyúčtování, včetně seznamu uznatelných nákladů a povinnost vracet nevyčerpané prostředky (konflikt s nabídkovou cenou)
- ❑ Jak rozhoduji, když se nemám čeho chytit: „co bylo dříve?“

# Daň z příjmu právnických osob

- Dělení nákladů na daňové a nedaňové – neurčitost tohoto pohledu
- Princip opatrnosti a přiměřenosti (rozdíl proti dotaci)
- Korekce daňového základu (30%, nebo 300.000). Má se o této skutečnosti účtovat? Uplatnění slevy tři roky po sobě jdoucí.
- Klasické projektové dělení X projekty se smíšeným financováním, naplnění požadavku na samostatné účtování daňových a nedaňových nákladů

# Co je a co není daňově uznatelné, resp. co vstupuje do základu daně ??

- Všechny body níže – k diskusi, není zde jednoznačný výklad!
- Sponzorské příspěvky, pokrývající náklady hlavní činnosti (jedná se „komerční sponzorské příspěvky“)
- Poskytnuté vydané dary v rámci „příjmovky“
- Více náklad díky ztrátové dotaci (Jaký náklad?)
- Mimořádný výnos díky ztrátové dotaci (Jaký výnos?)
- Náklady pokryté volnými dary
- Příklad OS Pokrok

# Problematické paragrafy Zákona o dani z příjmu

- **§18/3) U poplatníků, kteří nejsou založeni nebo zřízeni za účelem podnikání [17\)](#), jsou předmětem daně vždy příjmy z reklam, z členských příspěvků a příjmy z nájemného s výjimkou uvedenou v odstavci 4 písm. d).**
- **§23/5) Náklady (výdaje) související s druhem činnosti nebo jednotlivou činností v rámci téhož druhu činnosti, z níž dosažené příjmy nejsou předmětem daně nebo jsou předmětem daně, ale jsou od daně osvobozeny, nelze přičítat k nákladům (výdajům) souvisejícím s druhem činnosti nebo jednotlivou činností v rámci téhož druhu činnosti, z níž dosažené příjmy jsou předmětem daně a nejsou od daně osvobozeny.**
- **§24/3) U poplatníků, u nichž zdanění podléhají pouze příjmy z podnikatelské nebo jinak vymezené činnosti a u poplatníků uvedených v [§ 18](#) odst. 3, se jako výdaje (náklady) uznávají pouze výdaje vynaložené na dosažení, zajištění a udržení příjmů, které jsou předmětem daně.**

# DPPO – případová studie ČvT

- Analýza po zapsaných činnostech
- Redukce nákladů o daňově neuznatelné
- Další daňové použití nákladů, pokud jsou kryty (volnými) dary /v projektech/
- Přiřazení alikvotní části nákladů z provozu, které byly kryty (volnými) dary
- Základ daně v doplňkové činnosti
- Plusové hlavní činnosti – základ daně v hlavní činnosti (ztrátové nezapočítávám)
- Korekce daňového základu (30%, nebo 300.000)
- Spočtení daně



**Zrod controllingu v malé NNO –  
ilustrace postupu návrhu  
controllingového systému na příkladu  
organizace Auto\*Mat z.s.**

# Zrod controllingu v malé NNO

**Představení iniciativy Auto\*Mat**

**3 úkoly pro vás – výherce získá cenu**

**Diskuse**

# Auto\*Mat

- \* **Prosazuje zdravější a pro život vlídnější Prahu**
  - \* Klidnější ulice
  - \* Méně dopravní zátěže
  - \* Bezpečná cyklistika
  - \* Pohodlná chůze
  - \* Více zeleně

# Úkol 1

**Co měl pro finanční řízení Auto\*Mat udělat při založení?**

# Účetnictví Auto\*Matu v roce založení

- \* **Hlavní kniha**
- \* **Pokladna**
- \* **Faktury vydané a přijaté**
- \* **Mzdová agenda**
- \* **Evidence darů**
- \* **Chybí něco?**

# Činnosti rozvíjené od založení

- \* **Cyklojízdy 1× měsíčně**
- \* **Zažít město jinak – každoročně 1 den**
- \* **5 bodů pro Prahu – celoroční kampaň (lobbying, práce v komisích)**
- \* **Prodej drobných předmětů na stánku**
- \* **Fundraising od individuálních dárců – Klub přátel**

# Úkol 2

Zdroj: Autor

Příjmy		
Ministerstvo Životního prostředí	750 000 Kč	64 %
Odbor ochrany prostředí MHMP	248 500 Kč	21 %
Dary soukromých osob a firem	126 027 Kč	10 %
Vlastní činnost	55 217 Kč	5 %
<b>Celkem</b>	<b>1 179 744 Kč</b>	<b>100 %</b>

## Jaké jsou přednosti a nedostatky předloženého účetního výkazu?

### Jak by měla vypadat výsledovka NNO?

Zdroj: Autor

Náklady		
Mzdové náklady	174 067 Kč	
Zdravotní pojištění	8 101 Kč	
Sociální pojištění	20 402 Kč	
Daně	22 581 Kč	
<b>Celkem osobní náklady</b>	<b>225 151 Kč</b>	<b>19%</b>
Spotřeba materiálu	135 838,50 Kč	
Opravy a udržovací náklady	607 Kč	
Cestovné	1 422 Kč	
Náklady na reprezentaci	4 680 Kč	
Služby	740 465,25 Kč	
Telefonní poplatky	46 999,24 Kč	
Poštovné	381 Kč	
Nájemné kanceláře	30 346 Kč	
<b>Celkem ostatní služby</b>	<b>960 738,99 Kč</b>	<b>80%</b>
Bankovní poplatky	1 225 Kč	
Haléřová vyrovnání	6 Kč	
Ostatní provozní náklady	90 Kč	
<b>Celkem ostatní náklady</b>	<b>1 321 Kč</b>	<b>1%</b>
<b>Náklady celkem</b>	<b>1 187 210,99 Kč</b>	<b>100%</b>

# Činnosti v následujících letech

- \* Do práce na kole (SFŽP, 1 rok)
- \* Vzdělávání (SFŽP, 2 roky)
- \* Zelená mapa Prahy (US Embassy, 4 měsíce)
- \* Přenos zkušeností (EK, 3 roky)
- \* Watchdog (OSF, 1 rok)
- \* Zažít město jinak (Vodafone, 3 měsíce)
- \* Individuální fundraising – direct dialogue



## Úkol 3

**Jaké nástroje controllingu byste využili ke kvalitnějšímu finančnímu řízení iniciativy?**

# Controlling iniciativy Auto\*Mat dnes

- \* **Půlroční odhady nových projektů**
- \* **Čtvrtletní klouzavé rozpočty**
- \* **Projektové účetnictví**
- \* **Křížová tabulka mezd a projektů**

# Sestavení celkového rozpočtu organizace

Ondřej H. Matyáš

21. 11. 2011

# Funkce rozpočtu?

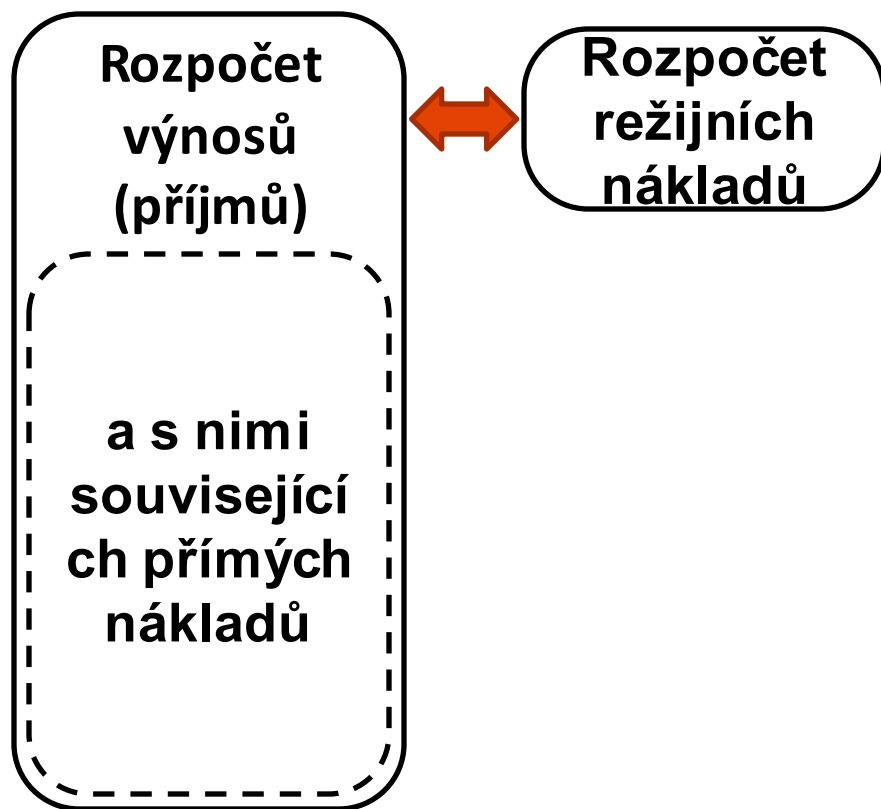
# Funkce rozpočtu

- A. Plánovat a koordinovat
- B. Sledovat a vyhodnocovat
- C. Motivovat

# A. Sestavení rozpočtu

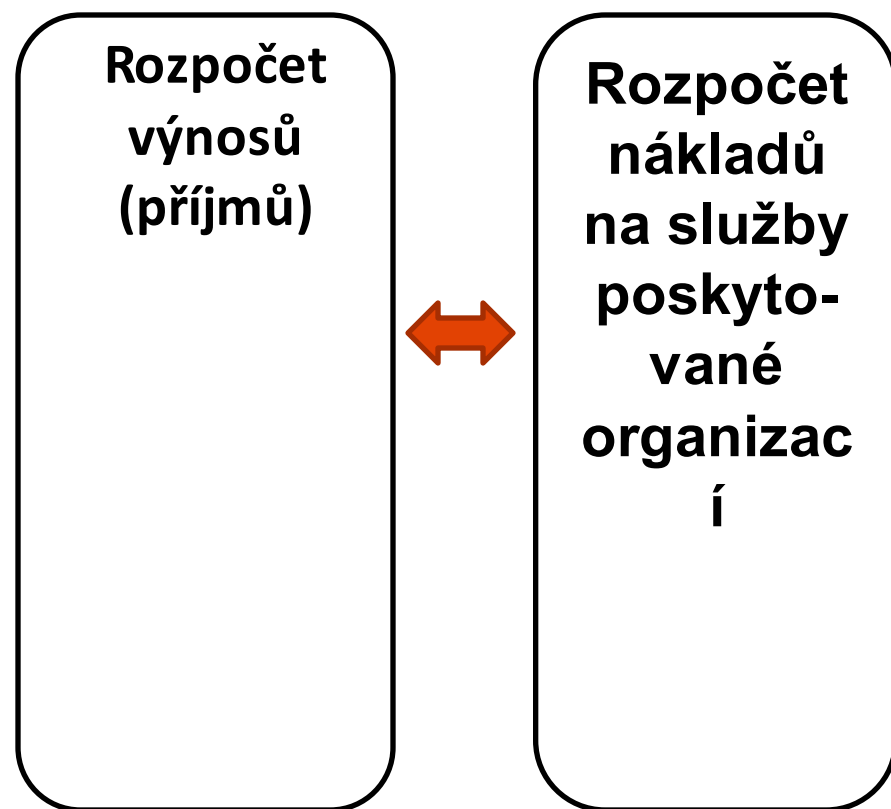
- Málo oblíbená činnost
- Potřeba variantních řešení
- Členění nákladů z pohledu rozpočtu:
  - příčinně vyvolané získáním určitého příjmu vs.
  - „ostatní“
    - (míra provozního rizika organizace dána mj. i vzájemným poměrem těchto dvou skupin nákladů)
  - možná další členění: variabilní vs. fixní / vyhnutelné vs. nevyhnutelné

# Projektová organizace

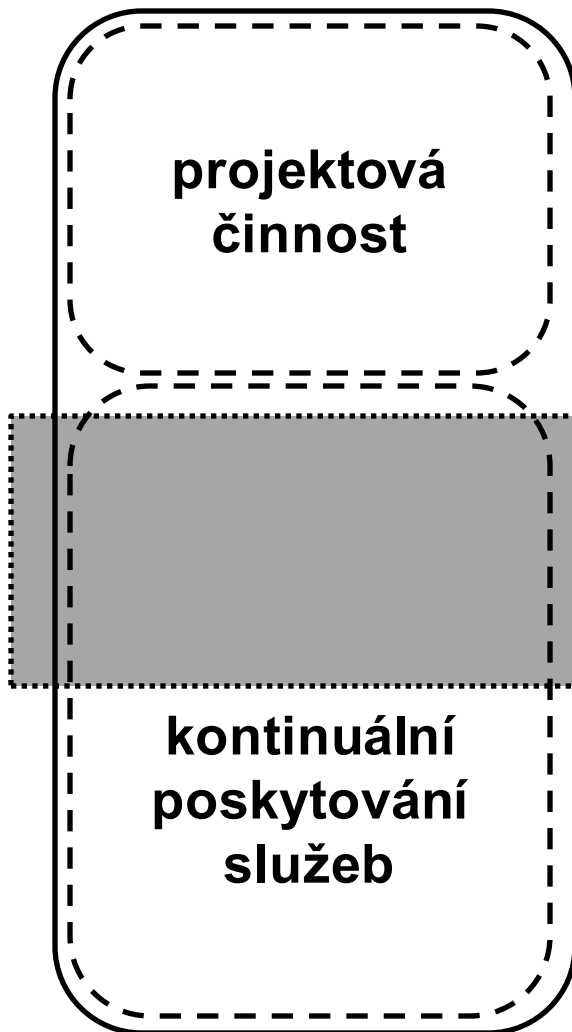


Zdroj: Autor

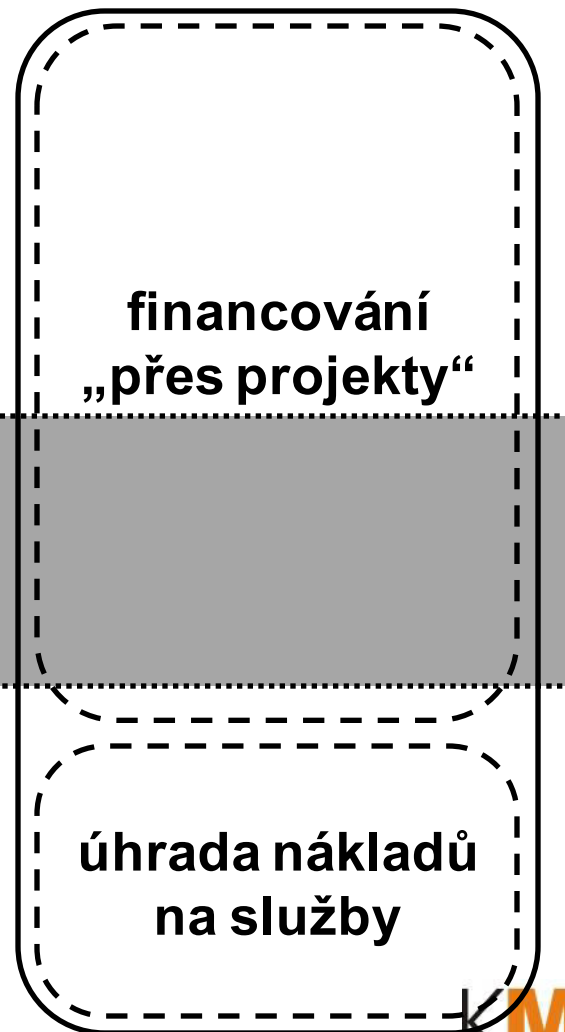
# Organizace poskytující kontinuální služby



# Podstata činnosti organizace



# Pohled donorů





## Možné intepretace „škály šedé“? (3)

- 
- 
-

## Predikce příjmů / výnosů

- Atraktivita z pohledu fundraisingu
- Stabilita kmene přispěvatelů
- Odhad pravděpodobnosti na základě metodiky („trychtýř“ příjmů – viz následující slide)



# Vyrovnanost příjmů a výdajů / výnosů a nákladů

Základní otázky: co má být vyrovnáno?

(náklady x výnosy / příjmy x výdaje / projekt x program x organizace)

K řešení:

- 1) krytí režijních nákladů
- 2) rozúčtování mezd a dalších přímých nákladů projektu
- 3) časová rozlišení výnosů a nákladů, cashový X akruální princip
- 4) otázky majetku, jeho pořízení, odpisů a zůstatkových cen

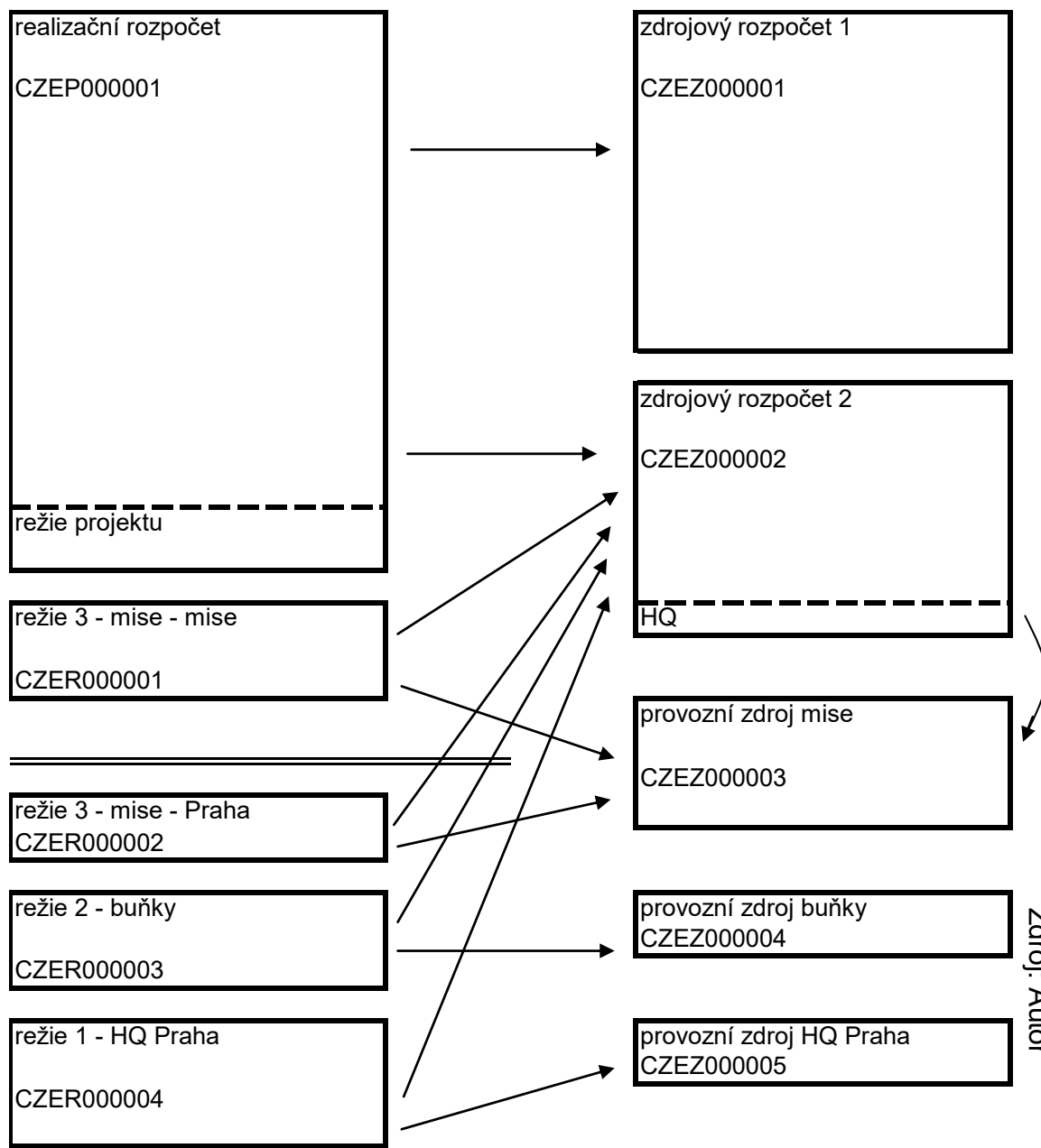
# 1. Režijní náklady

- vždy: analogické s kapacitním vykrytím firmy
- počítá donátor s existencí režijních nákladů?
- v případě projektových organizací: nutnost přesvědčit a dokumentovat výši nákladů donorovi
- Způsoby řešení:
  - Nepřímé náklady projektu (buď položkově nebo jako tzv. „% na adminy“)
  - Kryto volnými zdroji organizace (doplňková / hospodářská činnost; volné zdroje organizace atp.)
  - Vykázány jako přímé náklady projektů

# 1. Režijní náklady – systém evidence

- realizační vs. zdrojové rozpočty
- definice úrovně interních služeb poskytovaných organizací (tj. hledisko „přímý” a „režijní” náklad aplikovaný organizací, které se může lišit od pohledu donora)

# Technické zabezpečení



Zdroj: Autor

## 2. Proporcielní rozpočtení mezd

- snaha vyhovět požadavkům donora
- dovolené, příplatky, nemoci atp. a jejich vliv na průměrné náklady na hodinu práce zaměstnance v daném období



### 3. Časová rozlišení výnosů a nákladů

#### Jak rozlišit projekt? Výnosově? Nákladově?

§7 odst. 2 zákona o účetnictví

„Pokud dojde ve výjimečných případech k tomu, že použití účetních metod stanovených prováděcími právními předpisy bude neslučitelné s povinnostmi podle odstavce 1, postupuje účetní jednotka odchylně tak, aby byl podán věrný a poctivý obraz.“

- doporučení / best practice: „čerpání nákladů odpovídá očekávaným efektům z projektu“
- nicméně ztrátu projektu nepřesouvat do dalších období

### 3. Časová rozlišení výnosů a nákladů - příklad

2010: donor poskytl 100.000 Kč

2010: organizace vynaložila 60.000 Kč

2011: organizace vynaložila 30.000 Kč

Jaké jsou náklady a výnosy roku 2010 a 2011?

### 3. Časová rozlišení výnosů a nákladů - příklad

2010: donor poskytl první splátku, tj. 50.000 Kč

2010: organizace vynaložila 60.000 Kč

2011: donor poskytl druhou splátku, tj. 50.000 Kč

2011: organizace vynaložila 30.000 Kč

Jaké jsou náklady a výnosy roku 2010 a 2011?

### 3. Časová rozlišení výnosů a nákladů - příklad

2010: donor poskytl první splátku, tj. 50.000 Kč

2010: organizace vynaložila 60.000 Kč, z toho 10.000 nad rámec rozpočtu

2011: donor poskytl druhou splátku, tj. 50.000 Kč

2011: organizace vynaložila 50.000 Kč

Jaké jsou náklady a výnosy roku 2010 a 2011?

## 4. Majetek, pořízení majetku, odpisů majetku atp.

- kdy vzniká projektový „náklad“ – problém zejména u donorů, kteří nerozlišují (nemohou / nechápou) cashový a akruální princip při vykazování
- příklad: životní cyklus – záloha / stavba / předání stavby
- rozlišení majetku pořízené z grantu vs. volných prostředků – jiný způsob uznávání nákladů spojených s jeho užíváním

# A. Sestavení rozpočtu ziskových operací NNO

- V režimu vlastní činnosti, tj. dodavatelsko-odběratelského vztahu



## B. Sledování a vyhodnocování rozpočtu

- Stanovení odpovědnosti za jednotlivé položky rozpočtu (specifika NNO)
- Definování oběhu dokladů, včetně termínů a odpovědnosti (specifika NNO)
- Nutnost sledovat nejen skutečné čerpání, ale hlavně vázanost nákladů

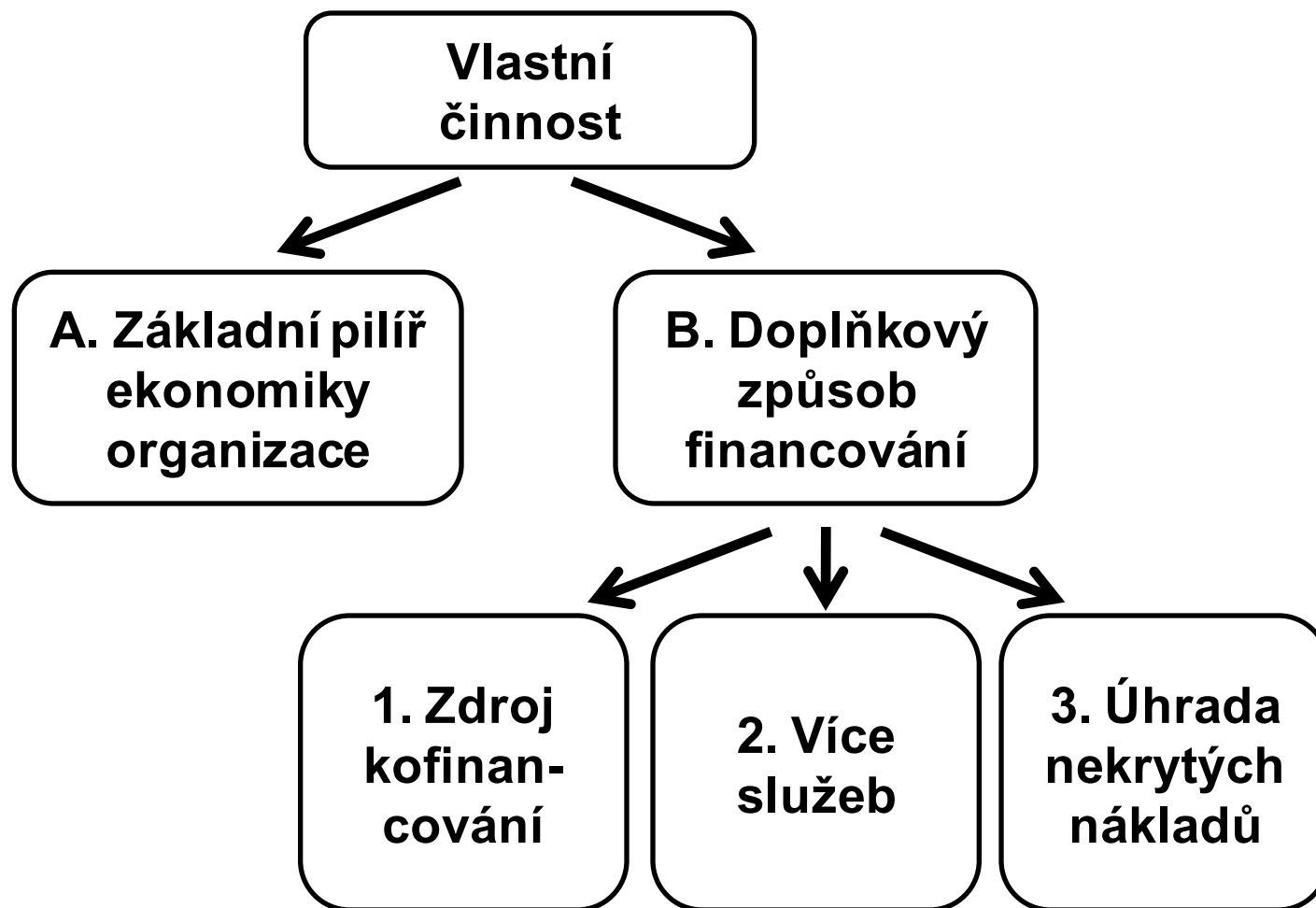
## C. Motivace s využitím rozpočtu

- Jak motivovat?
  - Rozpočet jako nástroj transparency
  - Sledování rozpočtu jako nástroje pro dlouhodobé přežití organizace



# Controlling vlastní činnosti

# Funkce vlastní činnosti a vazba na stanovení ceny



# Prodej vánočních stromků I – možné odpovědi

Cena odvozena od tržní ceny:

- 1) Tržní cena
- 2) Pod tržní cenou
- 3) Nad tržní cenou

Cena odvozena od nákladů:

- 1) Na úrovni nákladů
- 2) Na úrovni nákladů se ziskovou přírůžkou
- 3) Pod úrovní nákladů (dotovaná cena)

## Prodej vánočních stromků I

Vaše občanské sdružení se v rámci snah o získání vlastních zdrojů rozhodne prodávat vánoční stromky.

Nákupní cena jednoho stromku od o.s. provozujícího lesní školku je 150 Kč.

S prodejem zamýšlíte začít 9.12. a ukončit jej 24.12.

Odhadované náklady na dopravu stromků, pronájem prodejní plochy a ostatní prodejní náklady jsou 20.000 Kč za období prodeje.

Za jakou cenu se stromky rozhodnete prodávat?

## Fórum 50 % - nastavení ceny semináře

Fórum 50 %, nezisková organizace usilující o vyrovnané zastoupení mužů a žen v rozhodovacích pozicích, organizuje akreditované kurzy pro zaměstnance veřejné správy.

Přímé náklady na zorganizování jednoho dvoudenního semináře jsou 40.000 Kč. Tato částka zahrnuje odměnu lektorů, mzdu připadající na 0,2 úvazku vyčleněného na pozici projektové manažerky na organizování těchto akcí, dále pronájem prostor a techniky a malé občerstvení pro 20 osob.

20 osob je zároveň realistický odhad počtu účastníků kurzu. Správní náklady organizace (plat ředitelky, nájemné kanceláří, platby za energie, vedení účetnictví a mzdové agendy, úklid atp.) jsou zhruba 25 % přímých projektových nákladů organizace.

Jak určíte cenu semináře?

# Mlsná kavka

(sociální podnik; nekuřácká vegetariánská restaurace)



**Mlsná kavka**

- O nás
- Partneři
- Aktuální menu
- Akce
- Recepty
- Reference
- Pracovní příležitosti
- Kontakt
- Galerie

## Mlsná kavka

Mlsná kavka je **nekuřácká vegetariánská restaurace**, která pod jednou střechou a v jedné kuchyni spojuje kvalitní bezmasá jídla a pracovní uplatnění lidí znevýhodněných na trhu práce. Vznikla jako společný projekt **Občanského sdružení Green Doors** a **Filipa Kavky Smiggelse**. V Mlsné kavce si můžete vybrat z **nápaditých pokrmů** připravených z **čerstvých potravin a ingrediencí**. V každém ročním období Vás překvapíme novým jídelním lístkem sestaveným ze **sezónních surovin**. Zajímavou vegetariánskou kuchyni doplní **KVALITNÍ** česká vína a fair trade káva.

V Mlsné kavce myslíme na celou rodinu. Naše dětské jídlo nejsou hranolky s kečupem, přijďte se přesvědčit. Děti si v Mlsné kavce můžou oblíbit zeleninová jídla a taky si můžou pod vedením našeho šéfkuchaře vyzkoušet jednoduché i složitější vaření.

Mlsná kavka Vám exkluzivně nabízí speciální akce jako je například **SEXY.SLOW.FOOD** a **NEDĚLNÍ BRUNCH** nebo **CATERING** pro Vaše soukromé i firemní akce!

Vedle Mlsné kavky najdete Fair trade obchod, který provozuje náš projektový partner **Ekumenická akademie Praha (EAP)**. Pokud máte rádi kvalitní **kávu, čaj, čokoládu** budete mít z čeho vybírat. EAP dodává

Zdroj: Autor, <https://www.mlsnakavka.cz>

# Mlsná kavka – nastavení cenové úrovně

1. globální cenová úroveň
2. ceny jednotlivých položek

## Mlsná kavka – ukázka menu - Polévky

Bujón s bylinkami 28Kč

*Poctivý domácí bujón, čerstvé bylinky*

Cibulová polévka 40Kč

*Francouzská polévka s gratinovanou sýrovou bagetkou*

Bramboračka 42Kč

*Česká klasika*



## Mlsná kavka – ukázka menu – Předkrmy

Liškové krokety 70Kč

*Houby obalené v bešamelu a dokřúpava osmažené, hořčicový dip*

Carpaccio z červené řepy 72Kč

*Carpaccio z červené řepy s lanýžovým dresingem a creme fraiche*

Plněné žampiony 68Kč

*Houby naplněné kozím sýrem a růžovým pepřem*

Zeleninové chipsy 68Kč

*Smažené zeleninové lupínky s dipem ze slivovice a tymiánu*

## Mlsná kavka – ukázka menu – Hlavní jídla (výběr)

Spätzle

120Kč

*Bavorská varianta halušek, připravená na másle, se sýrem a s karamelizovanou cibulkou*

Portobello steak

145Kč

*Prudce osmažená houba podávaná na brandy, se smetanovo-pepřovou omáčkou a kapary, příloha dle výběru*

Penne s rajčaty

120Kč

*Italská klasika s omáčkou z čerstvých rajčat, parmezánem a čerstvou bazalkou*

Sýrové fondue

150Kč

*Fondue ze sýrů Gruyère a Emmental s bílým vínem a pálenkou kirsch, podáváme s pečivem a salátem*

## Mlsná kavka – ukázka menu – Chuťovky

Maniokové lupínky 40Kč

Pražené mandle 40Kč

Čokoládová tyčinka 25Kč

Marinované olivy 40Kč

# Mlsná kavka – ukázka menu – Nápojový lístek

## Nealkoholické nápoje:

Orangina, Kofola, Vinea	32Kč
Minerální vody Rajec	28Kč
Ovocné džusy Snipp	34Kč
Domácí ledový čaj	38Kč
Hruškový mošt	34Kč

## Pivo:

Budvar 10° točené 0,3 l / 0,5 l	19Kč / 25 Kč
Budvar 12° točené 0,3 l / 0,5 l	25Kč / 30Kč
Budvar nealko lahvový 0,3 l	20Kč

## Destiláty:

Becherovka	39Kč
Fernet	35Kč
Finlandia vodka	49Kč
Jameson Whiskey	58Kč

# Mlsná kavka – další zdroje příjmů?

Jaké vás napadají možnosti?



O nás

Aktuální menu

Akce

**Sexy Slow Food**

Catering

Brunch

Recepty

Reference

Pracovní příležitosti

Kontakt

Galerie

## Sexy Slow Food

**Co:** je jedinečný gurmánský zážitek na celý večer. Menu tvoří pět chodů vegetariánských pochoutek. Menu je vždy jedinečné a šéfkuchař Filip Kavka Smiggels ho nikdy nezopakuje ve stejné podobě. Vaše Sexy Slow Food večeře se ponese v duchu „fusion“, což znamená, že se v jednotlivých pokrmech potkají zajímavé gastronomické nápady ze všech koutů světa. Večeře ve stylu Sexy Slow Food je speciální tím, že jde o zážitek pro všechny smysly, Sexy Slow Food ve Vás zanechá vzpomínku, vyvolá emoce. Tuto večeři si prostě vychutnáte a vychutnat znamená prožít naplno. Sexy Slow Food je tak jedinečné, že se prostě budete chtít vrátit.

### Ukázkové menu:

mini-lívanečky s fenyklem - pažitková polévka - salát z rukoly s grilovanými cherry rajčátky a dýňovými semínky - moussaka se sušenými rajčaty - teplé domácí pečivo s datlemi, povidly a kysanou smetanou



**Kdy:** Sexy Slow Food pořádáme v Mlsné kavce jednou měsíčně, vždy poslední neděli v měsíci od 19:00. **Příští Sexy Slow Food se koná**

Zdroj: Autor, <https://www.mlsnakavka.cz>



O nás

Aktuální menu

Akce

Sexy Slow Food

Catering

Brunch

Recepty

Reference

Pracovní příležitosti

Kontakt

Galerie

## Catering

Potřebujete pro svou soukromou nebo firemní akci zajistit zajímavé občerstvení? **Catering** restaurace Mlsná kavka Vám může nabídnout osvěžující oběd nebo malou svačinu pro Vaši konferenci nebo seminář, ale také luxusní raut pro narozeninovou party, nebo oficiální setkání se zahraničními obchodními partnery. Stačí si jen vybrat z následující nabídky.

### Rozvoz obědů

denní menu restaurace Mlsná kavka + zeleninový salát 125 Kč/os

**Podmínky:** Do 30 lidí příplatek za dopravu 200 Kč  
vždy zahrnuje dopravu a porcelán

### Rauty

- **malý raut** – lehké vegetariánské občerstvení – 150 Kč/os
- **velký raut** – vegetariánské občerstvení množstvím odpovídající obědu či večeři – 200 Kč/os

Zdroj: Autor, <https://www.mlsnakavka.cz>





- O nás
- Aktuální menu
- Akce
  - Sexy Slow Food
  - Catering
  - Brunch
- Recepty
- Reference
- Pracovní příležitosti
- Kontakt
- Galerie

## Pravidelný nedělní brunch

**Co:** Pojdte s námi strávit líné víkendové dopoledne. Každou neděli pro Vás chystáme bohatý „snídaňooběd“, při kterém si budete moci pochutnat na polévkách, omeletách, bagelech (např. s ricottou a zeleninou), slaných dortech a koláčích (např. cibulový, špenátový, sýrový) a salátech dle výběru. Ke správnému nedělnímu rozmazlování nesmí chybět něco sladkého, pro tuto příležitost jsme pro vás připravili různé druhy muffinů, croissantů, donutů a čerstvý pomerančový džus.



**Kdy:** každou neděli 11<sup>00</sup> - 15<sup>00</sup>

Zdroj: Autor, <https://www.mlsnakavka.cz>



## Sobotní vaření pro děti



Přijďte si se svými dětmi užít hravé sobotní odpoledne do nové vegetariánské restaurace v pražském Karlíně. Vaše děti spolu s šéfkuchařem restaurace Filipem Kavkou Smiggelsem uvaří a poté Vám pokrmů naservírují. V době dětského programu si můžete pochutnat na kávě nebo dortíku a v příjemném prostředí reastaurace relaxovat, nebo si popovídat s kamarády.

**Pro koho:** pro děti od 2 do 10 let  
**Kdy:** 12.2.2011 15<sup>00</sup> - 17<sup>00</sup>  
**Jak:** rezervovat na [info@mlsnakavka.cz](mailto:info@mlsnakavka.cz)  
**Za kolik:** 200 Kč



Mlsná kavka • Sokolovská 327/29 • Praha 8 • 186 00 • [www.mlsnakavka.cz](http://www.mlsnakavka.cz)

## Speciální cenové akce – souhrn ceníků

Nedělní brunch (bufet)	250 Kč / osoba
Sexy slow food	300 Kč / osoba
Catering	individuální
Vaření s dětmi	200 Kč / osoba

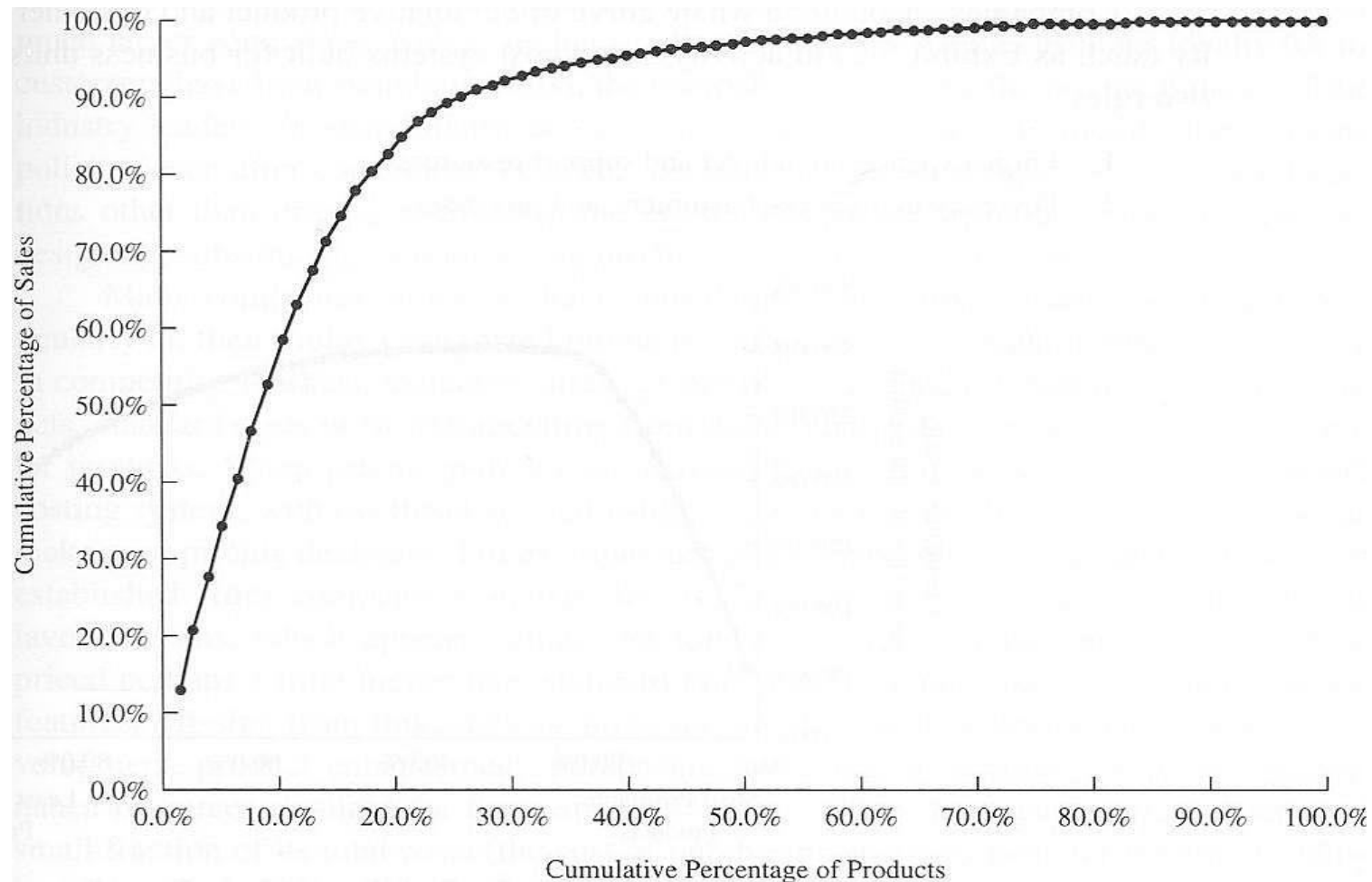
# Náklady komplexity I

Náročnost typově stejného úkonu roste se složitostí celku.

Využití:

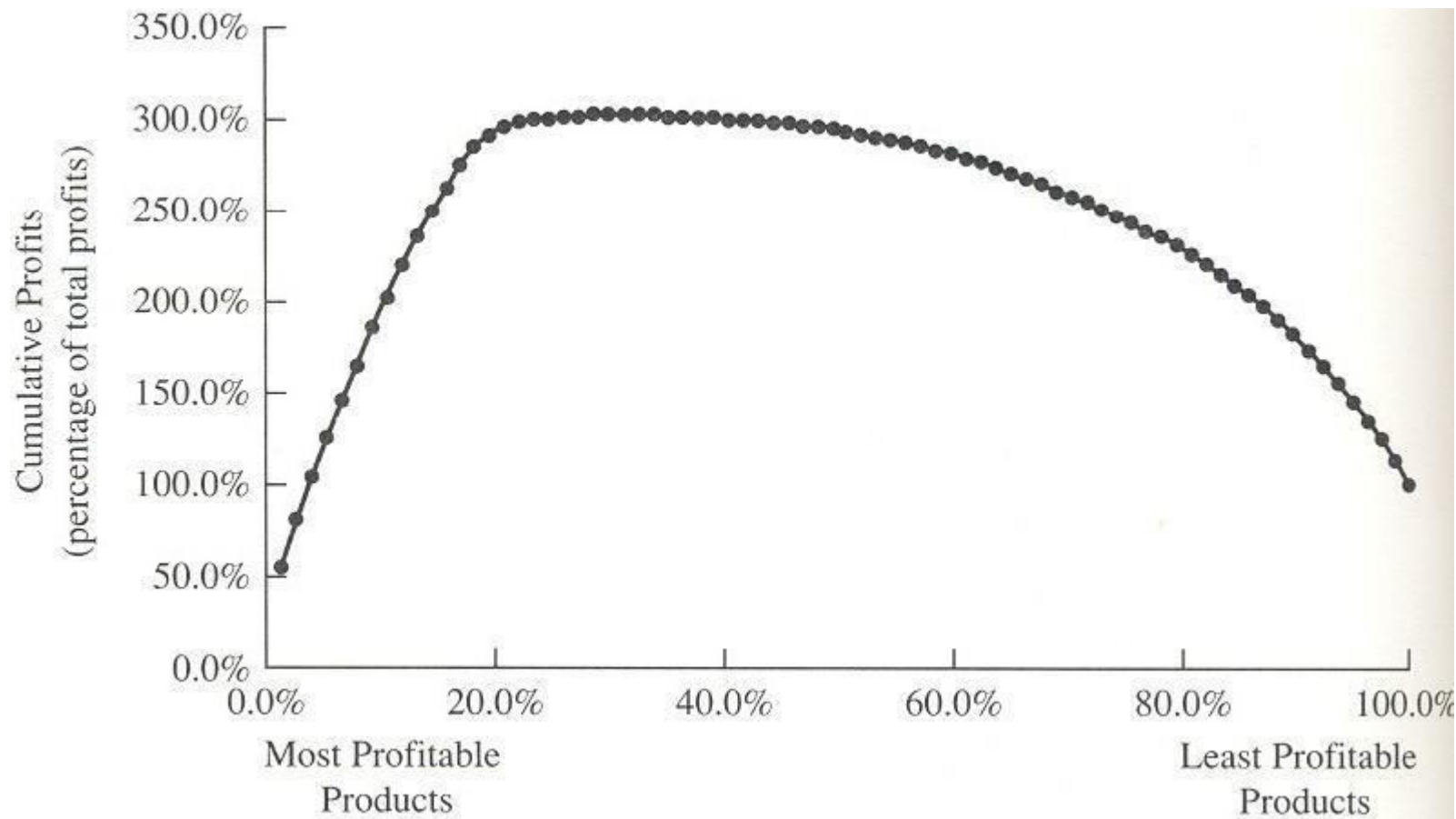
- ABC analýza a následné odmítání zakázek / projektů / činností / zdrojů
- též jako Pareto-analýza; pravidlo 80:20

# Kumulativní podíl jednotlivých produktů na celkových výnosech



Zdroj: Autor

# Kumulativní „ziskovost“ jednotlivých produktů („velrybí“ křivka)



Zdroj: Autor

## Náklady komplexity II

Pravděpodobnost, že získáte veškeré potřebné doklady k vyúčtování projektu pro daný rok včas, je 98 procent.

Jaká je pravděpodobnost, že Člověk v tísní vydá svoji výroční zprávu v termínu?