

Manažerské účetnictví a daně v neziskovém sektoru

2. tutorial

2. 11. 2019

Ing. Marie Hladká, Ph.D.

Náplň tutoriálu

1. blok: Rozpočetnictví v neziskovém sektoru
2. blok: Projektování v neziskovém sektoru
3. blok: Účetnictví v neziskovém sektoru

Rozpočtování

1. blok / 2. 11. 2019

Začněme finančním řízením v NO....

FŘ: Komplex činností, jejichž cílem je vhodnými prostředky a metodami zajistit dostatečné množství financí, které umožní NO další existenci, rozvoj a plnění cílů.

FŘ: péče o prostředky a zdroje poté, co byly získány až do doby, kdy budou hospodárně využity.

FUNKCE FŘ:

- **Plánovací**
- **Integrativní** (celkový nadhled na činnost organizace.)
- **Preventivní** (kvalitní plánování pomáhá předejít finančním ztrátám)
- **Monitorovací** (umožňuje minimalizovat nehospodárné nakládání financí, neefektivní vynakládání zdrojů)
- **Informační** (informace o výkonu organizace, kvalitě činnosti, tendencích,...)
- **Evidenční** (přehled nutný k dosažení finanční otevřenosti a průhlednosti)
 - Musí kdykoliv umět prokázat, že peníze a majetek jsou používány v souladu s cíli NO a sliby, které byly dány sponzorům, dárcům, rodičům členů, členům apod...

Kroky finančního řízení

Plánování (mělo by vycházet z dlouhodobé koncepce,..)

- **Teoretický fundraising** (naplánování postupu, kde vzít prostředky na naplánované činnosti)
- **Praktický fundraising** (zajišťování plánovaných prostředků)
- **Běžné hospodaření NO** (uskutečňování běžných hospodářských operací, součástí je vedení účetnictví)

Zhodnocení uplynulého roku (přehled o čerpání rozpočtu, účetních výkazů, zprávy o hospodaření, výroční zprávy, zprávy o využití prostředků,..)

→ významným nástrojem finančního plánování je **ROZPOČET**

→ hospodaření dle naplánovaného **ROZPOČTU**

→ vyhodnocení plnění **ROZPOČTU**

System plánů a rozpočtů

- Není jednotné rozlišení pojmů „rozpočet“ a „plán“.
- **Plánování** se pojímá obecně širěji než rozpočetnictví, neboť:
 - Plánová se užívá jako **nástroj prosazování tzv. podnikových politik** (strategií),
 - Plánování se někdy může omezit na **věcné vymezení úkolů** (nemusí být vyjádřen ekonomicky)

Rozpočet

Musí mít vazbu na podnikové politiky, ať přímou či nepřímou, má charakteristiky:

- stanovují se jím hodnotové ukazatele v peněžních jednotkách,
- rozpočet musí stanovit určité úkoly, jichž míra závaznosti může být rozdílná, dle druhu rozpočtu a druhu úkolu atd.
- rozpočet má vazbu na určité časové období.
- v rozpočetnictví se pracuje i s položkami odhadovanými.

Co můžeme říct o rozpočtu

Soubor předběžně naplánovaných položek výdajů a příjmů vztahující se k určité činnosti na určité období nebo k plánované akci.

Plán činnosti organizace na určité období vyjádřený v peněžních jednotkách

- přehled finančních prostředků (potřebujeme k zajištění chodu NO)
- přehled zdrojů (kdy této peníze zajistíme)

Rozpočet

- **JE** finanční plán příjmů a výdajů nutných pro uskutečnění plánované činnosti
- **NENÍ** v žádném případě neměnitelné dogma
- **NIKDY NENÍ** stoprocentní

Rozpočet se zabývá...

Ekonomickými veličinami



Stavovými veličinami

- Stálá aktiva
- Pracovní kapitál
- Dlouhodobý vlastní kapitál
- Dlouhodobý cizí kapitál
- Krátkodobý cizí kapitál aj.

Význam zejména u dlouhodobých rozpočtů.

Jsou dány určitým stavem k danému okamžiku.

Tokovými veličinami

- Náklady a výnosy
- Výdaje a příjmy (peněžní toky)
- Zisk

Význam v každém časovém úseku (možno propočítat na různá období)

Neustále se mění.

Proces sestavování rozpočtu

- **směrnice** pro sestavování rozpočtu

Obsahem směrnic jsou **postupy a metody** sestavování rozpočtu, **informační zdroje** potřebné k sestavení rozpočtu, **časový harmonogram** a termíny odevzdání návrhů rozpočtu ke schválení, **zodpovědné osoby** za jednotlivé etapy sestavování rozpočtu a za jednotlivá data.

- je důležité určit **tým řídicích pracovníků**, kteří se budou podílet na tvorbě rozpočtů.

V týmu musí být zastoupeny všechny hlavní útvary podniku (**ekonomické oddělení, vedoucí výkonných středisek** atd.). Takto sestavený tým zajistí potřebnou koordinaci různých útvarů organizace při sestavování střediskových rozpočtů a zároveň by měl zajistit i požadavek na reálnost nastavených cílů jednotlivých útvarů.

Metody sestavování rozpočtu

Mnoho způsobů, jak sestavit rozpočet X žádný ověřený způsob, kterým lze dosáhnout co největší pravděpodobnosti naplnění rozpočtu.

Musí být sestavován **pečlivě**, s co nejvíce informacemi, zkušenostmi...

- **Ze skutečnosti minulého roku – přírůstkový rozpočet**
 - Navyšujeme nebo snižujeme příjmy a výdaje v závislosti na změně plánovaných činností
 - Výhoda: Jednoduchý k sestavení, není náročný na informace, NO musí vykonávat podobné činnosti, nedochází k významným změnám
 - Nevýhody: v době sestavování není uzavřené předešlé období, přepočty a odhady nemusí být přesné, mohou být převedeny i chyby z minulého období..
- **Z nulového základu –Zero based budges (ZBB)**
 - Sestavení úplně nového rozpočtu, u zcela nových akcí a projektů, u ročních rozpočtů méně časté
 - Nevýhody: pracnost a informační náročnost
 - Výhody: aktuálnost, větší přesnost (každá položka je nově posouzena a vypočtena)
- **Kombinace předešlých**
 - Určité činnosti se opakují, některé výsledky lze převzít z minulosti

Kontrola rozpočtu

Aby rozpočet fungoval jako účinný nástroj řízení organizace, je nutné provádět **pravidelnou kontrolu** jeho dodržování. Tato kontrola by měla probíhat alespoň jednou měsíčně.

Odchytky skutečných hodnot nákladů (výnosů, zisku) od rozpočtovaných jsou **vyhodnocovány** a v případě potřeby **jsou přijímána opatření** k podpoře pozitivních, nebo potlačení negativních odchylek.

Zároveň je také nutné rozhodnout, zda jsou tyto **odchytky natolik významné**, aby se přistoupilo **k přizpůsobení rozpočtu** novým podmínkám. Analýza odchylek by měla informovat nejen o výši jednotlivých odchylek, ale také o tom:

- ve kterých položkách a tím i činnostech došlo k odchylkám od rozpočtu;
- jaký dopad měla odchylka na hospodářský výsledek podniku;
- kdo je za odchylku zodpovědný.

Rozpočtový proces - zásady

- Zásada **každoročního** sestavování a schvalování rozpočtu
- Zásada **reálnosti a pravdivosti**
- Zásada **úplnosti a jednotnosti** rozpočtu
- Zásada **dlouhodobé vyrovnanosti** rozpočtu

Důvody sestavování rozpočtu

- **Kvalitní plánování** (plány jsou podrobně rozebrány, jsou v reálných dimenzích,..)
- **Celkový pohled na činnost** (které činnosti kolik stojí, zdůraznění priorit..)
- **Kvalitní rozhodování** (diskuze o rozpočtu pomáhá nalézt společná stanoviska)
- **Organizační pravidla** (sestavování umožňuje zřetelně stanovit pravomoci a odpovědnost)
- **Hodnocení činnosti organizace** (v návaznosti na plnění rozpočtu lze vyhodnocovat předpoklady se skutečností)
- **Získávání prostředků** (základní nástroj fundraisingu)

Základní funkce rozpočtu (to samé trochu jinak..)

- **Stanovuje cíle** ve vývoji hodnotových veličin v daném období v **návaznosti na strategické** – dlouhodobé cíle. **Plánovací funkce**
- **Koordinuje** činnost středisek uvnitř organizace v návaznosti na vymezení jejich pravomoci a odpovědnosti. **Koordinační funkce**
- **Motivuje** řídicí pracovníky k dosažení dílčích úkolů v souladu s cíli organizace jako celku. **Motivační funkce**
- Je **nástrojem kontroly** skutečného vývoje hodnotových veličin v porovnání s jejich výši stanovenou rozpočtem. **Kontrolní funkce**
- Umožňuje **měřit výsledek** činnosti středisek (řídicích pracovníků). Plní **funkci měření výkonnosti**.

TYPY ROZPOČTŮ I.

SCHODKOVÝ

- Není příliš obvyklý, $V > P$
- Dochází k úbytku majetku, dlouhodobě neudržitelné
- Řešení krizové situace (př. obnova vyhořelé klubovny, pořízení fin. náročného majetku)
- Nutné uvažovat předem, z čeho bude schodek pokryt

VYROVNANÝ

- Nejběžnější variantou
- Některé činnosti končí v plusu některé v mínusu
- Nemusí být zárukou efektivního hospodaření

PŘEBYTKOVÝ

- Organizace si chce „našetřit“ prostředky na další období
- Vzhledem k neziskovému charakteru NO je nutné vybrat, které činnosti je možné ukončit přebytkem
- Z některých zdrojů nelze tvořit zisk....*kterých?*
- Pro přebytkové rozpočty platí:
 - Nedostatek vlastních zdrojů
 - Tvorba finančních rezerv

TYPY ROZPOČTŮ II.

- Programový
- Zdrojový
- CASH-FLOW (Rozpočet finančních toků)

Programový rozpočet

Ukazuje nákladovou náročnost jednotlivých činností, aktivit, projektů nebo středisek dané NO a také zdroje krytí těchto nákladů

Obsahuje naplánované činnosti, součtem všech programů dostaneme celkový rozpočet

Rozčlenění celé organizace na jednotlivé činnosti (programy)

- Náklady (včetně rozčlenění režijních nákladů)
- Výnosy (zdroje finančních prostředků)

Jednotlivé fáze tvorby

1. Identifikace jednotlivých programů (nákladová střediska)
2. Vyjádření přímých nákladů (nákupy, služby, osobní náklady, investice - odpisy, ostatní)
3. Klíčování režijních nákladů
4. Stanovení (odhad) výnosů – stanovení ceny produktů

Programový rozpočet

Nákladová položka	Náklady (v Kč)	Projekt 1	Projekt 2	Projekt 3	Zdroje celkem (v Kč)
Osobní náklady					
Mzdy, vč. pojistného					
Ostatní osobní náklady					
Spotřeba materiálu					
Energie					
Služby					
Cestovné					
Nájemné					
Propagace					
Poradenské služby					
...					
Celkem					

Zdrojový rozpočet

- Vícezdrojové financování: určení z kterých zdrojů budeme hradit které druhy nákladů
 - Ke každému programu, aktivitě je určen i zdroj, kde na dané výdaje vezmeme
 - Kdo všechno se podílí na financování projektu
 - Některé zdroje mají přesně dané užití...

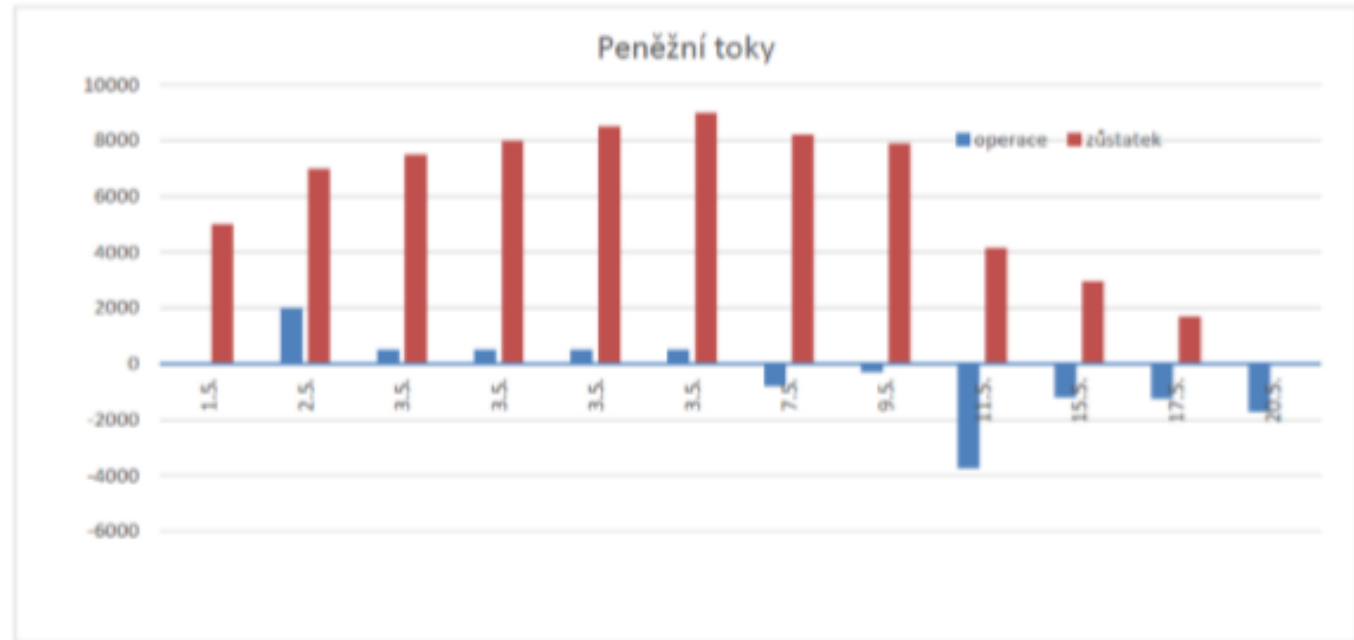
Zdrojový rozpočet

Nákladová položka (v Kč)	Zdroje financování (v Kč)				Celkem
	Dotace	Dary	Tržby za vlastní výkony	...	
Osobní náklady					
Mzdy, vč. pojistného					
Ostatní osobní náklady					
Spotřeba materiálu					
Energie					
Služby					
Cestovné					
Nájemné					
Propagace					
Poradenské služby					
...					
Celkem					

Cash flow rozpočet

- Předešlé rozpočty neukazují plánovaný tok, tj. kdy NO dostane přislíbené prostředky na úhradu plánovaných nákladů
- Důležitý nástroj operativního finančního řízení
- Upravuje programový rozpočet vzhledem ke skutečným tokům finančních prostředků
 - Roční
 - Čtvrtletní
 - Měsíční

Cash flow rozpočet



operace	0	2000	500	500	500	500	-800	-300	-3750	-1200	-1250	-1700
zůstatek	5000	7000	7500	8000	8500	9000	8200	7900	4150	2950	1700	0
popis operace	počáteční stav	vklad hotovosti do pokladny	příjem platby úč. poplatku - Novák	příjem platby úč. poplatku - Veverka	příjem platby úč. poplatku - Prášková	příjem platby úč. poplatku - Zelenka	nákup potravin - chléb, cibule, jablka, tatranky...	telefonní náklady	ubytování - předem	doprava tam	doprava zpět	převod zůstatku na bankovní účet
datum	1.5.	2.5.	3.5.	3.5.	3.5.	3.5.	7.5.	9.5.	11.5.	15.5.	17.5.	20.5.

Pramen: Autoři.

Projektování v neziskovém sektoru

2. blok / 2. 11. 2019

Povíme si něco k....

- Terminologii projektového managementu
- Logice projektového myšlení
- Životnímu cyklu projektu
- Vybraným metodám, technikám.....při tvorbě, plánování a řízení projektů
- Projektové žádosti

Projektový management (PM)

- je zejména řízením změn,
- je **nezávislý na předmětu činnosti**, kterým se organizace (společnost, firma, podnik) zabývá a
- formuje se jako **samostatná specializovaná disciplína** v oblasti obecného managementu (teorie řízení).
- **Předmětem PM je projekt.**
- **Smyslem PM je zajistit naplánování a realizaci úspěšného projektu** (tzn. výsledný produkt je ve stanové kvalitě a nebyl překročen daný rozpočet ani termín).

Projektový management

- PM představuje **soustavu nástrojů, technik a praktik**, které pomáhají změny prosadit.
- PM vede k **realizaci stanovených cílů v daném čase, s určenými náklady a zdroji** a proto napomáhá k eliminaci možných bariér bránících úspěšnému zavedení plánovaných změn.

Řízení změn s využitím projektového managementu je úspěšnější než řízení změn s využitím obecného managementu.

Standards a standardizace

- Normy a standardy v managementu jsou **závazná pravidla, měřítko chování** lidí v procesech nebo požadavky na vlastnosti produktů.
- Představují **společnou dohodu o vlastnostech produktů** (výrobků, služeb), **průběhu procesů či chování lidí** s cílem sladění či zaručení jejich určitých **stejných vlastností, stejného chování či stejného způsobu řízení**.
- Normy mohou být **psané i nepsané** (formalizované), normy se mohou dělit na technické a ostatní a mají různou míru závaznosti a různý rozsah platnosti.
- Pomocí norem a standardů se **stanovují a vynucují společné vlastnosti, tvar, chování a postupy práce**, definuje se **minimální standard** nebo se **hodnotí přijatelnost, obvyklost** nebo **stav procesů či produktů**.

Standardy a standardizace

- Standardy PM představují **doporučení, osvědčené metody, filozofii řízení.**
- Tématu řízení projektů na mezinárodní úrovni se věnují různé **profesní organizace** nebo organizace vydávající standardy.
 - PMI(Project Management Institute),
 - IPMA(International Project Management Association),
 - OGC(Office of Government Commerce).

Oborové a dílčí metodiky pro řízení projektů.

- **PMBOK** (Project Management Body of Knowledge)

PMBOK se dělí na 9 základních znalostních oblastí, které dohromady tvoří model projektového řízení.

- **PRINCE2** (PROjects IN Controlled Environments)

V současnosti je nejrozšířenější metodiku řízení projektů v Evropě.

Tyto metodiky a svým způsobem de-facto standardy obsahují vše potřebné k řízení projektů různého charakteru a různých velikostí. **Rozhodnutí o tom, jakou metodu pro řízení projektů zvolit, je závislé především na třech základních faktorech:**

- **Konkrétní organizaci** (poslání, předmět činnosti, firemní kultura, velikost, způsob řízení, ...), ve které projekt probíhá.
- **Na specifikaci projektu** (samotný účel a cíle, finance, harmonogram, priority, kapacity, rizika, vazba na portfolio projektů, ...).
- **Na kompetencích projektového manažera**, který projekt řídí (a tedy na zkušenostech s konkrétní metodikou.)

Normy ISO

- Umožňují certifikovat systém řízení projektů v organizaci
- Normy ISO nepředstavují komplexní standard, ale tzv. Směrnici jakosti v managementu projektu. (např ISO 10006)

Projekt

Co lze standardně realizovat formou projektu?

Jsou všechny činnosti v organizaci, označované jako projekty, skutečnými projekty?

- Formou projektu lze realizovat např. vývoj nového výrobku nebo služby, různé typy dodávek (produktů) zákazníkům nebo různé aktivity uvnitř organizace, např. změnu organizační struktury, obměnu personálu, změnu firemního stylu, apod.
- Mezi typické příklady projektů lze zařadit stavbu domu, přehrady, dálnice, politickou kampaň, aj.

→ **Projektové řízení se ve skutečnosti týká většiny organizací, ať si to uvědomují nebo ne.** Jedná se pouze o míru jeho využití a intenzity.

Projekt

- Předmětem PM je projekt.
- V obecném pojetí je projekt možno vymezit jako **jedinečnou soustavu činností směřujících k předem stanovenému cíli, která má určitý začátek a konec.**
- Vyžaduje spolupráci různých profesí, váže a spotřebovává jejich kapacity a využívá je pro vytvoření výstupu.
- Abychom mohli projekt řídit, musíme nejdříve **stanovit minimálně cíl projektu a vstupy**, které jsou k dispozici.
- Projekt je vždy **jedinečný a neopakovatelný.**
- Projekt je **časově ohraničený** a ucelený soubor činností a procesů, jejichž cílem je zavedení, vytvoření nebo změna, např. produkt, služba, analýza, software, investice aj.

Projekt

Projekt je třeba určitým způsobem řídit a je charakterizován **čtyřmi typickými znaky**:

Cíl -projekt musí mít jasný cíl, výsledek či užitek, tedy něco, co má realizovat, vytvořit či změnit;

Čas–trvání projektu je dočasné, tzn. projekt je v čase omezený sled činností, obvykle v řádu měsíců;

Jedinečnost–provádí se pouze jednou, jedná se o neopakovatelný, unikátní sled činností, který vyžaduje specifický způsob řízení -projektové řízení;

Zdroje–projekty se realizují pomocí zdrojů –lidských, finančních a materiálních.

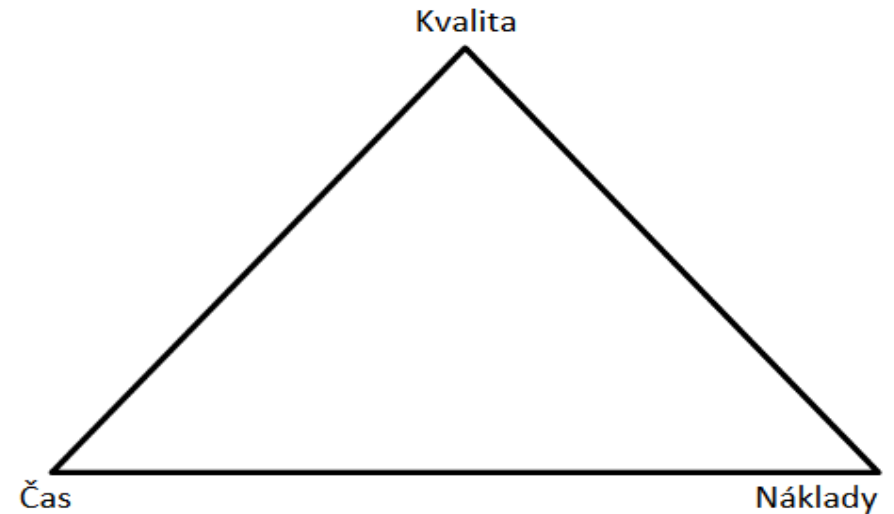
Trojimperativ

- Projekty mají **trojrozměrný cíl**: Projekt je dočasný úkol s přesně stanoveným cílem, jehož splnění vyžaduje organizované využití odpovídajících zdrojů.
- Projekt je trojdimenzionální –tzv. trojimperativ.
- Úspěšný projekt je ten, který dosáhl požadovaných cílů, tj. splnil parametry ve třech dimenzích.
- Projektový trojúhelník (magický trojúhelník) definuje:
 - Specifikaci provedení, tzn. **co** a v jaké kvalitě;
 - Časový plán, tzn. **kdy** má být co realizováno;
 - **Náklady**, omezené zdroje na realizaci jednotlivých činností.

Trojimperativ

Úspěch projektu představuje splnění zadaných cílů, tzn., že každý projekt musí nalézt odpověď na tři otázky:

- Co? Určení cíle a předmětu projektu – věcná dimenze.
- Kdy? Určení časového harmonogramu projektu – časová dimenze.
- Za kolik? Určení nákladového rozpočtu – nákladová dimenze.



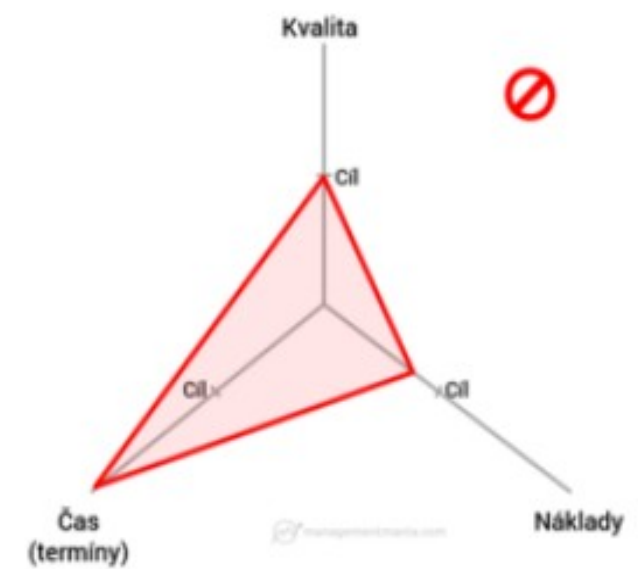
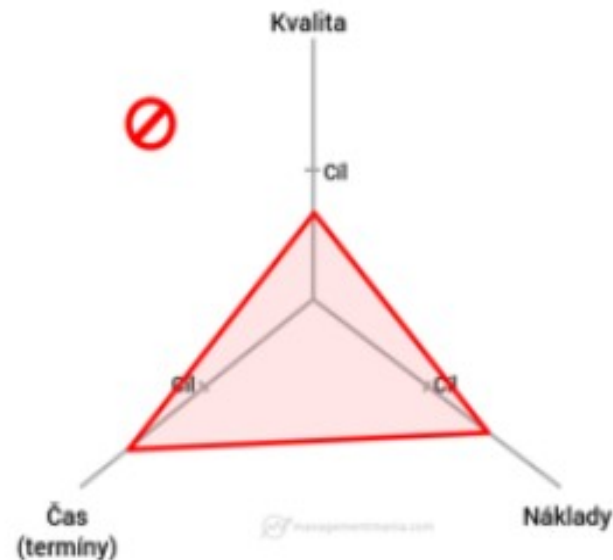
Projektový trojúhelník stanovuje současné dosažení tří cílů projektu, přičemž jednotlivé cíle jsou měřitelné a ověřitelné.

Jde o nalezení vhodného kompromisu mezi specifikací provedení, časovým plánem a náklady.

Jak poznáme úspěch projektu?



- **Projekt je dokončen včas,** výsledek projektu je dodán podle časového harmonogramu (**On Time**).
- **Výsledek projektu je kvalitní,** tzn. splnil odsouhlasené požadavky zadavatele (**In Full**).
- **Projekt je v rámci rozpočtu.** Projekt dodržel předvídané odhady nákladů (**On Budget**).



Definice projektu

PROČ

CO

PRO KOHO

KDO

KDY

JAK

KDE

ZA KOLIK

KDO TO ZAPLATÍ

KDY TO ZAPLATÍ

CÍLE

VÝSLEDEK

CÍLOVÉ SKUPINY

LIDÉ A ORGANIZACE

ČASOVÝ HARMONOGRAM

METODIKA

MÍSTO

ROZPOČET

ZDROJ

PLATEBNÍ PODMÍNKY

Životní cyklus projektu

- U projektů je možno rozlišovat různé fáze a většina z nich postupně prochází jednotlivými fázemi **ve standardním pořadí** - souhrnně se označují jako **životní cyklus projektu**.
- Životní cyklus projektu představuje logický sled nejobecnějších úseků a fází projektu včetně definovaných stavů a podmínek pro přechod z jedné fáze do druhé.
- Různé metodiky uvádějí různé dělení a různý počet fází, **zpravidla čtyři až pět fází** životního cyklu projektu.

Životní cyklus projektu

- **Koncepční fáze:** Volba řešení úkolu formou projektu: identifikace **problému**, který má být projektem vyřešen, a formulace představy o tom, čeho má být projekčním řešením dosaženo –specifikace zadání projektu.
- **Plánovací fáze:** Sestavení **plánu řešení** projektu: definice cílů projektu, vytvoření představy o „optimální cestě“ ke zvoleným cílům, stanovení požadavků na zajištění projektu potřebnými kapacitními zdroji, sestavení projekčního týmu –vypracování plánovací dokumentace (harmonogram postupu a rozpočet).
- **Řešitelská fáze:** Zpracování projekčního řešení: postupné zpřesňování výchozí představy o řešení zadaného problému, plnění zadání projektu.

Životní cyklus projektu

- **Implementační fáze:** Implementace výsledků projekčního řešení: **uvedení** zdokumentované představy **do života**, vybudování a zprovoznění systému, který svými provozními a funkčními parametry odpovídá požadavkům specifikace zadání projektu.
- **Závěrečná fáze:** Ukončení projektu: **zhodnocení dosažených výsledků**, záznam získaných zkušeností a jejich využití jako poučení pro další projekty, rozpuštění týmu –archivace záznamů.

1. Zahájení projektu

- Analyzovány strategické potřeby organizace a vytyčeny konkrétní cíle, jichž má být dosaženo;
- Rozhodnuto o způsobu zajištění těchto cílů, (vyhlášením interního projektu, nebo pořízením produktu nebo služby externě);
- Vymezeny podmínky a předpoklady realizace projektu;
- Jmenovány osoby, které budou za realizaci projektu v jeho životním cyklu odpovědné;
- Sestaven dokument, který specifikuje záměry o realizaci projektu –Zakládací listina projektu (Project Charter);
- Sestaven dokument, který specifikuje vlastnosti a funkce budoucího produktu, který je cílem projektu

Výstupem přípravných kroků zahajovací (iniciační) fáze je formulace základního návrhu dokumentu projektu.

Stanovení cílů projektu

- Cíle v organizaci navazují na její poslání (misi) a formulovanou vizi.
- Správně definované cíle splňují podmínky a principy SMART
- Dosahování měřitelných cílů je měřeno a verifikováno pomocí indikátorů či metrik.
- Cíle projektu představují slovní popis účelu, jehož má být prostřednictvím realizace projektu dosaženo.

Cíl projektu

- **Nová hodnota** –produkt, služba nebo jejich kombinace, která je výsledkem projektu a je reprezentována popisem určitého stavu, jenž má v budoucnosti existovat.
- **Globální cíl projektu** je obvykle jediný hlavní cíl projektu, který určuje jeho celkový směr a konečný výsledek. Je v něm obsažena strategická potřeba organizace a hlavní účel, který má být realizací projektu naplněn. Tento globální cíl je obvykle rozpracován do podrobnější hierarchické struktury dílčích cílů.

Cíl projektu

Definice cílů projektu by měla obsahovat tyto **čtyři hlavní charakteristiky**:

- **Popis výstupu**, který má být vytvořen;
- Očekávaný **časový rámec** zhotovení tohoto výstupu;
- **Měřítko**, podle kterých se cíl bude považovat za splněný;
- **Podmínky**, které upřesňují představy zadavatele o způsobu splnění tohoto cíle

2. Plánování projektu

- Plánování projektu **zpřesňuje výstupy předchozí fáze**. Cílem tohoto procesu (výstupem) jsou dva závazné dokumenty
 - **Definice předmětu projektu**: Dokument, který konstatuje, jaká práce má být vykonána k tomu, aby byl vytvořen a dodán předmět nebo služba se specifickými vlastnostmi. → **CO je cílem všech aktivit**
 - **Plán projektu**: Plánem projektu rozumíme dokument, ve kterém je konstatováno, jaká práce bude vykonána a jakých přístupů a postupů bude použito k tomu, aby bylo dosaženo cíle projektu. → **JAK budou probíhat**
 - Proč? Z jakých důvodů se projekt realizuje? Jaký problém nebo nedostatek má projekt vyřešit? Proč je třeba vynaložit prostředky a úsilí na jeho realizaci?
 - Co? Co je cílem a výstupem projektu? Jaké jsou hlavní produkty nebo výstupy projektu?
 - Kdo? Kdo se na realizaci projektu bude podílet? Co bude povinností jednotlivých zúčastněných v rámci projektu? Jak budou účastníci projektu organizováni?
 - Kdy? Jaký je harmonogram projektu? Jaké jsou významné milníky v průběhu realizace projektu? Jaká je časová osa projektu a kdy nastanou zvláště významné body označované jako milníky?

Plán projektu může obsahovat např. tyto další náležitosti:

- Plán řízení projektu;
- Plán řízení předmětu projektu;
- Plán řízení nákladů;
- Plán obsazení projektu;
- Plán řízení projektové komunikace;
- Plán řízení subdodávek;
- Plán řízení rizik;
- Plán řízení kvality.

Nedílnou součástí je:

- **Časový rozpis projektu** (harmonogram), který obsahuje všechny informace o tom, v jakých termínech a časových sledech budou práce na projektu probíhat.
- **Rozpočet projektu**, který je rovněž nedílnou součástí Plánu projektu je časově fázovaný plán obvykle vyjádřený peněžními nebo pracovními jednotkami.

3. Realizace/implementace

- zahrnuje činnosti, které pod vedením projektového manažera **vykonává projektový tým a jsou zaměřeny na dosahování plánovaných cílů**, tj. vytváření produktu.
- Součástí aktivit je projektová komunikace, motivace členů týmu, řízení subdodávek, řízení kvality a řízení změn.
- obsahuje aktivity, činnosti a techniky, které jsou využívány obecně pro manažerské řízení a vedení, např.:
 - Vyhledávání a výběr pracovníků (vyhledávání a výběr pracovníků vhodných pro obsazování pracovních pozic realizačního týmu);
 - Organizování (přidělování úkolů, definování pravomocí a odpovědností v realizačním týmu, delegování, koordinace činností a návazností úkolů);
 - Vedení (leadership) (aplikace vhodného manažerského stylu vedení, vytváření efektivního komunikačního prostředí v realizačním týmu projektu, motivování, sdílení znalostí a zkušeností, rozvíjení pracovníků, vzdělávání, dohled, aj. efektivní metody vedení lidí) aj.

4. Kontrola projektu

- Po schválení plánu a zahájení prvních realizačních prací a čerpání nákladů se aktivizuje proces projektové kontroly.
- Činnost, která se zaměřuje na **zjišťování a ověřování skutečného postupu projektu ve vztahu k plánu** formou porovnávání kvantifikovaných hodnot (ukazatelů) s jejich předpokládaným (žádoucím) stavem
- Pokud jsou při měření zjištěny odchylky proti platné verzi projektového plánu, přikročí se k **vyhodnocení a doporučení nápravného postupu**.

Monitorování a kontrola projektu (4 fáze)

- **Měření**–zjištění konkrétního stavu sledovaných hodnot projektu, tj. vlastní zjištění stavu, ve kterém se projekt nachází;
- **Hodnocení**–porovnání, jakou měrou tyto hodnoty splňují předpoklady stanovené Plánem projektu (Definicí předmětu projektu);
- **Korekce** –analýza příčin odchylek a provedení okamžitých operativních zásahů(korekce nežádoucích odchylek), pokud došlo k odchylce od plánovaného (žádoucího) stavu, event. reakce na potvrzená předvídaná rizika;
- **Podání hlášení** (reporting) o stavu projektu, event. podání informace o zjištěných indikátorech nepředvídaných rizik, která nebyla zahrnuta doplánu rizik, řídicímu orgánu (nadřízenému managementu), event. managementu zákazníka.

5. Uzavření projektu

- Uzavření projektu je činností, při které jsou **ukončeny všechny aktivity projektu, předány a schváleny výstupy projektu, vypořádány a uzavřeny všechny jeho administrativní agendy.**
- **Závěrečné analýzy:**
 - Hodnocení naplnění cílů projektu
 - Porovnání měřitelných výstupů (plánovaných a skutečně dosažených)
 - Analýza příčin pro změny předmětu projektu
 - Plnění plánu kvality
 - Analýza činností, realizovaných s cílem eliminovat rizika
 - Efektivita projektového managementu.

Administrativní uzavření projektu

- Ověření a dokumentaci výstupů projektu;
- Uzavření interní administrativy, účetní vypořádání nespotřebovaných zdrojů projektu;
- Závěrečné uspořádání a archivace projektové dokumentace

Vybrané metody a nástroje projektového managementu

- Obecné manažerské pro řízení projektů
 - Brainstorming,
 - SWOT analýza,
 - Rozhodovací analýza aj.
- Specifické pro projektové řízení
 - dekompozici činností projektu (WBS),
 - tvorba Ganttova diagramu,
 - Matice odpovědností
 - Logický rámec projektu (LF),
 - Síťová analýza
 - Vývojové diagramy

Dekompozice činností projektu (WBS – Work Breakdown Structure)

- Hierarchický rozpad cíle projektu na jednotlivé produkty a podprodukty až na úroveň jednotlivých pracovních balíků (činností, úloh), které musí být v průběhu projektu vytvořeny (realizovány).
- Cílem je rozložit projekt na jednotlivé činnosti do takové úrovně podrobnosti, aby k nim bylo možné přiřadit odpovědnosti, pracnost a časový horizont.
- Proces tvorby WBS slouží k nalezení a zpřehlednění všech činností potřebných k dodání výstupů. Správně vytvořená WBS je předpokladem toho, že se nezapomene na nic důležitého, a také pojistkou, že se nebudou dělat zbytečné činnosti.
- Struktura činností může být podle složitosti a rozsahu projektu různě strukturovaná a složitá - pro malé projekty může mít podobu jednoduchého seznamu činností

Dekompozice projektu (WBS)

Zimní škola CVNS 2016

Organizační zajištění

nalezení vhodného termínu konání
rezervace zámku (strava, pokoje)
rezervace dopravy
zajištění stravy
návrh jídelníčku
zajištění coffeebreaku
návrh coffeebreaku
zajištění přednášek (kdo, co)
denní rozpisy účasti (jídlo, nocležné)
rozdělení pokojů
domluva prohlídky kostela
zpracování finálního programu
vytvoření závěrečného dotazníku

Propagace

textová pozvánka
obrázkové bannery
info na FB
info web CVNS
info web ECON
info studentům
info po katedře

Komunikace se studenty

přihlašovací formulář (náplň)
přihlašovací formulář (vyvěšení)
poslání bližších informací přihlášeným
pokyny pro prezentace
poslání rozpisu prezentací
poslání finálního programu

Financování

stipendia - studenti
lektori - ubytko, strava
fakturace cestovního
fakturace pronájmu
fakturace coffeebreaku
proplacení přednášek ?

PR projektu

focení na místě
bannery, vlaječky
prezenční listina

Ganttův diagram

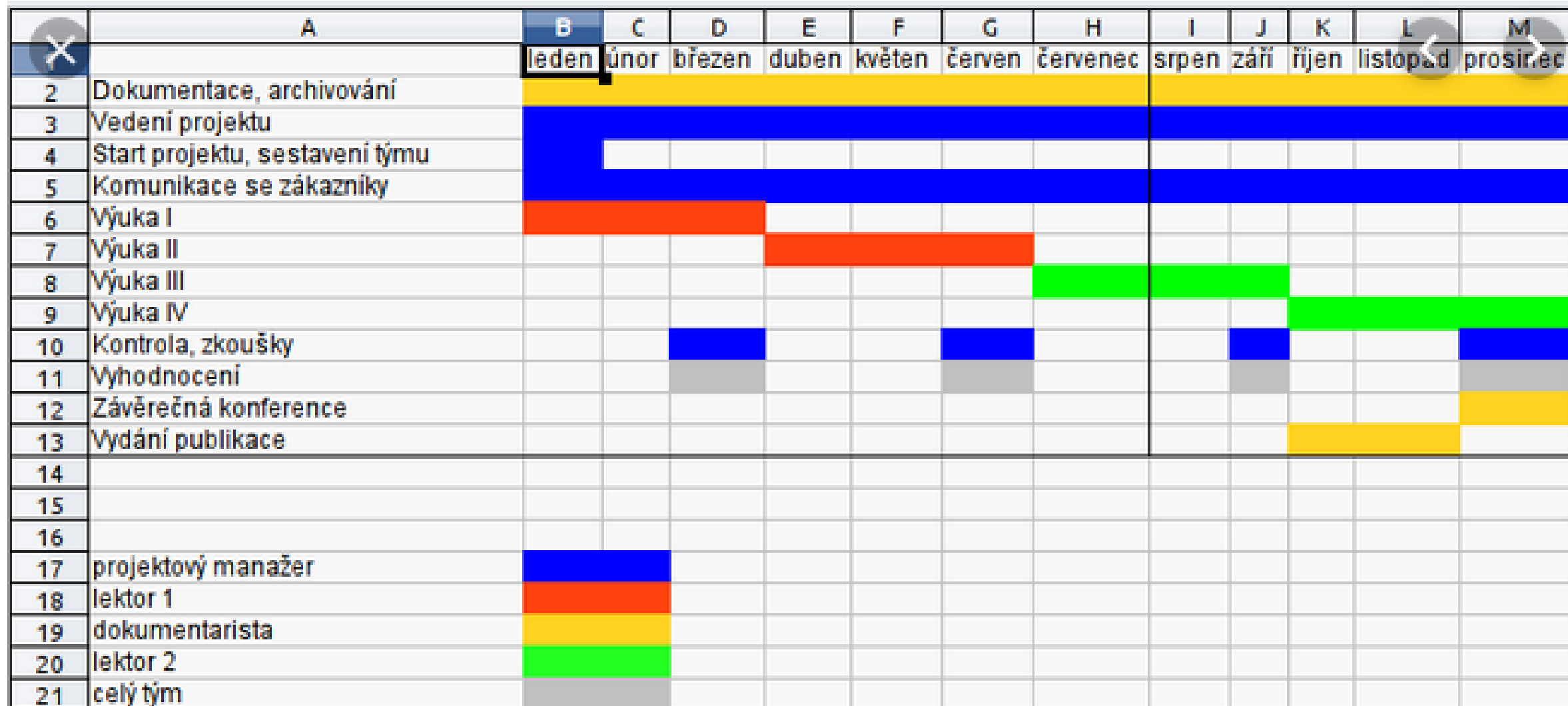
- Představuje **grafické znázornění průběhu činností v čase** (souběžnost a návaznost).
- Ganttův diagram zobrazuje ve **sloupcích** (horizontálně) **časové období**, ve kterém se plánuje.
- Podle délky plánovaného projektu se zobrazuje období v odpovídající podrobnosti (roky, měsíce, týdny, dny).
- **V řádcích** (vertikálně) se pak zobrazují **dílčí aktivity** (někdy nazývány jako úkoly) -tedy kroky, činnosti nebo podprojekty a to v takovém pořadí, které odpovídá jejich logickému sledu v plánovaném projektu (viz WBS). Délka trvání dané aktivity je pak vztažena k časovému období.

Ganttův diagram

- Ganttův diagram je v projektovém managementu používán velmi často –je jednoduchý, dá se snadno vytvořit i bez specializované softwarové podpory.
- V softwarové podpoře je rozšířen o možnosti všech typů vazeb s překryvy a prodlevami, možností znázornění kritické cesty i nástroji pro porovnání odchylek skutečného stavu oproti plánu (baseline).
- Využívá se zejména pro komunikaci, jednání a diskusi.

- **Co může být v řádcích Ganttova diagramu: činnosti, kroky, projekty, subprojekty**
- **Co může být ve sloupcích Ganttova diagramu: roky, měsíce, týdny, dny, (hodiny)**

Ganttův diagram



Matice odpovědností

- Metoda používaná pro **přiřazení a zobrazení odpovědností jednotlivých osob či pracovních míst** v projektu jednotlivým dílčím **úkolům nebo činnostem** formou matice.
- Odpovědnosti jsou v matici zpravidla ve sloupcích a činnosti zpravidla v řádcích.

Matice odpovědnosti

OBS – organizační struktura

WBS – Struktura činností

lidé		Generální ředitel Projekt Stav s.r.o.	Project Manager Klára Zíglerová	Manager rizik Petra Cenefelsová	Manager realizace Marie Hnilíčková	Manager jakosti, čas, nákladů a zdrojů Zuzana	Obchodní Manager Petra Váňová	Správa a administrativa Veronika Havlová	Hlavní projektant	Hlavní stavbyvedo gen.dodavatele	Právnícká podpora
		Činnosti zajišťované členy projektového týmu Na Července	Feasibility study		I	S		S	O	S	
Bankovní úvěr	P,PV		O				S	S			S
Výběrové řízení projektanta			R		O	S		S			S
SoD s projektantem	P,PV		R,O			S		S			S
Žádost o vydání ÚR			I		O			S	S		
Žádost o vydání SP			I		O			S	S		
Žádost o vydání KS			I		O			S	S	S	
Výběrové řízení gen.dodavatele			R		O	S		S			S
SoD s gen.dodavatelem	P,PV		R,O			S		S			S
Převzetí a předání staveniště	I		I	S	O	S		S	S	S	
Převzetí stavby	I		I	S	O	S		S	S	S	
Nabídka bytů k prodeji - reklama			S				O	S			
Příprava a podpisy kupních smluv	I	I				S	S			O	
Externí činnosti	Příprava zakázky, studie		I	S	S	S		S	O		
	Dokumentace pro ÚŘ		I		S			S	O		
	Dokumentace pro SP		I		S			S	O		
	Dokumentace pro zadání stavby		I		S			S	O		
	Dokumentace pro provedení stavby		I		S			S	O		
	Dokumentace skutečného provedení		I		S			S	O	S	
	Realizace stavby	I	R	S	S	S	S	S	S	O	S

- R rozhoduje
- O odpovídá za činnost
- S spolupracuje
- I je informován o činnostech
- P podepisuje
- PV právo veta

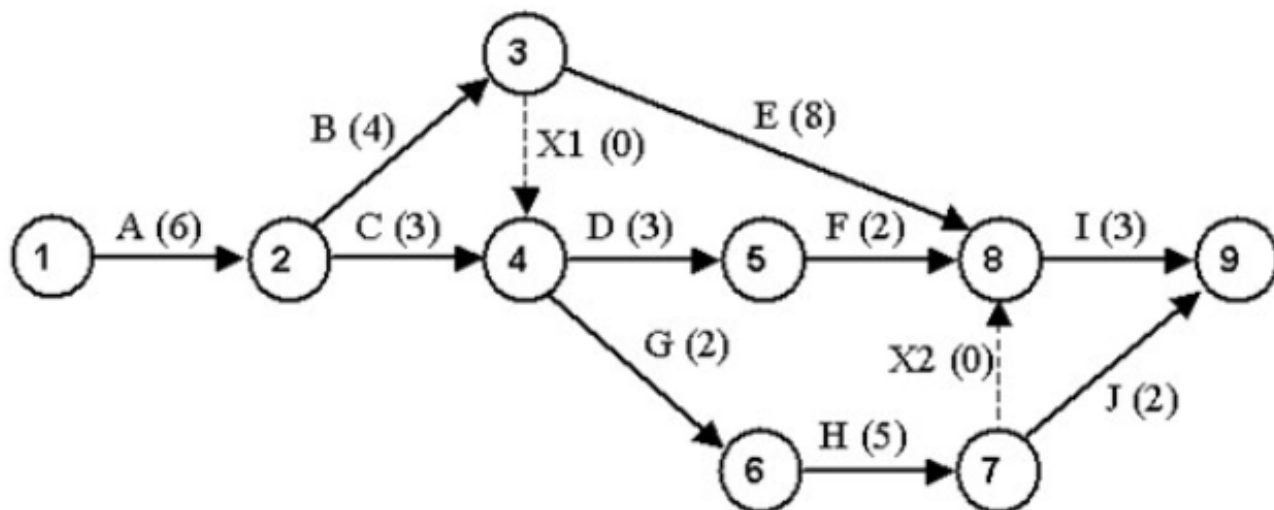
Typy odpovědností

Metody síťové analýzy

- Používají se v případech, kdy je třeba analyzovat nebo optimalizovat nějakou **síť vzájemně propojených a souvisejících prvků**.
- Soustředí se na výpočet nebo optimalizaci **kritické cesty** mezi jednotlivými prvky (nejdelší možná cesta z počátečního bodu grafu do koncového bodu grafu. Každý projekt má minimálně jednu kritickou cestu).
- Mezi základní metody síťové analýzy patří:
 - Metoda kritické cesty CPM (Critical Path Method)
 - Metoda PERT (Program Evaluation and Review Technique)

Příklad

Činnost	Popis činnosti	Doba trvání [týdny]	Předchozí činnosti
A	výběr a nákup objektu	6	žádná
B	zpracování projektu	4	A
C	obsazení pozice manažera	3	A
D	výběr personálu	3	B, C
E	rekonstrukce a vybavení objektu	8	B
F	školení personálu	2	D
G	výběr sortimentu zboží	2	B, C
H	uzavření smluv s dodavateli	5	G
I	nákup zboží	3	E, F, H
J	reklama	2	H



Paretova analýza

Podle Paretova pravidla **80 % problémů bývá způsobováno pouze 20 % příčin.** Zaměříme-li se na 20 % z celkových 100 % příčin, můžeme dosáhnout významných úspěchů při řízení projektů a zlepšování kvality.

- 80 % příjmů podniku pochází od 20 % zákazníků;
- 20 % výrobků generuje 80 % zisku;
- 20 % možných příčin generuje 80 % problémových situací např. ve výrobě.

Obecně lze Paretovo pravidlo 80/20 vyjádřit následovně: 20 % příčin způsobuje 80 % výsledků.

Prakticky to znamená, že při řízení, rozhodování či plánování je třeba soustředit se především na oněch kritických 20 %, čímž lze dosáhnout 80 % možného efektu.

LOGICKÝ RÁMEC PROJEKTU

- postup, který umožňuje **navrhnout a uspořádat základní charakteristiky projektu ve vzájemných souvislostech**
- Metoda logického rámce **ověřuje projekt z hlediska vhodnosti a přiměřenosti pro řešení daného problému a dále z hlediska proveditelnosti a trvalé udržitelnosti projektu.**
- Logický rámec lze přirovnat k **projektu v koncentrované podobě** (má ustálený vzhled).
- Celý projekt je jasně a srozumitelně popsán na **jediném listu papíru.**
- Vytváří se na **začátku projektu** -k zachycení smyslu projektu, stanovení ukazatelů jeho úspěšnosti a hrubý nástin řešení.

Měřitelné ukazatele...čeho bylo dosaženo

Jak, kdy, jakým způsobem bude zdokumentováno (dotazníky, smlouvy,..)

Co podmiňuje realizaci projektu

Důvod realizace projektu PROČ

ČEHO chceme dosáhnout

JAKÉ změny chceme dosáhnout

Aktivity týmu

1. sloupec	2. sloupec Objektivně ověřitelné ukazatele	3. sloupec Zdroje ověření ukazatelů	4. sloupec Předpoklady a rizika
Záměr (hlavní cíl projektu)	Objektivně ověřitelné ukazatele	Zdroje informací k ověření (způsob ověření)	Nevyplňuje se
Cíl	Objektivně ověřitelné ukazatele	Zdroje informací k ověření (způsob ověření)	Předpoklady a rizika
Výstupy (konkrétní výstupy)	Objektivně ověřitelné ukazatele	Zdroje informací k ověření (způsob ověření)	Předpoklady a rizika
Aktivity (klíčové činnosti)	Zdroje (peníze, lidé,...)	Časový rámec aktivit	Předpoklady a rizika
Nevyplňuje se	Nevyplňuje se	Nevyplňuje se	Předběžné podmínky

Logika

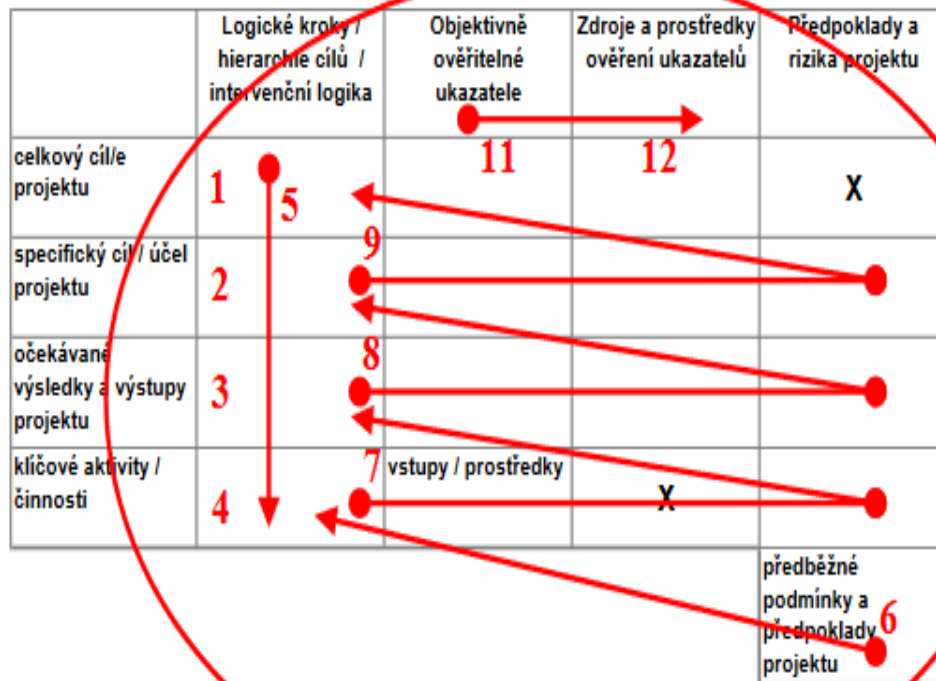
Vertikální logika

- Jestliže provedeme tyto **klíčové činnosti(...)**, dosáhneme těchto **konkrétních výstupů**; nebo jaké klíčové aktivity a činnosti vedou k očekávaným výstupům a výsledkům?
- Jestliže jsme dosáhli těchto **konkrétních výstupů (...)**, lze očekávat, že s jejich pomocí dosáhneme požadovanou změnu –dosáhneme **specifického cíle** (účelu projektu); nebo jak očekávané výstupy a výsledky přispějí k dosažení specifického cíle (účelu projektu)?
- Jestliže bylo dosaženo této změny –**specifického cíle (...)**, lze očekávat, že přispívá k naplnění **hlavního cíle** (záměru.....); nebo jak specifický cíl přispěje k naplnění hlavního cíle (záměru) projektu?

Horizontální logika

Přiřazuje dle jednotlivých úrovní – cílům, účelu, výsledkům či aktivitám projektu –**tzv. objektivně ověřitelné ukazatele a zdroje**, u kterých bude možné pro tyto ukazatele získat objektivní informace a za jejichž pomoci bude možné provést ověření dosažení stanovených ukazatelů.

Schéma tvorby logického rámce



1. Definování celkového (obecného) cíle projektu
2. Definování specifických cílů / účelu projektu
3. Definování výstupů a výsledků projektu
4. Definování (klíčových) aktivit a činností projektu
5. Kontrola vertikální logiky sloupce („příčina – důsledek“)
6. Definování nutných předběžných předpokladů a podmínek projektu jako celku
7. Definování nutných předpokladů a existujících rizik ovlivňujících realizaci navržených aktivit a činností
8. Definování nutných předpokladů a existujících rizik ovlivňujících dosažení výstupů a výsledků projektu pomocí aktivit a činností
9. Definování nutných předpokladů a existujících rizik ovlivňujících dosažení specifických cílů a účelu projektu pomocí výstupů a výsledků
10. Kontrola platnosti vertikální logiky sloupce 1 a horizontální logiky po řádcích
11. Definování operabilních (SMART) ukazatelů a indikátorů projektu popisujících celkový cíl, specifické cíle a účel, výsledky a výstupy, aktivity a činnosti projektu
12. Definování zdrojů pro objektivní ověření dosažení ukazatelů a indikátorů projektu

Principy stanovování ukazatelů a indikátorů

- OPERABILNÍ = KVANTIFIKOVATELNOST A MĚŘITELNOST
- S-Specific určitý / konkrétní
- M-Measurable měřitelný / kvantifikovatelný
- A-Achievable dosažitelný / ovlivnitelný
- R-Relevant / Realistic reálný
- T-Time-managed termínovanost (s vazbou na délku projektu)

Vedoucí projektu:	Brno Innovator's Meeting	Identifikační číslo projektu:
Vlastimil Vodička	Logický rámec	BIM14

	Strom/hierarchie cílů	Objektivně ověřitelné ukazatele	Způsob ověření	Předpoklady a rizika
Hlavní cíl (přínosy, širší cíl)	Zvýšení povědomí o Brně jako technologicky vyspělém centru a navázání bližší spolupráce v regionu Brno, Vídeň, Bratislava	Větší komunikace mezi komunitami Měření - v každém lokálním newsletteru zmínka minimálně jednou měsíčně o akcích pořádaných partnerskou komunitou za hranicemi.	Výpis newsletterů organizací zastřešujících partnerskou komunitu.	
Projektové cíle / (účel, specifický cíl)	Uspěšná organizace Brno Innovator's Meetingu	Průběh projektu splňuje kritéria úspěšnosti stanovené v základací listině projektu.	Interní statistické údaje, osobní dotazování zainteresovaných stran.	Nenastane změna v prioritách partnerských firem. Registrace a příjezd požadovaného počtu účastníků a hostů.
Výstupy (výsledky)	<ol style="list-style-type: none"> 1.Souhlas JIC s konceptem projektu 2.Zajištění kritického počtu zdrojů pro ekonomickou rentabilitu projektu 3.Stanovení pevného data a prostoru konání akce 4.Zajištění minimálně jednoho řečníka v každé kategorii 5.Provedení propagační kampaně 6.Spuštění registrace a prodej lístků 7.Úspěšné konání Brno Innovator's meetingu 	<ol style="list-style-type: none"> 1.Schválená projektová dokumentace 2.Partneři schválili podporu projektu 3.Místo a datum splňuje požadavky PM 4.Potvrzení min. jednoho řečníka v každém bloku 5.Kampaň zasahuje všechny důležité cílové skupiny 6.Dostatečné prodeje lístků evidované v Eventbrite 7.Alespoň 80% spokojenost zainteresovaných stran 	<ol style="list-style-type: none"> 1.Podepsaný dokument o podpoře. 2.Uzavřené smlouvy s partnery 3.Podepsaná smlouva o pronájmu 4.Písemné potvrzení účasti 5. Off/on-line reklama je viditelná 6.Data dostupná v Eventbrite 7. Dotazník měřící spokojenost. 	Předpoklad: dobrá a srozumitelná komunikace mezi zainteresovanými stranami a zástupci zahraničních komunit. Realizace projektu v požadované kvalitě a požadovaném čase. Riziko: Ztráta podpory partnerů, nezájem veřejnosti a zahraničních partnerů,
Aktivita	<ul style="list-style-type: none"> Vyjednávání podmínek s partnery Zajištění pevného data a prostoru konání akce Kontaktování potencionálních řečníků a partnerů Dohodnutí podmínek a spolupráce Tvorba propagačních materiálů Vytvoření webové prezentace Reklamní kampaň Spuštění registrace Zajištění logistiky materiálu a Příprava a trénink řečníků a moderátora Koordinace programu 	Zdroje: Členové projektového týmu Podpůrný organizátor Dobrovolníci Finanční zdroje	Casový rámec aktivit Do 1 měsíce kritické množství sponzorů Do 11. 8. zahájit propagaci Do 2 měsíců otevřít registraci veřejnosti 26. 9. uspořádat událost Do 10. 10. provést sebereflexi a uzavřít projekt	Dostatek finančních a lidských zdrojů. Úspěšná reklamní kampaň Zájem veřejnosti Podpora ze strany partnerů
				Předběžné podmínky: Podpora JIC, předběžná dohoda s partnery, zahájení realizace nejpozději koncem července 2014

Zpracování projektové žádosti

Typy projektů

- Tvrdé (investiční)

Zaměřeny na pořizování dlouhodobého hmotného a nehmotného majetku. Koncentrují se tedy zejména např. na nákup, výstavbu či rekonstrukci nemovitosti, budování infrastruktury, nákup nových technologií aj.

- Měkké (neinvestiční)

Zaměřují se na „investice“ do lidských zdrojů, např. na podporu vzdělávání (celoživotní vzdělávání, rekvalifikace, specifické formy vzdělávání), zaměstnanosti, sociální integraci, rovné příležitosti, apod. Rozpočet neinvestičních projektů tvoří zejména osobní náklady, náklady na cestovné

Struktura projektové žádosti

- Identifikace žádosti
- Popis projektu (cíl, postup, výstupy)
- Popis cílové skupiny
- Klíčové aktivity (musí být uskutečnitelné, navazovat na sebe či se překrývat, nevylučovat se)
- Harmonogram realizace projektu
- Řízení rizik (rizikové faktory – závažnost – pravděpodobnost výskytu)
- Realizační tým
- Rozpočet projektu
- (monitorovací indikátory, udržitelnost projektu, publicita,...)

Přílohy projektové žádosti (např.)

- Čestné prohlášení žadatele
- Doložení právní subjektivity žadatele
- Podklady pro posouzení finančního zdraví (Rozvaha, VZaZ, ..)
- SWOT analýza
- Logický rámec
- Studie proveditelnosti
- Analýza nákladů a přínosů (Cost-Benefit Analysis -CBA) - Metodika pro vyhodnocení, co pozitivního projekt přináší a co si naopak bere jak po finanční stránce, tak po stránce společenské.

Studie proveditelnosti (Feasibility Study)

- nástroj ke zdůvodnění projektu z ekonomického, právního a technického hlediska ve vazbě na konkrétní cíle daného projektu
- k posouzení uskutečnitelnosti a životaschopnosti projektu
- popisuje finanční stránku všech aktivit a hodnotí efektivitu vynaložených prostředků
- Cca 20 – 50 stran

Studie proveditelnosti

- Formální náležitosti studie – identifikační údaje o zadavateli, zpracovateli studie, kontaktní osoby, účel studie;
- Stručné vyhodnocení projektu – hlavní závěry, které vyplývají ze studie proveditelnosti, zejména zhodnocení finanční efektivity projektu, jeho realizovatelnost z hlediska kritérií efektivity a výsledky analýzy rizik;
- Stručný popis podstaty projektu a jeho etap – komplexní popis hlavních charakteristik projektu a jeho etap;
- Analýzy trhu, odhad poptávky, marketingová strategie a marketingový mix – zahrnuje popis všech marketingových aspektů projektu;
- Management projektu a řízení lidských zdrojů –základní činnosti, metody a nástroje vztahující se k řízení projektů;
- Technické a technologické řešení projektu – zahrnuje všechny podstatné technické a technologické aspekty projektu – varianty řešení;
- Dopad projektu na životní prostředí;
- Zajištění dlouhodobého majetku – struktura dlouhodobého majetku, výše investičních nákladů, servisní podmínky apod.
- Řízení pracovního kapitálu (oběžný majetek) – vymezení struktury a velikosti oběžného majetku;
- Finanční plán a analýza projektu – základní kalkulace a analýza BEP a finanční plán projektu v požadované struktuře;
- Hodnocení efektivity a udržitelnosti projektu;
- Řízení rizik – vymezení největších zdrojů rizika v projektu, uvedení jejich pravděpodobnosti a opatření na jejich snížení;
- Harmonogram projektu – časový plán jednotlivých činností a fází projektu;
- Podrobné závěrečné hodnocení projektu – komplexní závěr, který zahrnuje výsledné posouzení projektu podle požadovaných kritérií a vyjádření k realizovatelnosti a finanční rentabilitě projektu.

Závěrečná zpráva projektu (může obsahovat..)

Věcná část

- Popis realizace projektu včetně dodržování jeho harmonogramu (vývoj klíčových aktivit)
- Kvalitativní a kvantitativní výstupy projektu
- Přínos pro cílovou skupinu (dopad projektu)
- Celkové zhodnocení realizace (byly naplněny cíle...?)
- Popis změn v projektu

Finanční část

- Závěrečná finanční zpráva – zpráva o čerpání rozpočtu projektu
- Přehled čerpání způsobilých nákladů
- Soupiska účetních dokladů
- Kopie účetních dokladů (např. nad 5 000 Kč)
- Rozpis mzdových nákladů realizačního týmu
- Výpis z bankovního účtu
- Přehled uzavřených výběrových řízení
- Další přílohy dle relevance

Účtování v neziskovém sektoru

3. blok / 2. 11. 2019

Účetnictví

- informační systém, který poskytuje základní informace o finančních aktivitách a stavu majetku účetní jednotky (tj. právnické osoby)
- Činnost vedoucí ke zjištění stavu a změn majetku a jeho zdrojů, výsledku hospodaření za určité období
- Písemné zaznamenávání informací o hospodářských jevech podniku

- účetnictví musí být (§ 8, 563/1991 Sb., zákona o účetnictví):
 - správné (neodporuje zákonu),
 - úplné (obsahuje vše),
 - průkazné (navázáno na skutečnost),
 - srozumitelné (nadáno schopností jednoznačně určit informace),
 - trvalé (uchovatel informací).

Účel účetnictví

- Přehled pro majitele, zakladatele, zřizovatele
- Podklady pro řízení organizace
- Poklady pro dárce, poskytovatele dotací, grantů,
- Evidence pro daňové přiznání
- Zákonem daná povinnost
- Zájem statistik (zákonná povinnost)
- Zájem konkurence

Účetnictví musí poskytovat informace

o stavu a pohybu majetku a jeho zdrojích financování

Podnikatel musí mít přehled například o stavu peněžních prostředků, o tom, kolik Kč má dostat zapláceno od odběratelů, a naopak, kolik Kč dluží dodavatelům a jiným subjektům, jaká část majetku je financována z vlastních zdrojů apod.

o nákladech, výnosech a s tím souvisejícím výsledkem hospodaření účetní jednotky.

Při jakémkoliv podnikání je potřeba mít přehled o výši prostředků do podnikání vložených a o dosažených výsledcích podnikatelské činnosti, aby podnikatel věděl, zda se mu vyplatí provozovat podnikatelskou činnost či nikoliv.

Kdo vede účetnictví

V §1 ZU se uvádí: „účetní jednotky uvedené v § 1 odst. 2 písm. b) jsou povinny vést účetnictví ode dne svého vzniku až do dne svého zániku“

- Účetní jednotkou je každá organizace – právnická osoba.
- NNO je právnická osoba a z toho plyne, že má povinnost vést účetnictví. A to i tehdy, když neplyne povinnost podat daňové přiznání.

Kdo nevede účetnictví

Podnikající fyzické osoby, které nejsou zapsané v obchodním rejstříku (obrat nepřesáhl 6 mil Kč) – řídí se zákonem o daních z příjmů

- Vedou **Daňovou evidenci**: evidence příjmů a výdajů
- Vedou **Evidenci příjmů**: evidují pouze příjmy (výdaje se vypočtou stanovením procenta – paušálem)

Uživatelé účetních informací

Interní

- Majitelé
- Manažeři
- Zaměstnanci

Externí

- Finanční úřad
- Zdravotní pojišťovna
- Správa sociálního zabezpečení
- Banka
- Obchodní partneři
- Klienti
- Dárci...

Legislativní úprava účetnictví pro NNO

- zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví ve znění pozdějších předpisů
- vyhláška č. 504/2002 Sb., kterou se provádějí některá ustanovení zákona o účetnictví pro účetní jednotky, jejichž hlavním předmětem činnosti není podnikání
- české účetní standardy pro účetní jednotky, u kterých hlavním předmětem činnosti není podnikání (standardy č. 401 – 413)
- vnitřní předpisy organizace (stanovy, organizační řád...)
- vnitřní směrnice organizace (o finančním řízení, o účetnictví...)

Vyhláška Č. 504/2002 Sb.

☐ stanoví:

- ☐ rozsah a způsob sestavování účetní závěrky
- ☐ uspořádání a obsahové vymezení položek majetku
- ☐ uspořádání a obsahové vymezení nákladů a výnosů
- ☐ směrnou účtovou osnovu
- ☐ účetní metody
- ☐ ...

☐ řídí se jí:

- ☐ politické strany a hnutí
- ☐ spolky
- ☐ církve a náboženské společnosti
- ☐ obecně prospěšné společnosti
- ☐ zájmová sdružení PO
- ☐ nadace, nadační fondy, ústavy
- ☐ společenství vlastníků jednotek
- ☐ veřejné vysoké školy
- ☐ jiné účetní jednotky...

České účetní standardy

- ❑ 401 – účty, účtování na účtech, vnitroorganizační účetnictví
- ❑ 402 – otevírání a uzavírání účetních knih a účetní závěrka
- ❑ 403 – inventarizační rozdíly
- ❑ 404 – kursové rozdíly
- ❑ 405 – deriváty
- ❑ 406 – cenné papíry, podíly a směnky
- ❑ 407 – opravné položky k pohledávkám, rezervy
- ❑ 408 – krátkodobý finanční majetek a úvěry
- ❑ 409 – dlouhodobý majetek
- ❑ 410 – zásoby
- ❑ 411 – zúčtovací vztahy
- ❑ 412 – náklady a výnosy
- ❑ 413 – vlastní zdroje a dlouhodobé závazky

(metody a postupy vedení a zpracování účetnictví)

Účetnictví NNO

- ❑ NNO musí plně respektovat zákon o účetnictví (přechod od výdajového k akruálnímu principu)

- výdajový princip (účtuji v okamžiku, kdy dojde ke změně stavu finančních prostředků)

výdaj: skutečně vydané prostředky

příjem: skutečně přijaté prostředky

- akruální princip (účtuji v okamžiku, kdy událost nastala – bez ohledu na změnu stavu finančních prostředků)

náklad: vznikají spotřebou zdrojů v peněžním vyjádření, neznamenají nutně výdaj prostředků

výnos: hmotné toky v peněžním vyjádření, neznamenají nutně příjem prostředků

- ❑ jednoduché účetnictví X podvojně účetnictví

(zjednodušený X úplný rozsah)

Jednoduché účetnictví

- upraveno zákonem o účetnictví
- mohou vést vybrané NNO:
 - spolek a pobočný spolek, odborová organizace, organizace zaměstnavatelů, církve a náboženské společnosti a honební společenstva*
- za předpokladu, že:
 - nejsou plátcem DPH;
 - jejich celkové příjmy nepřesáhnou 3 mil. Kč;
 - hodnota jejich majetku nepřesáhne 3 mil. Kč.

- předmětem jsou příjmy a výdaje, majetek a závazky

Účetní knihy:

- peněžní deník
- kniha pohledávek a závazků
- pomocné knihy o ostatních složkách majetku
- přehled o majetku a závazcích a přehled o příjmech a výdajích

Zjednodušený rozsah účetnictví

- ❑ upraveno zákonem o účetnictví a zmiňovanou vyhláškou
- ❑ mohou vést vybrané NNO:
 - ❑ *spolek a pobočný spolek, odborová organizace, organizace zaměstnavatelů, církve a náboženské společnosti, honební společenstva, obecně prospěšné společnosti, nadační fondy, ústavy, společenství vlastníků jednotek a bytová a sociální družstva*
- ❑ za předpokladu, že naplňují atributy mikro a malých účetních jednotek
 - splňuje alespoň dvě ze tří kritérií:
 - aktiva celkem nižší jak 9 mil. Kč (resp. 100 mil. Kč)
 - roční úhrn čistého obratu nižší jak 18 mil. Kč (resp. 200 mil. Kč)
 - průměrný počet zaměstnanců v průběhu účetního období 10 a méně (resp. 50 a méně)
- ❑ „zjednodušený“ účetní rozvrh – pouze účtové třídy a účtové skupiny
- ❑ možnost amerického deníku – spojení hlavní knihy a účetního deníku
- ❑ netřeba účtovat o předvídatelných a možných ztrátách a ziscích
- ❑ zjednodušený rozsah účetní závěrky

Účetnictví v plném rozsahu

- ❑ upraveno zákonem o účetnictví a zmiňovanou vyhláškou
- ❑ v podstatě tak, jak je zvykem pro ziskové organizace
 - ❑ „lepší“ uspořádání dat – více přehledné...
 - ❑ více výkazů, které jsou více podrobné...
- ❑ účetnictví v plném rozsahu poskytuje údaje, se kterými se následně lépe pracuje při případné analýze ekonomického chodu organizace
- ❑ některé neziskové organizace však „dokonalé“ výkazy nepotřebují a z toho důvodu volí jednodušší formu vedení účetnictví
- ❑ „úplný“ účetní rozvrh – odlišnosti proti rozvrhu v ziskovém sektoru
- ❑ práce účetním deníkem a hlavní knihou

Potrojné účetnictví

Datum	Popis případu	Částka obchodního případu	Pokladna		Hodnoty (běžné)		Aktivní dluhy		Pasivní dluhy		Výsledek a kapitál	
			příjem	vydání	příjem	vydání	příjem	vydání	příjem	vydání	ubylo	přibylo
1.1.	Pokladna	1500	1500									1500
	Zboží	6200			6200							6200
	Pohledávka	1500					1500					1500
	Penize na účtu	3000					3000					3000
	Závazek	1800							1800		1800	
	Počáteční rozvaha (čistě jmění k 1.1.)	14000	1500		6200		4500		1800		1800	12200 10400
2.1.	Výběr z účtu	3000	3000				3000					
4.1.	Koupě zboží na dluh	16500			16500				16500			
5.1.	Prodej zboží na dluh - zisk 180	1800				1620	1800					180
5.1.	Prodej zboží za hotové - doprava 40, skonto za platbu v hotovosti 190, zisk 500	9500	9270			9000					230	500
5.1.	Týdenní mzda	334		334							334	
	Obraty za leden (2.-5.) (změna čistého jmění za leden)	31134	12270	334	16500	10620	1800	3000	0	16500	564	680 116
31.1.	Pokladna	13436		13436								13436
	Zboží	12080				12080						12080
	Pohledávka	3300						3300				3300
	Závazek	18300							18300			18300
	Konečná rozvaha (čistě jmění k 31.1.)	47116		13436		12080		3300	18300		28816 10516	18300

Stav k 31.1.

Aktiva	28816
Pasiva	18300
Čisté jmění (=aktiva-pasiva)	10516

1.zápis
2.zápis
3.zápis

Účetní závěrka

- Vyvrcholením účetních prací za celé účetní období je **účetní závěrka**.
- Té předchází **účetní uzávěrka**, která zahrnuje celou řadu činností od inventarizace, zjištění výsledku hospodaření (dále jen „VH“) až po uzavření všech účtů.
- Účetní závěrku tvoří rozvaha, výkaz zisku a ztráty (dále jen „VZZ“) a příloha.

Účetní výkazy – účetní závěrka

- výkaz zisku a ztráty** (údaje o nákladech a výnosech za rok činnosti organizace) přizpůsoben pro členění nákladů na hlavní a doplňkovou činnost
- rozvaha** (balance) – základní přehled o majetku organizace a způsobu jeho krytí
- příloha účetní závěrce – „doprovodný text k účetní závěrce“
- (přehled o peněžních tocích) – výkaz o změnách finančních prostředků podniku
- (přehled o změnách vlastního kapitálu) - ...
- zveřejnění ve sbírce listin veřejných rejstříků, resp. ve výroční zprávě (pokud musí mít účetní závěrku ověřenou auditorem)

Povinnost zveřejnit účetní závěrku...

- Od 1. 1. 2014 nabyl platnosti zákon o veřejných rejstřících právnických osob. Rejstříkový zákon nařizuje ukládat do sbírky listin účetní závěrky osobám, kterým to přikazuje zákon č. 563/1991 Sb. o účetnictví.

Pro všechny neziskové organizace vznikla povinnost zasílat výkazy do rejstříku, ve kterém byla organizace dle nového NOZ zapsána!

ALE!!

Daňové přiznání není povinen podat veřejně prospěšný poplatník, pokud má pouze příjmy, které nejsou předmětem daně (příjmy z hlavní činnosti, je-li ztrátová, dotace, příspěvky), příjmy od daně osvobozené (členské příspěvky) nebo příjmy, z nichž je daň vybírána srážkou podle zvláštní sazby daně (úroky).

Jak musí vést NNO účetnictví?

- NNO musí ke dni účetní závěrky vykázat oddělené výnosy, náklady a výsledek hospodaření za hlavní a vedlejší činnosti (více viz vyhláška č. 504/2002 Sb.).
- Účetnictví musí být nastaveno tak, abychom toho byli schopni už v průběhu roku.
- Více variant, jak na to:
 - Zřízení zakázek, středisek
 - účetnictví jako šatní skříň, co zásuvka, to projekt,..
 - zdroj financování je středisko, doklad se účtuje na jednotlivé zakázky..
 - Analytické účtování
 - Rozbory mimo účetnictví, „na papíře“

Podnikání neziskových organizací

NNO má obecně 2 druhy činnosti:

- **Hlavní činnost** je ta, pro kterou byla nevýdělečná organizace zřízena.
- **Hospodářská činnost** je stanovena ve statutu či ve zřizovací listině jako jiná než hlavní činnost, která může být činností doplňkovou, vedlejší nebo podnikatelskou. Neměla by omezit činnost hlavní.

Podnikání NNO? CO ŘÍKÁ NOZ?

- **§ 217: Vedle hlavní činnosti může spolek vyvíjet též vedlejší hospodářskou činnost spočívající v podnikání nebo jiné výtěžné činnosti, je-li její účel v podpoře hlavní činnosti nebo v hospodárném využití spolkového majetku. Zisk z činnosti spolku lze použít pouze pro spolkovou činnost včetně správy spolku.....**

Z hlavní činnosti spolku je vyloučeno:

- **Podnikání** (samostatně vykonávaná výtěžná činnost na vlastní účet a odpovědnost, soustavně, za účelem dosažení zisku, na základě živnostenského či jiného oprávnění.
- **Jiná výtěžná činnost** (slouží k podpoře HČ nebo k hospodárnému využití majetku): činnost, která nemá známky podnikání, i když tvoří zisk, např. není vykonávána soustavně.

Zdanění NNO

- ❑ NNO jsou zdaňovány v tzv. **specifickém daňovém režimu**
 - ❑ stát poskytuje NNO určité výhody – nepřímá podpora státem

- ❑ NOZ a veřejná prospěšnost – původní koncept vs. **skutečnost**
(„veřejně prospěšný poplatník“ vymezený dle právní formy)
(negativní vymezení)

- ❑ proč specifický daňový režim?
 - ❑ NNO snižují výdaje státu
 - ❑ NNO představují dodatečné přínosy pro společnost
(poskytují služby za nulové nebo zvýhodněné ceny)

Funkce zdaňování neziskových organizací

- Alokační funkce.

Jedná se o nepřímou veřejnou podporu, kdy stát poskytuje neziskovým organizacím daňové úlevy a vzdává se tak části svých příjmů, a to ve prospěch vybraných činností, které považuje za vhodné/nutné podporovat.

- Stimulační funkce.

Prostřednictvím vybraných nastavení (vytváření kontrolních mechanismů, transparentnost) může stát daňovou politikou ovlivňovat činnost a chování neziskových organizací.

- Regulační funkce.

Stát dále může nastavením mechanismů zdaňování regulovat chování neziskových organizací. Jedná se například o zákaz podnikání pro neziskové organizace, omezení jejich investiční činnosti, zamezení politické činnosti aj.

Členění příjmů pro výpočet DPPO

1) příjmy, které **nejsou předmětem daně**

- příjmy získané zděděním nebo darováním nemovitosti nebo věci movité
- příjmy z dotací, příspěvků na provoz a jiných podpor ze státního rozpočtu, rozpočtu kraje, obce, rozpočtu Evropské unie nebo z veřejných rozpočtů ze zahraničí
- příjmy z úroků z vkladů na běžném účtu
- příjmy z hlavní činnosti, pokud jsou menší než náklady (výdaje), vynaložené na tuto činnost.

2) příjmy, které **nejsou předmětem daně za určitých podmínek**

- příjmy z pronájmů a prodeje státního majetku

3) příjmy, které sice **předmětem daně jsou, ale jsou osvobozené**

- příjmy z členských příspěvků (podle stanov, statutu, zakladatelských listin)
- výnosy kostelních sbírek, příjmy za církevní úkony a příspěvky členů u registrovaných církví a náboženských společností
- příjmy plynoucí z pronájmu nemovitostí, uměleckých děl, výnosy plynoucí z cenných papírů, autorských práv; pokud jsou součástí nadačního jmění

4) příjmy, **zdaňované v základu daně**

- příjmy z členských příspěvků (podle stanov, statutu, zakladatelských listin)
- výnosy kostelních sbírek, příjmy za církevní úkony a příspěvky členů u registrovaných církví a náboženských společností
- příjmy plynoucí z pronájmu nemovitostí, uměleckých děl, výnosy plynoucí z cenných papírů, autorských práv; pokud jsou součástí nadačního jmění

Položky odčitatelné od základu daně

- 1) **daňová ztráta**, která vznikla a byla vyměřena za předchozí zdaňovací období nebo jeho část, a to nejdéle v pěti zdaňovacích obdobích následujících
- 2) 100% výdajů, které poplatník vynaložil při realizaci projektů výzkumu a vývoje
- 3) lze snížit základ daně upravený o položky dle § 34, a to **až o 30 %, maximálně 1 mil. Kč**, činí-li 30 % snížení méně než 300 tis. Kč, lze odečíst částku ve výši 300 tis. Kč, maximálně však do výše základu daně

Podmínkou je použití prostředků získaných takto dosaženou úsporou daňové povinnosti ke krytí výdajů souvisejících s činnostmi, z nichž získané příjmy nejsou předmětem daně, a to ve třech (příp. následujícím) zdaňovacích obdobích



Daň z příjmu PO

Výsledek hospodaření zjištěný v účetnictví	
-	Příjmy, které nejsou předmětem daně
-	Příjmy osvobozené od daně
-	Příjmy nezahrnované do základu daně
-	Daňově uznatelné náklady (výdaje)
+	Účetní náklady, které nejsou daňově uznatelné
+	Položky neoprávněně zkracující příjmy
+ / -	Ostatní úprava výnosů a nákladů
Základ daně	
-	O dčitatelné položky <ul style="list-style-type: none">➤ daňová ztráta➤ 30 % výdajů vynaložených na výuku učňů➤ 100 % výdajů na výzkum a vývoj➤ 30 % ze základu daně sníženého o ostatní odčitatelné položky
Základ daně po snížení	
x	Sazba daně
Daň z příjmů právnických osob	
-	Slevy na dani
Daň po slevě	

Příklad na snížení základu DPPO

ZD	250 000,-	400 000,-	3 000 000,-	4 000 000,-
30 % ze ZD	75 000,-	120 000,-	900 000,-	1 200 000,-
Mohu odečíst	250 000,-	300 000,-	900 000,-	1 000 000,-
Upravený ZD	0,-	100 000,-	2 100 000,-	3 000 000,-

Vedení účetnictví pro správné stanovení základu daně

- NO má možnost ovlivnit svůj daňový základ. Ten může snížit, pokud vhodně vymezí obsah hlavní a hospodářské činnosti ve stanovách. Příjmy z některých činností totiž vůbec nemusí být předmětem daně. Způsob vymezení činností ve stanovách žádný předpis neupravuje.
- Odděleně evidovány náklady a výnosy podle jednotlivých druhů činností (využívat střediska nebo analytické účty)

Vedení účetnictví: §18a(3) – členění činností

- U veřejně prospěšného poplatníka se splnění podmínky uvedené v odstavci 1 písm. a) posuzuje za celé zdaňovací období podle jednotlivých druhů činností.
- **Pokud jednotlivá činnost v rámci téhož druhu činnosti je prováděna jak za ceny, kdy dosažené příjmy jsou nižší nebo rovny než související výdaje (náklady) vynaložené na jejich dosažení, zajištění a udržení, tak za ceny, kdy dosažené příjmy jsou vyšší než související výdaje (náklady) vynaložené na jejich dosažení, zajištění a udržení, jsou předmětem daně příjmy z těch jednotlivých činností, které jsou vykonávány za ceny, kdy příjmy převyšují související výdaje.**

Členění činnosti - §18a(4) –členění činností

Veřejně prospěšný poplatník je povinen vést účetnictví tak, aby nejpozději ke dni účetní závěrky byly vedeny odděleně příjmy, které jsou předmětem daně, od příjmů, které předmětem daně nejsou, nebo předmětem daně jsou, ale jsou od daně osvobozeny. Obdobně to platí pro vedení výdajů (nákladů) – střediska, zakázky, nákladové okruhy...

Vedení účetnictví pro správné stanovení základu DPPO

Výnosy a náklady na jednotlivé činnosti					Celkem
	plavání	potápění	jazykový kurz	přípravný kurz	
Výnosy	300	350	600	400	1650
Náklady	200	460	830	190	1680
Rozdíl	100	-110	-230	210	-30
Kumulovaný výsledek		-10		-20	-30

Finanční analýza

- Je soubor činností, jejichž cílem je zjistit a komplexně vyhodnotit finanční situaci podniku.
- **Soubor finančních ukazatelů, který je hlavním zdrojem informací pro sestavování finančních plánů v různých časových úsecích či pro strategická rozhodnutí, směřující k ekonomické stabilitě firmy.**
- Jejím úkolem je rozpoznat zdraví podniku, odhalit slabé stránky a identifikovat silné stránky.
- Vychází především z dat minulých let, ale je podkladem pro kroky k rozhodování do budoucnosti.
- Ukazatelů, díky kterým se hodnotí finanční zdraví organizace, existuje velké množství → ne všechny je vhodné/možné použít u NNO

Základní ukazatele

- Pro organizaci je velmi důležitá hospodárnost, tzn. měření a minimalizace nákladů.
- Případný zisk z činnosti organizace není rozdělován a slouží jako zdroj k dalšímu naplňování poslání organizace.
- Proto se sledují zejména ukazatele vývoje:
 - výnosů a nákladů v čase
 - počtu klientů v čase
 - majetkových položek v čase
 - velikosti potřebných zdrojů v čase
 - počtu zaměstnanců a dobrovolníků v čase

Fundamentální a technická finanční analýza

FFA

- spíše se zabývá kvalitativními údaji o podniku.
- využívá se při ní **odborných zkušeností, expertních odhadů a intuice.**
- tato metoda se upřednostňuje při velkých změnách podmínek, které vylučují využití extrapolčních metod v rámci technické analýzy.

TFA

- zabývá se kvantitativními údaji a je založena na **matematicko-statistických metodách.**
- V oblasti elementárních metod se jedná o analýzu vertikální a horizontální.
 - V rámci vertikální analýzy se hodnotí vývoj jednotlivých prvků.
 - K nástrojům u horizontální analýzy patří časové řady a rozpoznání.

Elementární metody TFA

- analýza absolutních ukazatelů
- analýza poměrových ukazatelů
- analýza soustav ukazatelů
- analýza rozdílových ukazatelů



Analýza absolutních ukazatelů

- základní přehled o vývoji jednotlivých veličin ve výkazech finančního účetnictví.
- HA: vývoj jednotlivých položek účetních výkazů v čase.

$$\text{procentní změna} = \frac{\text{absolutní změna} * 100}{\text{ukazatel}_{t-1}}$$

$$\text{absolutní změna} = \text{ukazatel}_t - \text{ukazatel}_{t-1}$$

- VA: podíl jednotlivých dílčích položek výkazů na celku.

Pokud jde o rozvahu, jako celek se považují aktiva a pasiva celkem. V případě VZZ jsou za celek považovány tržby anebo položka výkony

Analyza poměrových ukazatelů (vypočítávají vydělením jedné položky jinou položkou)

1. Ukazatele rentability (u NNO dosti diskutované)

Vzorec pro výpočet rentability nákladů doplňkové činnosti

$$r_{NDČ} = \frac{VH_{DČ}}{N_{DČ}} \times 100$$

$VH_{DČ}$ – VH doplňkové činnosti

$N_{DČ}$ – náklady doplňkové činnosti

Vzorec pro výpočet míry pokrytí ztráty z hlavní činnosti ziskem z doplňkové činnosti

$$Z'' = \frac{\text{zisk}_{DČ}}{\text{ztráta}_{HČ}} \times 100$$

$\text{zisk}_{DČ}$ – VH z doplňkové činnosti v kladné hodnotě

$\text{ztráta}_{HČ}$ – VH z hlavní činnosti v záporné hodnotě

2. Ukazatel likvidity

- hodnotí, jak subjekt dokáže dostát svým závazkům, a to prostřednictvím úhrady v peněžních prostředcích
- nejčastěji se hodnotí likvidita okamžitá a pohotová

Vzorec pro výpočet okamžité likvidity

$$L_1 = \frac{Pe}{KZv}$$

Pe – peníze a jejich ekvivalenty

KZv – krátkodobé závazky

3. Ukazatele autarkie

- Míra soběstačnosti

Vzorec na výpočet autarkie hlavní činnosti na bázi výnosů a nákladů

$$A_{VH-HČ} = V_{HČ} / N_{HČ} * 100.$$

$V_{HČ}$ – výnosy z hlavní činnosti

$N_{HČ}$ – náklady z hlavní činnosti

Další možnosti FA

- použití souhrnných modelů, které slouží k posouzení velkých NNO
- Např. **model KAMF**: hodnotí ukazatel autarkie hlavní činnosti, dále nákladovou rentabilitu doplňkové činnosti, míru pokrytí ztráty z hlavní činnosti ziskem z doplňkové činnosti. Dále hodnotí okamžitou likviditu, obrat kapitálu a modifikovanou produktivitu práce.
- ke každému ukazateli je sestavena stupnice hodnocení
- Celkový výsledek je poté určen aritmetickým průměrem.

Model KAMF

STUPNICE HODNOCENÍ					
ukazatel	velmi dobrý (1)	dobrý (2)	střední (3)	špatný (4)	alarmující (5)
Autarkie	> 100 %	=100%	> 90 %	> 80 %	< 80 %
rentabilita nákladů DČ	> 30 %	> 15 %	> 5 %	< 5	záporná hodnota
okamžitá likvidita	40 % < L < 60 %	20 % < L < 40 %	> 60 %	< 20 %	< 15 %
aktivita - obrat kapitálu	> 300 %	> 200 %	> 100 %	> 80 %	< 80 %
míra pokrytí ztráty z HČ ziskem z DČ	> 100 %	=100%	> 90 %	> 80 %	< 80 %
produktivita práce	> 200 %	> 150 %	> 120 %	> 100 %	< 100 %