

Řízení kurzových rizik v nevládních neziskových organizacích[#]

Ondřej Matyáš^{}*

1. Vymezení problému

Jednou z důležitých funkcí controllingu¹ v nevládních neziskových organizacích je systematická práce s rizikem vznikajícím z nepředpokládaných pohybů měnových kurzů. Tato práce spočívá v návrhu způsobu, jakým se organizace snaží zmírnit dopad kurzových rizik, a v průběžném monitorování a analýze těchto rizik na úrovni jednotlivých projektů i organizace jako celku.

Způsob práce s těmito riziky se v NNO do určité míry odlišuje od toho, jakým způsobem mohou kurzová rizika řídit firmy. Z pohledu ziskového subjektu je nejefektivnější strategií sladit měnovou expozici na vstupu s expozicí na výstupu. Jednoduše řečeno, firma se v prvním kroku pokusí maximálně přiblížit to, jak se jednotlivé měny podílí na jejích výdajích, s tím, jak je tomu na straně příjmů v daném období. Případná nevyrovnaná salda pak může zajistit standardními nástroji, které firmě nabídne banka, případně které jsou pro firmu přístupné na finančním trhu.

Tento, principiálně relativně jednoduchý postup, většinou NNO nemůže nebo nedokáže použít. Proč tomu tak je?

Hlavním důvodem je, že NNO je nucena v rámci svého finančně-administrativního systému (nejlépe v rámci svého účetnictví, přímo pomocí účetních záznamů) provazovat své vstupy a výstupy. Obrazně řečeno, pro každou korunu přijatou od dárce musí být schopna vykázat, jakým způsobem byla tato koruna vynaložena.

Bezprostředním následkem této skutečnosti je, že jakékoli vynaložení finančních prostředků NNO, není-li pokryto z volných zdrojů organizace, musí být uhrazeno donorem financujícím určitý projekt. NNO obvykle nemá dostatek volných zdrojů, aby z nich dokázala sama hradit náklady na zajištění kurzových rizik v podobě nákupu měnového derivátu.

Na jedné straně by tedy bylo potřeba náklady na zajištění uznávat jako přímé náklady určitého projektu (tedy pokud se organizace chce vyhnout tomu, aby tyto náklady hradila z vlastních zdrojů), na druhé straně je samozřejmě jasné, že efektivní řízení kurzového rizika musí být prováděno za organizaci jako celek. Různé projekty v organizaci vykazují různou měnovou expozici a samozřejmě může docházet k eliminaci kurzového rizika mezi jednotlivými projekty (např. pokud je jeden projekt financován americkým donátorem,

[#] Tento příspěvek je zpracován jako jeden z výstupů výzkumného záměru „Rozvoj účetní a finanční teorie a její aplikace v praxi z interdisciplinárního hlediska“, registrační číslo MŠMT 6138439903.

^{*} Ing. Ondřej Matyáš, Ph.D. – odborný asistent; Katedra manažerského účetnictví Fakulty financí a účetnictví Vysoké školy ekonomické v Praze; <ondrej.matyas@vse.cz>.

¹ Pojem controlling je v tomto článku používán jako obecněji užívaný a v praxi všeobecně srozumitelný pojem; z pohledu teoretického zakotvení by bylo přesnější využít pojmu manažerský řídicí systém tak, jak jej definuje většina standardních publikací zabývajících se informační podporou řízení v neziskovém sektoru, například Ramanathan (1982) nebo Anthony – Young (2003), případně na obecní úrovni i Drury (2003).

grantová smlouva je tedy podepsána v USD, a realizován v ČR, a proti tomu jiný projekt dané organizace je financován českým ministerstvem, tj. dotace je přidělena v CZK, nicméně projekt je realizován v zemi, jejíž měna je do značné míry vázána na USD). Nicméně k eliminaci kurzového rizika tímto způsobem samozřejmě většinou nedochází, a to nejen zcela, ale ani z podstatné části. Pokud už se v určité organizaci vyskytují dva z pohledu měnového rizika komplementární projekty, je to spíše okrajová záležitost a problém organizace s měnovým rizikem to principiálně neřeší. Zajištění by tedy bylo potřebné, nicméně z pohledu donorů by to byl nepřímý náklad týkající se organizace jako celku. I pro vstřícné donory, kteří by takový náklad z části byli ochotni uznat v rámci nákladů projektu (a takových by byla drtivá menšina), by navíc bylo velmi obtížné určit způsob rozvrhování tohoto typu nákladů na jednotlivé projekty, neboť nalézt vazbu tohoto typu nákladu ke konkrétnímu projektu je z podstaty velmi obtížné. Vracíme se tedy opět ke skutečnosti, že pokud není NNO schopna náklady na zajištění pokrýt z vlastních zdrojů, je pro ni tato služba nedostupná.

Vedle obtížné přiřaditelnosti nákladů na eliminaci kurzových rizik je třeba vzít v úvahu ještě dvě následující komplikace, které ve výsledku znemožňují využití v podnikové sféře obvykle využívaných nástrojů. Za prvé, vzhledem k objemu operací většiny NNO představují tyto organizace pro naprostou většinu poskytovatelů zajišťovacích služeb naprosto nezajímavý segment, a řada NNO tak fakticky ani nemá reálnou šanci a kapacitu jakékoli nástroje sloužící k zajištění kurzových rizik získat. Za druhé, i velké NNO² narážejí ze strany donorů na princip „kurzové zisky představují příjmy projektu, kurzové ztráty jsou neuznatelné“³. Z pohledu organizace to tedy znamená, že kurzová ztráta z jednoho projektu v určité výši nemůže být kompenzována ziskem na jiném projektu ve stejné výši. Ztráty zůstávají na bedrech organizace, o kurzové zisky přiřaditelné projektu může oproti tomu donor snížit prostředky, které se zavázal organizaci poskytnout.

Z výše uvedeného plyne, že NNO musí kurzová rizika řídit zejména pomocí monitorovacího systému, který v případě nepříznivého vývoje kurzů umožní problém včas rozpoznat a – pokud NNO tuto možnost má – nastalou skutečnost komunikovat s donorem a zároveň přepočítat rozpočet projektu (vše samozřejmě podle v některých případech širším, obvykle ovšem spíše úzkém manévrovacím prostoru, které smluvní vztah s konkrétním donorem poskytuje).

Tento článek se proto soustředí právě na návrh zásad při konstrukci controllingového systému řízení kurzových rizik. V článku je nejprve popsán základní teoretický rámec, užívaná terminologie a teoretické možnosti vztahu NNO s donorem, jak ošetřit problematiku kurzů a kurzových rizik. V další části je v rámci případové studie ilustrováno konkrétní

² Jako velké organizace definujeme organizace s ročním objemem operací nad 5 mil Euro, což mimochodem z celkového počtu nevládních neziskových organizací registrovaných v ČR představuje naprosto zanedbatelný podíl. Je tedy zřejmé, že i kdyby byla na bankovním trhu nalezena dostupná řešení pro tyto velké organizace, naprostá většina organizací bude stále mimo dosah zájmu bank.

³ Viz např. vymezení uznatelných (též způsobilých) nákladů grantů poskytovaných většinou generálních ředitelství Evropské komise, např. EuropeAid (2010) nebo ECHO (2010). V této souvislosti je třeba zároveň uvést, že to, jak jednotliví zahraniční donoři rozumí kurzovým ziskům a ztrátám ve vztahu k české nevládní neziskové organizaci, není příliš jasné; například u jednotlivých ředitelství Evropské komise jsou jako pojem „exchange gains and losses“ definovány, nicméně praktická zkušenost ukazuje, že tím pracovníci jednotlivých ředitelství chápou spíše případné zisky a ztráty z případných spekulativních nákupů a prodejů mezi měnou, v které je příspěvek poskytnut, a měnou, v které organizace prostředky reálně vynakládá. Skutečnost, že českým NNO (tedy obecně NNO ze zemí mimo měnovou unii) vznikají kurzové zisky a ztráty ve smyslu účetní kategorie jen z toho důvodu, že jejich účetnictví musí být vedeno v českých korunách, je pro většinu zahraničních donorů poměrně obtížně chápitelná.

zpracování dané problematiky a výhody a nevýhody jednotlivých způsobů přepočítávání z primární do reportovací měny a následného reportování v závislosti na různých scénářích vývoje měnového kurzu. Následně článek rozebírá základní omezení a úskalí spojená s kvantifikací vlivu pohybů kurzů na hospodářský výsledek projektu i organizace jako celku. V závěru jsou formulována doporučení pro NNO, jakým způsobem nastavit svůj controllingový systém tak, aby kurzová rizika byla co možná nejlépe řízena.

2. Terminologický rámec

Pro orientaci v řízení kurzového rizika je dobré znát následující základní terminologii ohledně používaných měn:

- **primární měna** – měna, ve které je realizován náklad (případně výdaj),⁴
- **účetní měna** – měna, ve které je vedeno účetnictví organizace; v případě českých NNO vždy CZK, jakkoli to samozřejmě neznamená, že účetní záznamy neobsahují i informaci o primární měně,
- **reportovací měna** – měna, ve které uvažuje donor, tj. měna, ve které je vyjádřena částka grantu a ve které donor vyžaduje podat vyúčtování projektu (též označováno jako finanční zpráva, přehled atp.). V drtivé většině případů je tato měna shodná s měnou, ve které donor poskytl svůj příspěvek – pouze ve výjimečných případech dochází při poskytnutí příspěvku rovnou k jeho převodu do měny, která bude v projektu skutečně „utrácena“.⁵

Ohledně typů přepočtu nákladů (výdajů) do reportovací měny existují dva základní způsoby:

- **přepočet z primární měny** – situace, kdy podkladem pro sestavení vyúčtování (finanční zprávy) jsou náklady v primární měně, tedy v jednotlivých cizích měnách, ve kterých tyto náklady reálně vznikaly, a jejich hodnotový odraz v účetnictví organizace vyjádřený v CZK není brán nikterak v potaz. Z pohledu zahraničních donorů se jedná o poměrně logický, protože transparentní postup.
- **přepočet z účetní měny** – zdrojem pro sestavení vyúčtování (finanční zprávy) projektu pro donora jsou primárně náklady vyjádřené v účetnictví organizace v CZK, které jsou následně přepočteny způsobem domluveným s donorem do reportovací měny.

Další pojmové rozlišení důležité pro schopnost základně se zorientovat v tématu kurzových rizik v NNO se týká zdrojů kurzů používaných k reportování. Zde je účelné rozlišovat:

1. **účetní kurzy** – tedy kurzy, které jsou používány v účetnictví NNO dle příslušných interních směrnic organizace; jejich specifikem při použití pro účely sestavení finanční zprávy pro donora je právě jejich shoda s tím, jak jsou transakce zaznamenány v účetnictví organizace.

⁴ Samozřejmě plně respektujeme terminologické rozlišení nákladů a výdajů; zde je uvedeno obojí, neboť organizace může pracovat s granty jak na akruální bázi, tak na bázi peněžních toků (jinými slovy: někteří dárci vnímají projekt „nákladově“, někteří „výdajově“)

⁵ K tomu obvykle vedou technické důvody, případně snaha donora zjednodušit neziskové organizaci nakládání s peněžními prostředky – při poskytnutí grantu například v eurech může dojít ke směně do měny, ve které bude většina prostředků utrácena. Například kwanza pro projekt realizovaný v Angole mohou být přijata přímo od donora, a to tím, že donor zašle platbu ze svého eurového účtu na kwanzový účet NNO přijímající grant.

2. **jiné zdroje kurzů** – do této kategorie spadají veškeré další možné zdroje kurzů, jako jsou například server Infoeuro pro projekty financované řadou ředitelství Evropské komise, specializované servery jako Oanda, kterou jsou zvyklí používat někteří donoři v rámci projektů humanitární a rozvojové pomoci, případně jakékoli další zdroje kurzů určené donory v rámci grantových smluv s NNO.
3. **kurzy reálných směn** – posledním častým případem je kurz reálné bankovní (případně hotovostní) směny peněžních prostředků z reportovací měny, v které donor poskytl finance, do měn primárních, v kterých se realizují náklady projektu; tedy například pokud v Afgánistánu donor poskytne grant v Euroch a ty musí organizace následně směnit (typicky bankovním převodem) do afgánských afgání, pak právě kurz použitý bankou je podkladem pro přepočet útrat v primární měně zpět do Eur.

Výhodou prvního způsobu (účetní kurzy) je jeho jednoduchost – účetní kurzy jsou stanovovány transparentně, jsou používány napříč celou organizací, jsou snadno získatelné a dokladovatelné.

Druhý způsob pro NNO výrazné výhody nemá, ale pro donory je samozřejmě srozumitelnější a tudíž z jejich pohledu transparentnější, neboť sami definují informační zdroje, se kterými standardně pracují.

Výhodou třetího způsobu pro NNO pak může být ryze praktická skutečnost, že takto získaný kurz nemá oproti předchozím dvěma zdrojům kurzů středový charakter, tj. že pokud organizace nakupuje primární měnu a prodává měnu reportovací, v které byl příspěvek poskytnut, tento kurz zohledňuje marži banky a je z pohledu organizace pro reportování nutně výhodnější než kurzy středové. Oproti tomu bohužel vystupuje podstatná nevýhoda v podobě vysoké administrativní náročnosti, nízká přehlednost a zejména snaha řady donorů používat reportovací fikci, kdy náklady jsou reportovány tzv. kurzem příslušné splátky (viz následující parametr období kurzů použitých k reportování).

Dalším (a posledním) podstatným parametrem je období kurzů používaných k reportování, tj. jaký kurz se na jaké období projektu konkrétně použije. Nejčastějšími případy jsou:

- A. **kurz první splátky** – tj. u projektu, který trval určité časové období, se veškeré náklady reportují kurzem platným na počátku tohoto období (tedy přijmeme-li oprávněný předpoklad, že první splátku organizace získává od donora právě na počátku celého implementačního období); výhodou je samozřejmě administrativní jednoduchost a znalost reportovacího kurzu již na začátku realizace projektu, nevýhodou pak přirozeně fakt, že reálný kurz se v průběhu projektu může významně odchýlit od kurzu platného v okamžiku první splátky.
- B. **kurz příslušné splátky (tj. reportování „po splátkách“)** – zde se při sestavení vyúčtování (finanční zprávy) vychází ze skutečnosti, že prostředky na projektové náklady jsou získávány postupně po jednotlivých splátkách od donora; následně je tedy i report sestavován tak, že se nejprve „utrátí“ první splátka (směna) příslušným kurzem, pak další splátka (směna) dále určeným kurzem a tak dále a tak dále; relativně složitější způsob, nicméně jeho výhodou oproti kurzu první splátky je samozřejmě skutečnost, že více reflektuje pohyb kurzu v průběhu realizace projektu. Významnou komplikací tento postup představuje pouze v kombinaci se zdrojem kurzu v podobě kurzu reálné směny, kdy donor trvá i na časové souslednosti jednotlivých příjmů a výdajů v projektu. Princip je stále stejný, tj. určitá část nákladů je reportována kurzem první směny až do pomyslného

vyčerpání touto směnou vytvořeného „balíčku“ peněžních prostředků, další část nákladů pak další směnou atp. – ovšem držet časovou posloupnost jednotlivých operací tak, aby se projekt z pohledu návaznosti směn a útrat nedostával do pomyslného cashového mínusu, je extrémně obtížné, protože NNO samozřejmě peněžní zdroje i směny do jednotlivých měn řídí centrálně za celou organizaci nebo její sekci, nikoli na úrovni jednotlivých projektů. Navíc do hry vstupují útraty v dalších měnách, které jsou sice ve vztahu k celkovému objemu projektu zanedbatelné, nicméně vyreportovány donoru být samozřejmě musí. Pokud organizace neuskutečnila směnu prostředků získaných od donora vyloženě pro účely těchto a využila zůstatků hotovosti nebo na bankovních účtech, které měla již k dispozici, stojí před dalším problémem jak odvodit kurz pro reportování z těchto měn atp.

- C. **průměrný kurz za reportovací období** – kurz pro sestavení finančního reportu je získán jako průměr za jednotlivá dílčí období trvání projektu, tj. nejčastěji za jednotlivé měsíce období, které je reportováno. Jedná se o prostý průměr, kdy všechna dílčí období (měsíce) mají stejnou váhu (tj. nijak se nezohledňuje, že některé měsíce se pravděpodobně v rámci projektu utratilo více a jindy méně).
- D. **reportování nákladů každého období jsou použity kurzy platné v daném období** – tento postup je relativně administrativně náročnější, nicméně samozřejmě dobře kopíruje vývoj kurzu v čase i relativní rozložení nákladů v rámci projektu. Tímto dílčím obdobím stejně jako v minulém případě bývá nejčastěji měsíc. Lehkou modifikací tohoto postupu může být i reportování kurzem platným v den realizace nákladu, což už je ovšem způsob extrémně administrativně náročný, tím pádem potenciálně chybový a pro svoji náročnost v důsledku nepříliš přehledný jak z pohledu organizace, tak i donora.

Uvedené čtyři případy nemusí představovat úplný výčet všech, teoretických nebo i prakticky využívaných možností. Na druhou stranu, jsou to nejtýpější řešení požadovaná donory a není pravděpodobné, že se organizace setká s principiálně odlišnými postupy.

Aby tedy organizace dokázala popsat základní parametry ovlivňující kurzové riziko projektu a mohla toto riziko v mezích možnostech řídit, hovoříme o různých typech měn (tj. primární měna, účetní měna, reportovací měna) a o způsobu přepočtu z primární do reportovací měny (tj. přímo z primární měny nebo z účetní měny), o zdrojích použitých kurzů (účetní kurzy, jiné zdroje kurzů a kurzy reálné směny) a období kurzů používaných k reportování (kurz první splátky, kurz příslušné splátky, průměrný kurz za období, měsíční kurz a další).

Schematicky můžeme základní parametry pro sestavení finanční zprávy znázornit takto:

Tab. 1: Přehled základních parametrů pro sestavení finanční zprávy

	A. kurz první splátky	B. kurz „po splátkách“	C. průměrný kurz	D. kurz dle období
z primární měny				
z účetní měny				

Zdroj: Vlastní schéma autora

Již jenom v této zjednodušené podobě představuje kombinace těchto klíčových parametrů 24 základních a donory reálně využívaných možností (tj. osm uvedených v tabulce násobeno třemi možnostmi zdroje využívaných kurzů, tj. zda se jedná o kurzy účetní, jiné zdroje nebo

kurz reálné směny). Je zřejmé, že právě kombinace těchto parametrů ovlivňuje skutečnost, nakolik a jakým způsobem pohyby měnových kurzů dopadají na finanční výsledek projektu.

3. Případová studie

Pro případovou studii využijeme z finančně-administrativního pohledu relativně jednoduchý projekt krátkodobého charakteru v sektoru humanitární pomoci, šestiměsíční tzv. cash-for-work projekt v Afgánistánu⁶.

Pro zjednodušení předpokládejme rozpočet 100 000 EUR, projekt je připravován v druhém čtvrtletí 2008 a jeho trvání bude od července do prosince 2008.

V okamžiku přípravy projektu je kurz cca 1,55 USD/EUR. Vzhledem k tomu, že příjmy projektu jsou v EUR, zatímco výdaje v USD⁷, organizace bude obezřetná a veškeré útraty, které budou realizovány v primární měně USD, plánuje kurzem 1,5 USD, tj. realizační rozpočet je 150 000 USD, což je o 5 000 méně než by organizace mohla při aktuálním kurzu uvažovat. Ohledně časového rozložení je plánováno v první půli projektu vynakládat měsíčně 20 000 USD, v druhé půli pak měsíčně 30 000 USD. Veškeré prostředky budou donorem hrazeny jednou splátkou na začátku projektu, což je relativně přijatelné zjednodušení, protože až na určité zádržné obvykle ve výši 20 procent, které donor uvolňuje až po předložení a schválení závěrečné finanční zprávy, donoři u krátkodobých a naléhavých projektů obvykle peníze uvolňují v jedné tranši na začátku projektu.

V průběhu projektu se vzájemný kurz eura a dolaru vyvíjel následovně.

Tab. 2: Měsíční kurzy USD/EUR za 7-12/2008

Měsíc	USD/EUR
7/2008	1,5765
8/2008	1,5575
9/2008	1,4623
10/2008	1,4078
11/2008	1,2826
12/2008	1,2612

Zdroj: Česká národní banka

Je zřejmé, že pokud se organizace bude držet původního realizačního rozpočtu ve výši 150 000 USD, projekt skončí v katastrofální ztrátě cca 7 700 euro – viz výpočet.

⁶ V těchto typech projektů se typicky jedná o reakci na nečekané a nepříznivé události jako jsou sucho, záplavy, s nimi spojený nebo i z jiných důvodů vzniklý nedostatek potravin, zvýšení cen potravin nad úroveň únosnou pro chudší populaci v určitém regionu atp. V takovém případě humanitární organizace často realizují tzv. cash-for-work projekty, jejichž cílem je zaměstnat na práce veřejně-prospěšného charakteru (např. stavba nebo opravy silnic, povodňových hrází, zavlažovacích systémů atp.) maximum pracovníků na nekvalifikovanou práci a těmto lidem vyplácet mzdu. Tímto způsobem se do regionu dostanou finanční zdroje potřebné na nákup potravin a zajištění dalších základních životních potřeb. Na rozdíl například od přímé distribuce potravin se touto pomocí nekřiví a neochromuje lokální trh s potravinami.

⁷ Respektive výdaje by byly v afgánských afgání (AFN), nicméně měna je relativně těsně navázána na USD, takže pro účely finančního řízení projektu lze uvažovat v USD.

Tab. 3: Zisk/ztráta projektu při dodržení původního realizačního rozpočtu

Měsíc	USD/EUR	Náklady (USD)	Náklady (EUR)
7/2008	1,5765	20 000	12 686
8/2008	1,5575	20 000	12 841
9/2008	1,4623	20 000	13 677
10/2008	1,4078	30 000	21 310
11/2008	1,2826	30 000	23 390
12/2008	1,2612	30 000	23 787
Celkem		150 000	107 691

Zdroj: Vlastní výpočet autora

Je ovšem zřejmé, že ztráta na projektu bude do značné míry záviset na způsobu přepočítávání z primární měny (USD) do reportovací měny (EUR). Jen připomeňme, že účetní měnou zde bude samozřejmě CZK.

Budeme porovnávat různé způsoby reportování; vzhledem k tomu, že možných kombinací je poměrně mnoho, ilustraci rozdílných postupů omezíme primárně na tyto kombinace, které jsou donory nejčastěji využívány:

- reportování z účetní měny účetním kurzem platným v období první splátky,
- reportování z účetní měny účetním kurzem platným pro jednotlivé měsíce, ve kterých náklady vznikají,
- reportování z primární měny průměrným kurzem ze zdroje Inforeuro⁸ za dobu trvání projektu.

Schematicky znázorněno analyzujeme tři následující možnosti:

Tab. 4: Základní parametry pro sestavení finanční zprávy řešené v případové studii

	A. kurz první splátky	B. kurz „po splátkách“	C. průměrný kurz	D. kurz dle období
z primární měny	N/A		3.	
z účetní měny	N/A	1.		2.

Zdroj: Vlastní schéma autora

Poznámka: vzhledem k tomu, že modelujeme situaci, kdy organizace získá veškeré prostředky na začátku projektů v rámci první (a proto jediné) splátky, varianta „A. kurz první splátky“ a B- kurz „po splátkách“ jsou v tomto identické.

V následujících tabulkách jsou zpracovány zisk, resp. ztráta projektu pro jednotlivé varianty 1 až 3.

⁸ Standardní zdroj informací o měnových kurzech pro projekty financované většinou generálních ředitelství Evropské komise.

Tab. 5: Varianta 1 – reportování z účetní měny účetním kurzem platným v období první splátky

Měsíc	Primární měna (USD)	Měsíční účetní kurz (CZK/USD)	Účetnictví NNO (CZK)	Kurz splátky (CZK/EUR)	Reportováno donorovi (EUR)
7/2008	20 000	15,157	303 140	23,895	12 686
8/2008	20 000	15,409	308 180	23,895	12 897
9/2008	20 000	16,960	339 200	23,895	14 195
10/2008	30 000	17,410	522 300	23,895	21 858
11/2008	30 000	18,938	568 140	23,895	23 777
12/2008	30 000	20,306	609 180	23,895	25 494
Celkem	150 000		2 650 140		110 908

Zdroj: Vlastní výpočet autora

Tab. 6: Varianta 2 – reportování z účetní měny účetním kurzem platným pro jednotlivé měsíce, ve kterých náklady vznikají

Měsíc	Primární měna (USD)	Měsíční účetní kurz (CZK/USD)	Účetnictví NNO (CZK)	Měsíční kurzy (CZK/EUR)	Reportováno donorovi (EUR)
7/2008	20 000	15,157	303 140	23,895	12 686
8/2008	20 000	15,409	308 180	24,000	12 841
9/2008	20 000	16,960	339 200	24,800	13 677
10/2008	30 000	17,410	522 300	24,510	21 310
11/2008	30 000	18,938	568 140	24,290	23 390
12/2008	30 000	20,306	609 180	25,610	23 787
Celkem	150 000		2 650 140		107 691

Zdroj: Vlastní výpočet autora

Tab. 7: Varianta 3 – reportování z primární měny průměrným kurzem ze zdroje Inforeuro za dobu trvání projektu

Měsíc	Primární měna (USD)		Kurz Inforeura (USD/EUR)		Reportováno donorovi (EUR)
7/2008	20 000		1,440		13 890
8/2008	20 000		1,440		13 890
9/2008	20 000		1,440		13 890
10/2008	30 000		1,440		20 835
11/2008	30 000		1,440		20 835
12/2008	30 000		1,440		20 835
Celkem	150 000				104 176

Zdroj: Vlastní výpočet autora

Model jednoznačně ukazuje, že zvolený způsob reportování významně ovlivňuje celkovou částku reportovanou donorovi. Zatím však nelze určit, který způsob reportování je pro organizaci obecně nejvýhodnější.

Samotná ztráta projektu musí být vyčíslena na základě údajů z účetnictví organizace, a tedy v českých korunách.

Tab. 8: Zisk/ztráta projektu v CZK, tedy tak, jak se projeví v účetnictví organizace a ve výsledku hospodaření organizace

Měsíc	Částka v primární měně		„Účetní“ kurz pro přepočet		Částka v účetnictví
Výnosy projektu – splátka od donora:			Kurz (CZK/EUR)		
7/2008	100 000 EUR		23,895		2 389 500 CZK
Náklady projektu:			Kurz (CZK/USD)		
7/2008	20 000 USD		15,157		303 140 CZK
8/2008	20 000 USD		15,409		308 180 CZK
9/2008	20 000 USD		16,960		339 200 CZK
10/2008	30 000 USD		17,410		522 300 CZK
11/2008	30 000 USD		18,938		568 140 CZK
12/2008	30 000 USD		20,306		609 180 CZK
Náklady celkem					2 650 140 CZK
Hospodářský výsledek projektu					-260 640 CZK

Zdroj: Vlastní výpočet autora

Hospodářský výsledek projektu je ztráta cca 260 000 CZK. Důvodem této ztráty je samozřejmě neošetřený pohyb kurzů, tedy relativní zhodnocení (zvýšení hodnoty) dolaru (tedy nákladů organizace) vůči euru (tedy výnosům organizace). Tuto ztrátu můžeme vyjádřit i v jiné měně, ale je pravdou, že v CZK je to nejlogičtější a nejméně matoucí.

Hledáme-li pro organizaci optimální způsob reportování donorům, narážíme na několik komplikací. Za prvé, v tomto případě, tak jak byl popsán, je už vlastně způsob reportování irelevantní – projekt byl přečerpan a množství reálně utracených peněz (tedy 150 000 USD) nebude způsobem reportování samozřejmě nijak ovlivněno. Proto v účetnictví organizace projekt generuje ztrátu ve výši 260 000 CZK, a to v tomto případě naprosto bez ohledu na způsob reportování donorům.

Otázka po zisku nebo ztrátě ovšem nabývá na aktuálnosti v okamžiku, kdy organizace má monitorovací systém, který pracovníky upozorní na možný problém na tomto projektu a organizace má šanci realizační rozpočet modifikovat, tedy vzhledem k vývoji kurzu USD/EUR snížit rozsah aktivit a tak i množství prostředků, které na ně bude vynaloženo. V podmínkách tohoto modelu je nejvýhodnější reportování z účetní měny kurzem splátky, která organizaci umožní utratit namísto plánovaných 150 000 USD jen 137 164 USD a přitom je rozpočet z pohledu donora vyčerpan⁹.

⁹ Pro zjednodušení předpokládáme, že organizace projekt „dočerpá“ v 12/2008, tj. jsou modifikována pouze náklady za toto období.

Tab. 9: Zisk/ztráta projektu při reportování z účetní měny kurzem splátky

Měsíc	Primární měna (USD)	Měsíční účetní kurz (CZK/USD)	Účetnictví NNO (CZK)	Kurz splátky (CZK/EUR)	Reportováno donorovi (EUR)
7/2008	20 000	15,157	303 140	23,895	12 686
8/2008	20 000	15,409	308 180	23,895	12 897
9/2008	20 000	16,960	339 200	23,895	14 195
10/2008	30 000	17,410	522 300	23,895	21 858
11/2008	30 000	18,938	568 140	23,895	23 777
12/2008	17 164	20,306	348 532	23,895	14 586
Celkem	137 164		2 389 492		100 000

Zdroj: Vlastní výpočet autora

Také zde můžeme pozorovat (a je to zákonité), že korunově, tedy v účetnictví organizace, bude projekt také vyrovnaný – výnosy jsou stále stejné, 2 389 500 CZK (viz předchozí tabulka), náklady v tomto případě budou identické (zde v tabulce 2 389 492 CZK, rozdíl je dán pouze nepřesným zaokrouhlením, z podstaty je hospodářský výsledek projektu nutně nulový).

Pro kontrolu je možné testovat, zda by další možná varianta, tedy reportování z účetní měny měsíčními kurzy (možnost 2), nebyla pro organizaci výhodnější.

Tab. 10: Zisk/ztráta projektu při reportování z účetní měny měsíčními kurzy

Měsíc	Primární měna (USD)	Měsíční účetní kurz (CZK/USD)	Účetnictví NNO (CZK)	Měsíční kurzy (CZK/EUR)	Reportováno donorovi (EUR)
7/2008	20 000	15,157	303 140	23,895	12 686
8/2008	20 000	15,409	308 180	24,000	12 841
9/2008	20 000	16,960	339 200	24,800	13 677
10/2008	30 000	17,410	522 300	24,510	21 310
11/2008	30 000	18,938	568 140	24,290	23 390
12/2008	20 300	20,306	412 212	25,610	16 096
Celkem	140 300		2 453 172		100 000

Zdroj: Vlastní výpočet autora

Pro to, aby byl rozpočet z pohledu donora vyčerpán (tedy bylo donorovi reportovány náklady v plné výši grantu 100 000 EUR), musí být na projektu reálně vynaloženo 140 300 USD, tedy o zhruba 3 000 USD více oproti reportování kurzem splátky. Proto i korunově projekt končí ve ztrátě 63 672 CZK, tvořené rozdílem mezi výnosy 2 389 500 a náklady 2 453 172 (obojí v CZK). Ztráta představuje ekvivalent právě oněch cca USD 3 000 utracených navíc.

Lze z této situace vyvodit, že reportování kurzem první splátky je oproti reportování měsíčními kurzy z pohledu organizace výhodnější, protože generuje lepší hospodářské výsledky? Nikoli. Je zřejmé, že pokud by se kurzy vyvíjely opačným směrem (tedy dolar by se proti euro nikoli zhodnotil, ale naopak by na své hodnotě ztrácel, a koruna, zavěšená mezi

dolar a euro, by tedy také vůči dolaru posilovala a vůči euru slábla), výsledky modelů by byly logicky opačné.

Výhodou reportování kurzem splátky ovšem je, že – v případě možnosti a schopnosti upravit rozsah projektových aktivit v závislosti na vývoji kurzů – hospodářský výsledek samotného projektu zůstává nulový – viz následující tabulka s reportováním kurzem splátky¹⁰, která popisuje, jak by dopadl projekt, pokud by se kurzy vyvíjely opačně¹¹.

Tab. 11: Zisk/ztráta projektu při reportování z účetní měny kurzem splátky při opačném vývoji kurzů

Měsíc	Primární měna (USD)	Měsíční účetní kurz (CZK/USD)	Účetnictví NNO (CZK)	Kurz splátky (CZK/EUR)	Reportováno donorovi (EUR)
7/2008	16 400	20,306	333 018	25,610	13 003
8/2008	16 400	18,938	310 583	25,610	12 127
9/2008	16 400	17,410	285 524	25,610	11 149
10/2008	24 600	16,960	417 216	25,610	16 291
11/2008	24 600	15,409	379 061	25,610	14 801
12/2008	55 130	15,157	835 605	25,610	32 628
Celkem	153 530		2 561 008		100 000

Zdroj: Vlastní výpočet autora

Eurově by byl projekt vyčerpán a celkové korunové náklady 2 561 008 CZK by přesně odpovídaly výnosům (EUR 100 000 kurzem 25,610 CZK/EUR = CZK 2 561 008 – rozdíl 8 CZK je opět pouze vliv zaokrouhlování).

Kdyby ale organizace – v situaci znehodnocujícího se dolaru – oproti tomu reportovala měsíčními kurzy, projekt by byl v takovém případě ziskový – jak je vidět v následující tabulce, stačilo by utratit méně dolarů než v předchozím případě a projekt by byl přitom z pohledu donora stále plně vyreportován. Zisk by byl 120 096 CZK (rozdíl výnosů 2 561 000 a nákladů 2 440 904, obojí v CZK), což je ekvivalent právě oněch cca 8 000 USD, o které by organizace utratila v porovnání s předchozí situací méně.

¹⁰ Výchozí rozdělení nákladů do jednotlivých měsíců je v absolutních částkách jiné (proto je jiný i kurz USD/EUR na počátku projektu), nicméně má stejnou logiku a metodiku naplánování jako v předchozích případech.

¹¹ Pro modelování této situace jsou tedy použity stejné kurzy, pouze v opačném pořadí (prosincový vyměněn s červencovým, listopadový se srpnovým atp.) Proto je i výchozí čerpání projektu nastaveno v jiných částkách (neboť je jiný i kurz USD/EUR na počátku projektu), nicméně má stejnou logiku a metodiku naplánování jako v předchozích případech. Tedy: (1) lehké podhodnocení realizačního projektu, tj. celkových plánovaných útrat v USD jako způsob vytvoření rezervy v případě nepříznivého vývoje kurzu, které vychází z cca 3-5 procentního podhodnocení aktuálního kurzu USD/EUR a (2) plán nákladů stejný první tři měsíce, následně o 50 procent vyšší měsíční náklady a vyčerpání zbylých prostředků v posledním měsíci projektu.

Tab. 12: Zisk/ztráta projektu při reportování z účetní měny měsíčními kurzy při opačném vývoji kurzů

Měsíc	Primární měna (USD)	Měsíční účetní kurz (CZK/USD)	Účetnictví NNO (CZK)	Měsíční kurzy (CZK/EUR)	Reportováno donorovi(EUR)
7/2008	16 400	20,306	333 018	25,610	13 003
8/2008	16 400	18,938	310 583	24,290	12 786
9/2008	16 400	17,410	285 524	24,510	11 649
10/2008	24 600	16,960	417 216	24,800	16 823
11/2008	24 600	15,409	379 061	24,000	15 794
12/2008	47 206	15,157	715 501	23,895	29 944
Celkem	145 606		2 440 904		100 000

Zdroj: Vlastní výpočet autora

4. Dopady kurzového rizika na hospodářský výsledek projektu – problémy s jeho kvantifikací

O hospodářském výsledku projektu hovoříme v souvislosti s tím, jaký dopad má projekt do celkového zisku/ztráty organizace, tedy jaké náklady a výnosy v souvislosti s projektem dokáže organizace identifikovat.

Pro řadu NNO zejména střední a větší velikosti může být právě tato skutečnost limitující – v případě pohybů kurzů totiž nemusí být vůbec snadné z nich plynoucí finanční efekty správně rozpoznat a přiřadit odpovídajícím projektům.

Zatímco náklady a výnosy projektu ve smyslu zdrojů vynaložených na realizaci a prostředků získaných od donora lze ve vztahu k projektu identifikovat relativně jednoduše, kurzové zisky a ztráty plynoucí z držby projektových finančních prostředků jsou pro řadu organizací velkou neznámou. Relativně jednoduchá by situace byla, pokud by každý projekt měl finance alokovány na speciálním projektovém účtu, z kterého by byly zároveň hrazeny veškeré výdaje v souvislosti s projektem.

Ovšem většina organizací samozřejmě logicky usiluje o soustředění finančních prostředků na několika málo účtech a proto pokud donor na oddělení prostředků vyloženě nepožaduje, finance z různých projektů se schází na hlavních účtech pro jednotlivé měny.

Následujícím, a z pohledu organizace též logickým krokem, je využívání hlavních účtů takovým způsobem, aby například pokud organizace získá projekt v EUR, nicméně je realizován v zemi, kde se utráčí USD, tak nesměňuje tuto platbu od donora z EUR do USD, ale naopak využije případného zůstatku na USD účtu tak, aby finanční prostředky nemusela zbytečně směňovat. Je totiž relativně pravděpodobné, že zároveň realizuje i projekt například s příspěvkem od donora v USD a výdaji v CZK, čímž lze – i v takto jednoduché situaci a za předpokladu vhodné časové posloupnosti příjmů a výdajů a obdobného objemu obou projektů – šetřit a uskutečnit pouze jednu směnu z EUR do CZK. Další možnou komplikací pro zjišťování kurzových zisků a ztrát projektu je skutečnost, kdy si projekty vypůjčují finanční prostředky od sebe navzájem, tj. organizace začíná realizovat projekt a tedy vynakládat finanční prostředky v určité měně dříve než v jiné měně tyto prostředky získá od donora.

Dovedeno do důsledků, pokud se organizace drží při svém finančním řízení principu minimalizace směňování z měny do měny, tj. pro veškeré projekty využívá bez ohledu na reportovací měnu zůstatky na hlavních účtech jednotlivých měn až do plného vyčerpání, dostane se do situace, že hotovost drží pouze v takové měně, v které realizuje nejvíce příjmů od donora. To samozřejmě nebude optimální, protože je zřejmé, že organizace by měla držet dočasně volné prostředky spíše v poměru, který se přibližuje struktuře jejích budoucích výdajů¹².

Problematika řízení kurzového rizika samozřejmě neziskovou organizaci nijak neodlišuje od podnikatelského subjektu, kdy i firmy se potýkají s nutností řídit měnové riziko a kurzové zisky a ztráty správně přiřadit jednotlivým projektům / útvarům / zakázkám. Přirozeným krokem by samozřejmě bylo začít interně vyčíslovat a účtovat (nebo jinak v příslušných informačních systémech evidovat) kalkulační¹³ kurzové zisky nebo ztráty z projektu, tedy vyjádřit hotovostní pozici projektu – byl by to sice krok vpřed, zejména v případě projektů, které jsou organizací předfinancovávány (tj. z pohledu projektového cash flow jsou „v mínusu“), nicméně i v tomto případě je fakticky nemožné určit okamžik směny, tedy kdy – hypoteticky – došlo u konkrétního projektu k převodu z reportovací měny do měny primární. V takovém případě by bylo přirozeným krokem přijmout pro výpočet kalkulačních kurzových zisků a ztrát fikci, že došlo k převodu přijatých peněžních prostředků z reportovací měny do primární měny právě v okamžiku přijetí platby – to má ovšem za následek, že tento projekt je tak proti kurzovému riziku zajištěn a výpočet kalkulačních kurzových zisků a ztrát se stává do velké míry irrelevantní¹⁴.

Otázkou ovšem nejsou pouze problémy spojené s vyčíslením zisku nebo ztráty projektu spojené s pohybem kurzů; daleko zásadnější otázkou je, k čemu bude vlastně informace o takovém zisku nebo ztrátě použita. Ve vztahu k projektu je totiž tato informace relevantní pouze v situaci, kdy ovlivňuje rozsah čerpání na projektu, tj. dává organizaci šanci včas poznat, že je třeba přehodnotit realizační rozpočet, případně dává organizaci argument k tomu požádat vzhledem k pohybům kurzů o navýšení grantu. Získávat tuto informaci z jiných důvodů není relevantní, neboť její ne/znalost nemůže nijak ovlivnit konkrétní kroky managementu organizace.

Zároveň je také zřejmé, že zatímco na úrovni jednotlivých projektů (tedy při přijetí předpokladu jeden projekt nesoucí kurzové riziko¹⁵ = jedna organizace = jeden hospodářský výsledek) je kurzové riziko relativně snadno řiditelné, problémem finančního řízení to začíná být teprve v situaci, kdy organizace má těchto projektů více a finanční toky z těchto projektů nepovažuje za efektivní fakticky oddělovat; proto by mělo být zřejmé i to, že kurzové riziko je otázkou organizace jako celku a dopady kurzových zisků a ztrát se nesnažit vztahovat k jednotlivým projektům. Na úrovni projektů lze totiž vždy sledovat maximálně část zisků a ztrát spojených s pohybem kurzů a často platí, že kurzový pohyb se v ekonomice organizace

¹² Což plně koresponduje s naprosto logickým postupem, který bude jakákoli organizace volit v případě, že bude mít například jen jeden projekt s měnou donora odlišnou od realizační měny. Tímto postupem je v okamžiku přijetí splátky od donora tuto směniti do realizační měny – nejjistější způsob, jak se následně vyhnout dopadu pohybu kurzů.

¹³ Kalkulačním kurzovým ziskem nebo ztrátou je zde míněn klasický kalkulační náklad, jak je vymezen v odborné literatuře (např. Král aj., 2010). Tj. například finanční prostředky soustředěné na hlavních účtech generují ve finančním účetnictví organizace kurzové zisky a ztráty

¹⁴ Opravdu pouze do velké míry, nikoli zcela – i v takovém případě u některých typů reportování projekt čelí skutečnosti, že jeho hospodářský výsledek bude pohyby kurzů ovlivněn.

¹⁵ Což jsou, jak již bylo popsáno, obecně všechny projekty, kde je měna donora odlišná od primární měny.

projevuje na různých místech ve formě zisku i ztráty, které se v celkovém efektu na úrovni organizace jako celku vyrovnávají.¹⁶

Další komplikací představuje skutečnost, že řada donorů¹⁷ aplikuje pravidlo, že kurzové zisky jsou položkou představující příjmy projektu (a v odpovídající výši tedy snižující příspěvek donora), zatímco ztráty jsou nákladem v projektu neuznatelným (a tudíž je organizace musí hradit ze svých volných zdrojů). Je tedy zřejmé, že čím více kurzových zisků a ztrát se podaří identifikovat ve vztahu ke konkrétnímu projektu, tím více kurzová ztráta organizace roste, zapříčiněna faktickým zákazem kompenzace zisku a ztráty a vyloučením pozitivního vlivu kurzových zisků na hospodaření dané organizace.

Posledním úzkým místem pro rozpoznání kurzového zisku nebo ztráty ve vztahu k projektu je dvojí projev tohoto efektu v hospodaření organizace. Pohyby měnových kurzů se totiž mohou projevit následujícími způsoby:

- kurzovým ziskem / ztrátou tak, jak jsou tyto kategorie používány z účetnictví, tj. jako zisk/ztráta ze směny peněžních prostředků, z úhrady cizoměnného závazku/pohledávky a jako rozvahová/výsledková položka z přecenění cizoměnného aktiva/pasiva (tj. nejčastěji k okamžiku sestavování účetní závěrky)
- ekonomickou nevyrovnaností projektu – situace, kdy jakkoli je projekt vyrovnán z pohledu donora (tj. donor poskytl např. 100 000 USD a těchto 100 000 USD mu také bylo v plné výši vyreportováno), vzhledem k pohybům kurzů došlo ať už vyjádřeno v primární měně, případně v účetní měně, k přečerpaní projektu, tedy situaci, kdy náklady projektu jsou vyšší než jeho výnosy.

Vztah těchto dvou kategorií (tedy „účetních“ kurzových zisků/ztrát a vyrovnanosti projektu) je poměrně spleťtý. Nicméně platí, že klíčovým problémem, na který by měla organizace soustředit svoji pozornost, je ekonomická ne/vyrovnanost projektu – kurzové zisky a ztráty ve smyslu příslušných účetních kategorií totiž (jak jsme již popsali) mají jednak často tendenci chovat se zrcadlově (tj. na jednom místě v organizaci určitý pohyb kurzu přináší zisk, na jiném ztrátu), a jednak tyto typy zisků a ztrát obvykle nepředstavují pro organizaci tak velké, případně ovlivnitelné ekonomické riziko oproti samotné ekonomické vyrovnanosti projektu. Klíčový dopad na vyrovnané hospodaření NNO totiž mají zejména pohyby kurzu způsobující, že při realizaci projektu je nakonec k dispozici méně finančních prostředků v primární měně, než bylo plánováno.

¹⁶ Klasickým příkladem je například situace, kdy lokálnímu zaměstnanci humanitární a rozvojové mise v Afgánistánu má být za červen 2010 vyplacena mzda např. 10 000 AFN hrazená z určitého projektu. Tato mzda bude tedy zaúčtována k 30. 6. 2010 jako náklad a zároveň závazek ve výši 4 552,20 Kč (zaúčtována účetním kurzem stanoveným v souladu se směrnicí organizace i zákonem o účetnictví dle kurzů ČNB); k výplatě dochází obvykle třetí pracovní den následujícího měsíce, tedy na počátku července, kdy ovšem platný kurz činí 46,037 Kč/100 AFN, tedy při úhradě závazku vzniká ztráta projektu ve výši 51,50 Kč jako rozdíl původní sumy 4 552,20 Kč a korunové hodnoty závazku v červenci 2010 ve výši 4 603,70 Kč. Tato ztráta je alokována na projekt, zatímco přiřazení stejné výše zisku daného projektu z titulu zhodnocení těchto prostředků na hlavním (a tudíž neprojektovém) účtu mise v Afgánistánu (neboť prostředky na výplaty musí být na účtu vzhledem k nejistotě při zahraničních převodech zcela určitě již před koncem daného měsíce) není technicky realizovatelné, přestože se logicky jedná o druhou stranu téže mince.

¹⁷ Jak již bylo zmíněno v předchozím textu, např. ECHO (2010) nebo EuropeAid (2010) a obecně veškerá ředitelství Evropské komise.

5. Závěr

Uvažuje-li organizace o tom, jak nastavit svůj controllingový systém, aby prostřednictvím něho byla schopna řídit kurzové riziko, je možné na základě provedené analýzy formulovat následující doporučení a principy, které by organizace měla sledovat.

1. sjednotit terminologii užívanou napříč organizací, zavést systém sdílení znalostí k tomuto tématu a danou problematiku zdokumentovat – velkou část dopadů každého rizika lze eliminovat jen tím, že jej zaměstnanci budou dobře a důvěrně znát a nebude pro ně abstraktním pojmem, pomyslným deus ex machina ovlivňujícím jejich práci bez možnosti pracovníků cokoli ovlivnit.
2. každý projekt NNO musí být z pohledu svých kurzových rizik klasifikován následujícími parametry:
 - reportovací měna;
 - poměr primárních měn, v kterých budou vznikat náklady projektu;
 - časové rozložení příjmů a výdajů daného projektu;
 - způsob stanovení měnového kurzu pro sestavení finanční zprávy pro donora;
 - skutečnost, zda se reportuje z primární měny nebo z měny účetní;
 - skutečnost, zda případné kurzové zisky a ztráty ve smyslu účetní kategorie donor rozpoznává a zda určuje, jak s nimi organizace má ve vztahu k projektu zacházet, a
 - případné další nestandardní požadavky donora (reportování na cashové bázi podle data příjmů a úhrad, nikoli podle vzniku nákladů a výnosů atp.).
3. na úrovni projektu je pouze nutné provádět rutinní, periodicky se opakující predikce toho, jak se vyvíjí čerpání projektu z pohledu donora; v případě, že primární měna zhodnocuje ve vztahu k reportovací měně, informovat o této skutečnosti donora a žádat o navýšení grantového příspěvku, případně o omezení rozsahu realizovaných aktivit tak, aby z pohledu organizace byl projekt opět vyrovnaný¹⁸
4. vyjma kurzových pohybů ovlivňujících výši prostředků v primární měně určených pro uskutečnění projektu není smysluplné další kurzové rozdíly a obecně kurzová rizika sledovat ve vztahu k jednotlivým projektům – při centrálním řízení cash flow organizace je kurzové riziko projektů nutně ovlivňováno rozhodnutími organizace, která s daným projektem nemají nic společného a snaha tato rizika a náklady alokovat na úroveň projektů zbytečně vede k rozostření pozornosti managementu a zaměření se na vlivy, které na úrovni projektu nejsou nijak ovlivnitelné a tudíž nerelevantní; řídit kurzové riziko v neziskové organizaci tedy není možné bez relativně sofistikovaného systému řízení cash flow minimálně v úrovni plánování nejen v časové ose (tedy po jednotlivých měsících, v krizových obdobích i po týdnech), ale také podle očekávaných výdajů a příjmů v jednotlivých měnách.

Téma specifík NNO ve vztahu k řízení kurzových rizik je samozřejmě natolik široké a nezmapované, že nemůže být tímto článkem plně analyzováno. Dalším směrem výzkumu je zejména zkoumání konkrétních reportovacích podmínek, a to zejména z následujícího hlediska, které se ukazuje jako nutné prozkoumat: vztah ekonomické vyrovnanosti projektu a

¹⁸ Samozřejmě za předpokladu, že je toto možné a donor je takovému jednání přístupný. Obecně platí, že pokud je pohyb kurzů identifikován již v projektovém záměru jako jedno z možných rizik projektu, nabízí to pro případné jednání s donorem lepší vyjednávací pozici než v případě, že žádné takové riziko nebylo v projektovém záměru zmíněno.

kurzových zisků a ztrát ve smyslu účetní kategorie, tj. nakolik jednotlivé reportovací podmínky donorů způsobují, zda se pohyb měnového kurzu projeví v nutnosti snižovat nebo naopak navyšovat množství aktivit a prostředků alokovaných na projekt v primární měně, a naopak za jakých reportovacích podmínek pohyb měnového kurzu neovlivňuje množství reálně utracených prostředků, ovšem s tím, že tento pohyb naopak zasahuje hospodaření organizace právě v oblasti vykazovaných zisků a ztrát ve smyslu účetní kategorie. Případný další směr výzkumu by spočíval v návržení systému řízení cash flow zohledňujícího specifika NNO; jak bylo prokázáno, i v NNO lze kurzová rizika efektivně řídit pouze na úrovni celé organizace a efektivita jejich řízení je z rozhodující části závislá na schopnosti organizace predikovat své hotovostní toky.

Literatura

- [1] Anthony, R. – Young, D. (2003): *Management Control in Nonprofit Organizations*. New York, McGraw-Hill, 2003.
- [2] Drury (2003): *Cost and Management Accounting: An Introduction*. London, Thomson Learning, 2003.
- [3] ECHO(2010): *Humanitarian Aid & Civil Protection. The Framework Partnership Agreement*. [on-line], Brussels, European Commission, c2010, [cit. 10. 8. 2010], <http://ec.europa.eu/echo/about/actors/fpa_en.htm>.
- [4] EuropeAid (2010): *EuropeAid. Practical Guide*. [on-line], Brussels, European Commission, c2010, [cit. 10. 8. 2010], <http://ec.europa.eu/europeaid/work/procedures/implementation/practical_guide/index_en.htm>.
- [5] Král aj. (2010): *Manažerské účetnictví*. Praha, Management Press, 2010.
- [6] Ramanathan (1982): *Management Control in Nonprofit Organizations*. New York, Wiley, 1982.

Řízení kurzových rizik v nevládních neziskových organizacích

Ondřej Matyáš

ABSTRAKT

Článek se zabývá problematikou řízení kurzového rizika v nevládních neziskových organizacích. Tyto organizace mají v porovnání s podnikatelským sektorem pouze omezené možnosti, jakým způsobem mohou tato svá rizika řídit. Tato omezení jsou také předmětem tohoto článku. Článek se nicméně zejména soustředí na návrh zásad při konstrukci systému řízení kurzových rizik v NNO. Nejprve je popsán základní teoretický rámec a terminologie, která se užívá při popisu postupů, jakými NNO přepočítávají náklady projektu z primární měny do měny reportovací při sestavování finanční zprávy donorovi. Následně jsou s využitím případové studie diskutovány jednotlivé postupy, jejich výhody a nevýhody ve vztahu k řízení projektu a zejména ve vztahu k řízení kurzových rizik. V závěru jsou formulována doporučení pro NNO, jakým způsobem nastavit svůj controllingový systém tak, aby kurzová rizika byla co možná nejlépe řízena.

Klíčová slova: nevládní nezisková organizace; kurzové riziko; controlling.

Managing Exchange Rate Risk in Not-for-profit Non-governmental Organizations

ABSTRACT

The paper explores the effective design of management control systems in terms of managing exchange rate risks for not-for-profit non-governmental organizations (NGOs). Compared to business organizations, NGOs have just limited possibilities to tackle these risks for several reasons discussed in the paper. The paper focuses on effective design of control system to manage the exchange rate risk. The basic theoretical framework is described, same as the terminology used by NGOs to set up the financial report to their donors when having to convert the project expenses from primary to reporting currency. Then, based on the case study, various reporting procedures are discussed in terms of their advantages and disadvantages related to exchange risk exposure of both the project itself and organization as a whole. Finally, the recommendations are proposed how NGOs should set their control systems in order to manage their exchange rate risk effectively.

Key words: Not-for-profit non-governmental organization; Exchange rate risk; Management control system.

JEL classification: G32.