

I. Zdroje financování

Zdroje financování neziskových organizací můžeme dělit na čtyři hlavní skupiny:

- členské příspěvky,
- příspěvky státního a obecního rozpočtu, fondů a nadací (většinou v podobě grantů),
- dary od občanů a firem,
- tržby z vlastní činnosti.

Je dobré si uvědomit, že každému z těchto zdrojů odpovídá jiná skupina plátců a tedy i jiná veřejnost. Organizace se bude chovat jinak k vlastním členům, od nichž vybírá příspěvky, a jinak k dárcům (sponzorům), od nichž dostává dary, anebo k zákazníkům, od nichž dostává tržby. I soubor všech použitelných fondů a nadací tvoří určitou, vnitřně strukturovanou veřejnost. Úsilím organizace je pochopitelně být se všemi těmito skupinami za dobře, komunikovat s nimi a jednat dostatečně účinně, aby potřebné prostředky na svou činnost skutečně získala. Právě za poslední zmíněnou aktivitou se skrývá fundraising, Public Relations a komunikace pro něj připravují vhodnou „půdu“.

K některým zdrojům financování podrobněji.

Státní instituce a samospráva

Nejdůležitějším zdrojem z této skupiny jsou jednotlivá resortní ministerstva. Mají své grantové systémy a pravidelně, většinou jednou za rok, vyhláší soutěž, kde se občanská sdružení i nadace a obecně prospěšné společnosti mohou ucházet o dotace.

Některé typy organizací mají nárok na státní příspěvek ze zákona (církve a náboženské společnosti, politické strany apod.) Dále jsou to státní fondy a Grantová agentura České republiky. A v neposlední řadě existují i nejrůznější podpory od městských a okresních úřadů (např. z jednotlivých odborů nebo ze zvláštních fondů zastupitelstev).

Nadace, nadační fondy

Českých nadací, kde je možné požádat o finanční pomoc, zatím není mnoho. Spíše naopak: byly zakládány občanskými sdruženími, školami apod., aby sloužily jako prostředník pro získání peněz pro organizaci či pouze pro vlastní projekty. S nabytím platnosti nové zákonné úpravy dojde i zde ke změnám.

S žádostí o grant je ale možné se obrátit i na několik nadací zahraničních či ze zahraničních zdrojů zde založených (např. Nadace rozvoje občanské společnosti, The Charles Stewart Mott Foundation, Open Society Fund Praha apod.).

Podniky a podnikatelé

Některé podniky či velké firmy si již také vybudovaly svůj grantový systém. Chce-li nezisková organizace požádat o dotaci, musí napsat písemnou žádost s popisem projektu, rozpočtem a informacemi o poslání a cílech organizace. Tyto žádosti pak posuzuje většinou skupina lidí složená ze zástupců firmy.

V případě malých firem a soukromých podnikatelů pak vše záleží na osobním jednání s nimi. Není vhodné je žádat jen o peníze. Pro většinu z nich je jednodušší poskytnout zdarma své služby (např. kopírování materiálů) či své výrobky (nábytek, počítač, tašky na střechu).

Individuální dárci

Podle statistických údajů USA, lze zjistit, že podíl této skupiny na celkovém součtu sponzorských darů dosahuje kolem 80 %. Sem patří např. členové organizace, dobrovolníci, příbuzní cílových skupin, předplatitelé časopisu či lidé podobných zájmů. Individuální dárci se i pro neziskové organizace stávají stále zajímavějším zdrojem peněz a jen na nich záleží, zda-li se jim podaří je oslovit a získat pro spolupráci.

Vlastní činnost

Sem lze zařadit jednak prodej vlastních výrobků (např. organizace provozuje chráněnou dílnu pro tělesně postižené či vlastní farmu, kde se pěstují zemědělské produkty) a každou další hospodářskou činnost (poradenství, kurzy, služby související s využitím výpočetní techniky atd.). Dále jsou to nejrůznější burzy, plesy, aukce, **loterie** a řada dalších akcí.

Členské příspěvky

U neziskových organizací, které jsou konstituovány na členském principu, tj. především občanská sdružení, profesní komory, politické strany i některé církve a družstva, tvoří členské příspěvky pravidelný, předem plánovaný finanční zdroj.

Daňové úlevy

Systém daňových úlev (někdy se hovoří o fiskálním zisku) je pro podmínky v České republice pro neziskové organizace popsán v kapitole. Obdobně jako v České republice se uplatňují daňové úlevy ve většině demokratických zemí.

Obr. 1 Příklad možného financování neziskové soukromé organizace



Pramen: Kolektiv: Neziskové organizace v oblasti sociální, zdravotní, NROS, Praha 1995

Fundraising jako plánovaný proces

Získávání peněz je dlouhodobý proces. Měl by proto začínat efektivním plánováním a končit podrobným zhodnocením, na jehož základě si můžeme zjistit, které z výše uvedených

metod jsou nejučinnější a nejvíce vyhovují oběma stranám. Při **plánování fundraisingu** by se měl dodržet následující postup:

- definovat poslání organizace – stručně, jasně, výstižně, aby s ním byl srozuměn každý člen organizace a uměl ho reprodukovat,
- určit konkrétních a měřitelných cílů – dárci bude jasné, že jsou dosažitelné,
- vypracovat realizačního a časového plánu aktivit, na základě čehož se zpracuje roční rozpočet,
- ověřit, zda naše organizace skutečně reaguje na potřeby ve společnosti,
- uvažovat o zapojení dobrovolníků do fundraisingových akcí,
- vybrat pro danou situaci nejvhodnější fundraisingové metody,
- sestavit seznamu možných zdrojů,
- specifikovat okruh dárců,
- požádat o dar,
- informovat dáorce o použití jeho daru,
- snažit se o obnovení a/nebo zvýšení daru.

Způsoby fundraisingu

Mezi hlavní způsoby získávání peněžních darů patří:

- hromadný (formální) adresný nebo neadresný dopis, někdy s vloženou obálkou pro odpověď a/nebo s poštovní poukázkou – tzv. direct mail, resp. **přímý poštovní styk**;
- vyhlášení **veřejné sbírky** (= výzva předem neurčenému okruhu dárců) sdělovacími prostředky (včetně plakátů a letáků) vyžaduje dobrou organizační přípravu, využití více prostředků propagace, prezentaci silného motivu pro dáorce, svědomité pracovníky, dostatek finančních prostředků a bezúhonnost organizace;
- **benefiční akce** (= výzva předem neurčenému okruhu dárců) vyžaduje divácky a publicisticky zajímavý program, min. jednu známou osobnost v programu, bezchybný průběh akce a dostatečnou prezentaci dobročinného účelu celé akce;
- **osobní dopis či telefonický rozhovor** (tzv. telefonní fundraising), jehož předpokladem je předcházející znalost dáorce, který už dar poskytl, a nyní žádáme o obnovení daru;
- **písemná žádost o grant** je provázena velmi byrokratickým postupem při jejím zpracování;
- **fundraising „od dveří ke dveřím“** může být nevýhodný vzhledem ke vstupování do soukromí potencionálních dárců;
- **osobní návštěva** předem vytipovaných možných dárců představuje nejučinnější způsob.

Okruhy dárců

Pro úspěšný průběh plánování i realizace fundraisingu je důležité správně vymezení okruhů možných dárců. Pozornost všech neziskových organizací se totiž obrací na tzv. potencionální dáorce neboli ty, kteří by mohli něco dát. Užitečné je proto rozdělení **potencionálních dárců** na ty, kteří:

- **mají vyhrazené prostředky** na dobročinnou činnost a poskytují je neziskovým organizacím – spojeno s vyšším stupněm byrokracie při přidělování prostředků,
- **nemají vymezené prostředky** na dané cíle, ale v případě, že je zaujmou, poskytnou je – pružnější a operativnější vyjednávání, obtížnější přesvědčování o tom, že právě naše organizace je ta, do které se vyplatí investovat, často požadují protislužbu.

Pro stanovení postupu, jak s kterým dárcem pracovat, je další rozdělení na ty, kteří:

- **dávají poprvé,**
- **dali již v minulosti** – dobré při potřebě okamžité finanční výpomoci ⇐ kratší doba na představení organizace dárci.

Neméně důležitým následujícím krokem je vymezení **motivů jednotlivých dárců**. Ty lze rozdělit do několika skupin, které se pochopitelně mohou vyskytnout současně:

- **marketingové účely** – firma od sponzoringu očekává obchodní efekt – buď přímé zvýšení poptávky nebo alespoň zlepšení image; i nově získané kontakty mohou být pro rozvoj firmy užitečné,
- **širší podnikové cíle** – velké podniky investují do činností, které se jim po čase zhodnocují, podporují např. zařízení, která slouží i jejich zaměstnancům, působí propagačně na zájemce o zaměstnání, apod.„,
- ve vedení firmy se prosadila **atmosféra altruismu**, společenské odpovědnosti, občanské morálky – firma chce být dobrým sousedem (přispívá např. místním organizacím vč. charity) nebo občanem, chce něco dávat zpět do komunity, v níž působí a díky níž působí,
- **negativní motivy**, jako např. prání špinavých peněz, snížení daňového základu, osobní prospěch a sláva, pocit moci, distribuce již nijak využitelných výrobků, splnění povinnosti dávat (např. ze státních zdrojů, apod.).

Dříve než oslovíme vybraného dárce, je dobré si ujasnit následující otázky:

- je vůbec solventní?
- jaké širší marketingové cíle sleduje?
- do čeho chce dlouhodobě investovat?
- nachází v dobré situaci, aby se u něj prosadila myšlenka altruismu?

Z psychologického hlediska bychom mohli uvažovat o **třech stupních ve vztahu žádosti neziskové organizace k dárci (sponzorovi)**:

- nezisková organizace mu nemůže nabídnout nic – volí tedy formu prosby, protože očekává čistý dar,
- může nabídnout určitou protihodnotu, ale podstatně nižší – volí proto vztah „kvazipartnerství“, kdy např. prodává lístek na dobročinný koncert za přemrštěnou cenu, přičemž to ví i kupující, který se na koncert možná ani nedostaví,
- nabízí srovnatelnou protihodnotu – vede tedy obchodní jednání, aby získala např. placený inzerát do sponzorované knihy.

Vlastní žádost o peníze – osobní schůzka

Pokud již organizace má vytipováno koho oslovit a navázala první kontakt, následuje sjednání osobní schůzky. Všechny osobní materiály pro dárce o tom, co organizace dělá, jaké je její poslání a jak je při jeho dosahování úspěšná, by měly být již připraveny. Důležité je vědět, **co organizace potřebuje (projekt) a o kolik tedy dárce požádá (rozpočet)**. Hlavním

tématem hovoru jsou potom především výsledky práce organizace, nikoliv peníze, přičemž vše záleží na umění vyjednávat. Rozhodující pro žádající organizaci je, **mít „dobré jméno“ a důvěryhodný projekt.**

Osobní rozhovor

- by se měl začít neformálně, např. hovorem o běžných věcech, aby se oba účastníci naladili na stejnou notu.
- Pokud jde o první jednání s dárcem, mělo by následovat krátké stručné představení organizace, její činnosti a cílů.
- Potom by měl žadatel dát dostatek prostoru dárci pro jakékoliv další doplňující dotazy. Dostatek informací totiž dárci usnadňuje rozhodování, zda organizaci podpořit či nikoliv. Čím více se dárcé ptá, je pravděpodobnější, že dar poskytne.
- Následně by měl žadatel shrnout svůj program a znovu v krátkosti popsat, co bude k jeho realizaci potřebovat, tzn. předložit podrobný rozpočet.
- Poslední fáze rozhovoru začíná tehdy, když je dárcé ochoten začít jednat o daru. Pokud řekne ANO, zbývá domluvit se na konečné výši daru a způsobu, jakým bude poskytnut. Řekne-li MOŽNÁ, je dobré zjistit, kdy se žadatel může znovu ozvat. Zní-li odpověď NE, znamená to buď, že dárcé nemá peníze (dobré je zkusit se ozvat na 6 měsíců znovu), nebo že dárcé organizaci nechce podpořit. Žadatel by se měl snažit v takové situaci zjistit důvod této neochoty.
- Na rozloučenou by se nemělo zapomínat na upřesnění kontaktů, poděkování, domluvu další schůzky nebo připomínky události, kdy se znovu střetnou. Dárcé by měl být ujistěn, že bude ze strany organizace pravidelně informován o její činnosti.
- Do dvou dnů od setkání je dobré poslat dárci děkovný dopis, buď za poskytnutý dar, nebo za čas, který žadateli věnoval, pravidelně dárcé informovat o další činnosti organizace (novinky, akce apod.), dodržovat to, na co se žadatel s dárcem dohodli, použít peníze tak, jak dárcé předpokládá a náležitě dárcé prezentovat, stojí-li o to, např. ve výroční zprávě, ve zpravodajích, na nástěnkách, výstavách apod.

Základní filozofie fundraisingu (formou realizačního pokynu)

pramen 7, (citace)

- ◆ **Jak se zbavit dojmu, že nám nikdo nic nedává?**
 - *Přesvědčit druhé může jen ten, kdo je sám přesvědčený.*
- ◆ **Jak se zbavit dojmu, že nás přece musí podpořit každý?**
 - *Pokud chceme někoho přesvědčit, aby nás podpořil, měli bychom na jeho žebříčku hodnot figurovat v předních řadách.*
 - *Nezískáváme peníze, ale člověka.*
- ◆ **Proč nám lidé dávají peníze?**
 - *Dávání peněz je radost. Lidé to rádi dělají proto, že jim to dává dobrý pocit, společenskou vážnost, nebo to ulehčuje jejich svědomí. Mohou si sami sobě dokazovat, že něco takového dovedou udělat. nebo jim to prostě umožňuje vyjádřit jejich morální hodnoty a přesvědčení.*
 - *Chceme-li od někoho něco získat, musíme vycházet z jeho potřeb.*
- ◆ **Kdo jsme my?**
 - *Pokud dárcé dobře neporozumí tomu, co vlastně chcete, zřídka kdy to bývá jeho chyba.*
- ◆ **Potřebuje nás někdo?**
- ◆ **Kdo jsou naši dárci a kde je hledat?**
 - *Naše šance na přežití jsou tím větší, čím pestřejší je náš výčet dárců.*

- *Z anonymního davu lidí jste vytypovaly ty, kteří právě pro vaši organizaci znamenají potenciální zdroj úspěchu a dalšího rozvoje.*

◆ **Jak naše dárcce oslovit?**

- *Prostředky nedává organizace organizaci, ale člověk člověku.*
- *Kolik můžeme po dárci vyžadovat, jaké jsou jeho možnosti a ochota dávat.*
- *Tím nejspolehlivějším předpokladem úspěchu je, že je vaše organizace připravena otevřít se světu a nemusí nikomu nic zatajovat. Základním motorem je vaše upřímné přesvědčení o tom, že děláte dobře užitečné věci. Klíčovým krokem však zůstává dát o tom vědět ostatním.*

◆ **Jak požádat o peníze a nežebrat?**

- *Dejte sami své organizaci peníze.*
- *Není o nic lehčí být žádán, než žádat.*
- *Ať již vás dárcce podpoří, váhá, nebo odmítne, nezapomeňte si navzájem předat nebo upřesnit kontakty, domluvit si další schůzku, nebo připomenout událost, kdy se zase uvidíte. Slibte dárci, že ho budete pravidelně informovat o vaší činnosti (a potom to dělejte!). A samozřejmě je třeba PODĚKOVAT! A nejenom za dar, je třeba poděkovat za pozornost, ocenit zájem, který dárcce projevil, ocenit, že nám věnoval svůj čas. Více než slova zde působí vaše opravdové pocity.*

◆ **Kdo to má všechno dělat?**

- *Fundraising je týmová hra.*
- *Nejméně jedna třetina činnosti vaší organizace by měla být věnována získávání finančních prostředků - fundraisingu.*

◆ **Kde najít schopné fundraisery?**

- *studenti*
- *důchodci*
- *cizinci*
- *vědci a odborníci*
- *zajímavé osobnosti*

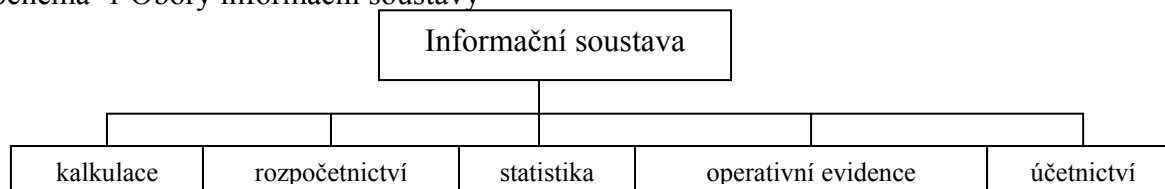
Použito z knihy:

Rektořík J. a kol. *Organizace neziskového sektoru. Základy ekonomiky, teorie a řízení*. 2. aktualizované vydání. Ekopress, 2007. ISBN 978-80-86929-25-5

MANAŽERSKÉ ÚČETNICTVÍ

V každé organizaci (ať ziskové či neziskové) se k řízení veškerých činností využívá *informací*. Zpravidla jde o číselné, slovní i jiné údaje zjišťované pomocí různých metod, přičemž musí být spolehlivé (pravdivé, věrohodné) a včasné. Ekonomickými informacemi se v organizaci zabývá *informační soustava*, která je tvořena pěti obory.

Schéma 1 Obory informační soustavy



Pramen: Autor

1. Rozpočetnictví neziskových organizací

Základním nástrojem finančního plánování je rozpočet. Zjednodušeně lze říci, že **rozpočet je plán činnosti organizace na určité období vyjádřený v peněžních jednotkách**. V rozpočtu neziskové organizace se musí najít, kolik peněz bude potřebovat k zajištění své činnosti a z jakých zdrojů tyto peníze hodlá získat. Z této definice vyplývá velmi úzká návaznost na strategické plánování organizace, neboť nejdříve musí vědět, jaké činnosti hodlá realizovat, a teprve potom může sestavovat rozpočet.

Několik důvodů proč sestavovat rozpočet

Vývoj organizace - každá nezisková organizace by měla mít jasně definované své poslání a v návaznosti na něj také své zásady a cíle. Pomocí rozpočtu se cíle konkretizují v jednotlivých činnostech a vyjadřují jejich hodnotu v univerzálních peněžních jednotkách. Tato skutečnost pomáhá jak při prezentaci cílů mimo organizaci, tak i při jejich dalším zpřesňování uvnitř organizace.

Plánování - rozpočet je nedílnou součástí plánu činnosti organizace na určité období. Vyjadřuje “realisticky optimistický” předpoklad, kolik finančních prostředků se získá, aby v daném období bylo dosaženo plánovaných cílů.

Řízení a hodnocení činnosti organizace - v průběhu daného období slouží rozpočet k periodickému porovnávání předpokladů se skutečností. Porovnávají se původní předpoklady a výstupy z účetní evidence organizace. Tento proces je základem finančního řízení organizace. Poskytuje informace o tom, zda je dostatek finančních zdrojů pro činnost organizace, zda se má klást větší důraz na získávání finančních zdrojů anebo naopak, že si organizace může dovolit rozšířit svou činnost. Schopnost “vejít se” v průběhu období do předpokládaného rozpočtu ukazuje schopnost organizace nakládat efektivně s finančními zdroji.

Získávání prostředků pro činnost organizace (**fundraising**) - rozpočet má velmi důležitou funkci v procesu získávání prostředků pro organizaci, neboť potencionálnímu dárci může velmi přesně ukázat, jak budou svěřené prostředky využity k zabezpečení cílů organizace. Reálně postavený rozpočet je (vedle jasných a přitažlivých cílů organizace) základním předpokladem pro efektivní a úspěšný fundraising.

Kalkulace a účetnictví jsou nepostradatelnými nástroji pro testování kvalitního rozpočtu. Jejich podstata a fungování byly rozvedeny v kapitole 2.

1.1 Typy rozpočtů

Následující typy rozpočtů patří mezi ty základní, které lze využívat ve finančním řízení každé neziskové organizace:

Programový rozpočet je nejznámější a nejpoužívanější typ. Podle rozsahu činnosti dané organizace může být (a většinou bývá) rozdělen podle jednotlivých oblastí činnosti - tzv. programů. Ukazuje na jedné straně předpokládané náklady k zabezpečení každého jednotlivého programu organizace (vč. administrativní režie) a na straně druhé předpokládané zdroje finančních prostředků na každý jednotlivý program. Cílem je zachytit komplexně předpokládané výnosy a náklady v daném období nezávisle na skutečných finančních tocích.

Zdrojový rozpočet ukazuje (v rozdělení dle jednotlivých programů), z kterých finančních zdrojů bude organizace hradit které druhy nákladů. Je to vhodná pomůcka pro organizace, které mají více finančních zdrojů na svou činnost. V určité formě se tento druh používá při získávání zdrojů na činnost organizace, neboť ukazuje komplexně a samostatně náklady a výnosy jednoho určitého programu. Z dosavadních zkušeností z jednání s různými donátory vyplynulo, že ve většině případů pouze přispívají určitým podílem do celkového rozpočtu programu, který podpoří, nicméně chtějí vidět, že program je **finančně zabezpečen celý** - což umožňuje tento typ rozpočtu.

Rozpočet finančních toků a cash flow navazuje na programový rozpočet a upravuje jej vzhledem ke skutečným tokům finančních prostředků, které nastanou během rozpočtovaného období. Tento typ rozpočtu v podrobné měsíční či čtvrtletní formě je důležitým nástrojem operativního finančního řízení.

Kromě uvedených rozpočtů, které mohou mít nespočet variací, existují i mnohé další typy, např. investiční rozpočet, pokud organizace spravuje nebo pořizuje investiční majetek. V následujícím, textu je kladen důraz na základní varianty rozpočtů, které naleznou největší použití v neziskových organizacích.

Programový rozpočet

Tento rozpočet přímo **navazuje na plán činnosti organizace** a zároveň je **východiskem pro tvorbu dalších typů rozpočtů**. Jeho nejdůležitějším požadavkem je **přehlednost**.

Klasický rozpočet má dvě části - **výnosy a náklady**. Tradičně jsou umístovány pod sebou na levém kraji, zatímco jednotlivé programy a režie organizace jsou nadepsány nahoře směrem doprava. Pozdější práci s rozpočtem si lze velmi usnadnit a zpřehlednit tím, že struktura výnosových a nákladových kategorií je navržen v souladu s členěním účetní evidence (v souladu s účetní osnovou u podvojného účetnictví).

Jednotlivé kroky tvorby programového rozpočtu:

- dle plánu činnosti organizace **identifikovat** jednotlivé **programy** (mohou být specifikovány jako **nákladová střediska**),

- vyjádřit potřeby jednotlivých programů v peněžních jednotkách, tj. vyjádřit přímé náklady na jednotlivé programy (příloha č. 7 tab. 1,2),
- vyjádřit potřeby celkového řízení, administrativy a fundraisingu organizace, tj. vyjádřit režijní náklady organizace
- **rozdělit režijní náklady** organizace mezi jednotlivé programy,
- identifikovat a rozdělit zdroje financí mezi jednotlivé programy, tj. vyjádřit **výnosy organizace**.

Každá organizace má (jak je uvedeno v kap. 4.8) kromě nákladů přímo spojených s určitým programem i **náklady, které jsou nezbytné pro chod celé organizace**. Jsou to náklady na celkové řízení, administrativu, získávání finančních zdrojů, hospodaření s financemi a majetkem, marketing, příp. další. Někdy se také říká, že jde o “**obslužné činnosti**”. Nutnost provádět je vyplývá buď z právních předpisů (např. účetnictví), nebo jsou takové činnosti nezbytným základem pro existenci organizace vůbec (fundraising). Struktura režijních nákladů může být velmi podobná struktuře nákladů na jednotlivé programy (osobní náklady, náklady na služby, materiál a vybavení). Je důležité si uvědomit, že **režijní náklady jsou nedílnou součástí celkových nákladů organizace**. Zároveň je důležité na tuto skutečnost upozorňovat i potenciální dárcy finančních prostředků, neboť sponzoři jsou často ochotni podporovat pouze přímé náklady na program a mají tendence režijní náklady ze své podpory eliminovat.

Rozdělení režijních nákladů mezi jednotlivé programy

Rozdělit režijní náklady mezi programy **rovnoměrně** - tato možnost je sice nejjednodušší, avšak nemusí odrážet skutečný stav, neboť předpokládá, že každý program vyžaduje stejné množství obslužných činností.

Rozdělit režijní náklady na základě **celkové výše přímých nákladů** jednotlivých programů - tato možnost vychází z předpokladu, že čím je daný program nákladnější, tím je pracnější a tím více spotřebuje obslužných činností.

Rozdělit režijní náklady na základě **velikostí cílových skupin** jednotlivých programů - předpokladem je, že čím více lidí má prospěch z daného programu (jinými slovy čím více klientů daný program obslouží), tím je náročnější i na obslužné činnosti. Tento způsob je možné použít u programů, kde lze přesně spočítat množství osob, které z programu mají prospěch (např. jídelna pro sociálně slabé občany).

Rozdělit každý režijní náklad zvlášť podle toho, jaká je **spotřeba** dané obslužné činnosti **jednotlivým programem** - tento způsob je nejpracnější, neboť probíráme po řadě jednotlivé obslužné činnosti a zkoumáme, v jakém poměru jsou spotřebovávány odbornými programy. Nevýhoda pracnosti je vyvážena tím, že takto rozdělené režijní náklady zřejmě budou nejuvěrněji odrážet skutečný stav. V uvedeném příkladě je použito rozdělení režijních nákladů poměrně dle přímých mezd: školící program 42 %, poradenský program 25 %, program tvorby sítě 33 % - viz tabulka č. 10.

Zdrojový rozpočet

Zdrojový rozpočet se sestavuje **pro každý program zvlášť**. Samozřejmě se může poté sestavit celková tabulka pro organizaci, aby byl získán ucelený přehled o zdrojích financí na jednotlivé kategorie nákladů.

Takto sestavený zdrojový rozpočet okamžitě ukáže, zda jsou zajištěny výnosy pro všechny druhy nákladů, nebo zda struktura příjmů a jejich specifikací nepokrývá potřeby. Z toho se může následně vyvodit příslušné závěry a zaměřit se na získání zdrojů pro krytí konkrétních nákladových kategorií.

Rozpočet peněžních toků - cash flow

Na rozdíl od programového rozpočtu cash flow operuje s **příjmy a výdaji**, tedy se **skutečnými toky peněz**. Neobjeví se zde dobrovolná práce nebo hmotné dary. Tento typ rozpočtu rozděluje veškerou činnost organizace z hlediska financí na **tři základní oblasti**. Za prvé je to **vlastní provoz organizace**, tedy činnosti související s posláním, s cílovými skupinami apod. Druhá oblast jsou **hmotné či nehmotné investice** - výdaje s jejich pořízením a příjmy na jejich financování. Třetí oblast jsou **finanční investice** - např. tvorba fondu uvnitř organizace jako prostředku pro zajištění dlouhodobé existence organizace.

Takto může tedy vypadat velmi jednoduchá forma rozpočtu peněžních toků. Je vhodné doplnit rozpočet komentářem s odvolávkami na zdroje informací k jednotlivým předpokladům. V tomto případě údaje z řádku 1 jsou vztahy z účetní uzávěrky minulého roku, další dva řádky jsou z programového rozpočtu (pozor, jsou zde vynechány tzv. “nepeněžní” náklady a výnosy - dobrovolná práce a odpisy). Majetkové investice, tedy např. záměr koupit kopírku, by měl být deklarován v celkovém plánu organizace společně s představou, jak bude tato akce financována. Cash flow se většinou zpracovává po jednotlivých čtvrtletích, případně měsících.

Závěr k rozpočtům neziskových organizací

Roční finanční plán organizace je jedním ze zásadních dokumentů, které charakterizují plánovanou činnost organizace. Proto by měl být vždy schválen vrcholnými orgány. Přípravu rozpočtu po odborné stránce provádí tedy výkonný ředitel, ekonom nebo účetní (v úzké spolupráci s odbornými programovými pracovníky) a poté předkládá návrh rozpočtu vrcholnému orgánu, který jej připomínkuje a posléze schválí.

2. Pojem a druhy kalkulací

Současná právní úprava činnosti všech nevýdělečných organizací umožňuje, aby v omezeném rozsahu provozovaly doplňkovou. Tato činnost je na rozdíl od činnosti hlavní provozována za účelem zisku, tj. jako činnost podnikatelská, avšak výsledek z této činnosti musí být použit ke zkvalitňování hlavní činnosti a na její podporu. U příspěvkových organizací může být hospodářská činnost provozována se souhlasem zřizovatele, který stanoví podmínky a rozsah této činnosti. U občanských sdružení a u obecně prospěšných společností je doplňková činnost zakotvena ve statutu nebo ve zřizovací listině. Výrobky, výkony, práce a služby produkované v rámci hospodářské (doplňkové) činnosti se realizují podle obecně platných cenových předpisů. Zpravidla se budou ceny tvořit jako ceny smluvní.

Kalkulací se rozumí stanovení a zjištění nákladů a ceny na kalkulační jednici. **Kalkulační jednicí** může být jakýkoliv výkon, který je jednoznačně vymezen množstvím, časem nebo jiným způsobem. Kalkulační jednicí je tedy jeden kus konkrétního výrobku, jedna vyučovací hodina v kurzu, případně celý kurz výuky v rozsahu např. 20 vyučovacích hodin, jedna hodina práce archiváře nebo oprava archiválií jako takové atd.

Podle toho, kdy se kalkulace sestavují, rozlišují se na kalkulace předběžné a výsledné. **Předběžné kalkulace** se sestavují, před započítáním služby nebo před zahájením činnosti. Při jejím sestavení se vychází z technických podkladů, z organizačních směrnic, z vývoje nákladů za předcházející období apod. Podle přesnosti podkladů můžeme tyto kalkulace dále rozdělit na **normové**, kdy vycházíme z technických a technicko - hospodářských norem, které vcelku přesně určují kalkulované náklady, a na **propočtové**, kdy je míra přesnosti mnohem menší, neboť náklady se více méně odhadují na základě nákladů za minulá období.

Výsledné kalkulace se sestavují po skončení výroby nebo po ukončení dílčí činnosti. Vychází se přitom z údajů získaných v účetnictví a zjišťují se skutečné náklady na kalkulační jednici. Srovnáním předběžné a výsledné kalkulace se zjistí, zda se splnil očekávaný efekt a které vlivy se podcenili nebo naopak přecenili.

Normové kalkulace

Při větším rozsahu hospodářské činnosti je vhodné využívat kalkulace normové v členění na plánové a operativní. **Plánové kalkulace** se vztahují k delšímu časovému období - zpravidla ročnímu - a určují, jaké úrovně nákladů se má dosáhnout v průměru za toto období. **Operativní kalkulace** vychází z běžných (operativních) technickohospodářských norem, které odpovídají konkrétním podmínkám při realizaci služby za kratší časové období - měsíc, čtvrtletí.

2.1 Kalkulační vzorec a členění nákladů v kalkulaci

Struktura nákladů pro potřeby kalkulace je určena v tzv. **kalkulačním vzorci**. V současné době není v platnosti celostátně závazný typový kalkulační vzorec, který by stanovil jednotnou náplň a pořadí položek kalkulačního vzorce. Minimální členění nákladů v kalkulačním vzorci obsahuje tyto položky:

a) Pro hospodářskou činnost

1. Přímé (jednicové) náklady
2. Režijní náklady

Vlastní náklady výkonu

3. Zisk (je-li kalkulován)

Cena bez DPH

b) Pro realizaci poslání

1. Přímé náklady
2. Režijní náklady

Vlastní náklady služby

Ztráta (... dotace)

Cena bez DPH

Přímé náklady se mohou přesně a přímo zjistit na kalkulační jednici podle norem nebo propočtů. Vyvíjejí se podle počtu kalkulačních jednic, proto se jim také říká "**jednicové**". Patří sem zejména přímý materiál, který tvoří hmotnou podstatu výrobku, anebo je jinak přímo vázán na vznik jednotky výkonů. Dále sem patří přímé mzdy, což jsou mzdy pracovníků podílejících se na zhotovování výrobku nebo na provedení služby. Podle výkonových norem nebo norem obsluhy můžeme přesně určit jejich výši. V návaznosti na

tyto náklady vznikají i další přímé náklady, např. na zákonné zdravotní a sociální pojištění vztahující se k přímým mzdám, spotřeba speciálních nástrojů, technologická energie apod.

Režijní náklady jsou nepřímé náklady, neboť jsou spojeny s obsluhou a řízením jednotlivých organizačních útvarů a v poměrné výši musí být zahrnuty do ceny kalkulační jednice. Způsob výpočtu režijních nákladů do kalkulací řeší kalkulační metody. Do režijních nákladů patří náklady na spotřebu energie, odpisy investičního majetku, spotřeba režijního materiálu, nákup drobného majetku, opravy a údržba, náklady na služby jako jsou výkony spojů, finanční služby peněžních ústavů atd. V režijních nákladech jsou rovněž zahrnuty mzdy pracovníků vykonávajících sekundární funkce jako např. řídicích pracovníků a administrativního aparátu a k nim náležející zdravotní a sociální pojištění, tvorba fondu kulturních a sociálních potřeb a další.

Zisk - ztráta je rozdíl mezi vlastními náklady a smluvní cenou. V předběžné kalkulaci je stanoven zisk formou obvyklé míry rentability k vlastním nákladům. Zisk se kalkuluje ve výkonech **hospodářské nebo doplňkové činnosti** především proto, aby se pokryla míra rizika, nepodaří-li se realizovat všechny záměry vycházející z poslání. Hospodářská činnost nemůže být ve svém úhrnu ztrátová. Případná dílčí ztráta se hradí z rezervního fondu, do něhož jsou vloženy části kladného hospodářského výsledku. Nemá-li organizace podmínky pro to, aby trvale dosahovala v hospodářské činnosti zisk, musí takovou činnost ukončit.

Pro hospodářskou činnost se obvykle používá kalkulační vzorec s tímto uspořádáním:

1. Přímý materiál
2. Přímé mzdy
3. Ostatní přímé náklady
<u>4. Přímá (středisková) režie</u>
Vlastní náklady HČ
5. Zásobovací režie (pokud existuje)
<u>6. Správní režie</u>
Vlastní náklady výkonu
7. Odbytové náklady (pokud existují při HČ)
Úplné vlastní náklady výkonu
<u>8. Zisk</u>
<hr/>
Prodejní cena bez DPH

Metody kalkulování

Metody kalkulování řeší způsob výpočtu jednotlivých položek v kalkulaci podle toho, jak je výroba organizována, jaké jsou k dispozici podklady a o jaký druh kalkulace se jedná.

Podle vztahu k objemu výroby se rozlišují **náklady fixní**, které se nemění s objemem výroby, ale jsou spojeny s činností jako takovou. Patří sem zejména náklady na odpisy budov, opravy budov, náklady na licence apod.

Náklady, které se mění s objemem výkonů, se nazývají **náklady variabilní** - proměnlivé. Mění-li se rovnoměrně s objemem výkonů, jedná se o náklady **proporcionální** (přímý materiál, přímé mzdy), rostou-li rychleji než objem výroby, jsou to náklady **progresivní** (např. příplatky za přesčasovou práci k přímým mzdám) a mění-li se pomaleji,

jsou to náklady **degresivní** (např. odpisy a opravy výrobního zařízení). Zařazení konkrétní nákladové položky do některé z uvedených druhů je výsledkem rozboru vývoje nákladů za minulá období.

Zobrazení vazby mezi výpočtem nákladů v kalkulaci a celkovými náklady střediska:

Kalkulace _____ Náklady střediska

Přímé náklady na 1 KJ x množství = celkové náklady střediska

Režijní náklady na 1 KJ = celkové náklady / množství

Pozn.: KJ = kalkulační jednice

Ze schématu vyplývá postup výpočtu nákladů v kalkulaci: Přímé náklady se zjistí na základě technickohospodářských norem na jednotku a celkové náklady se vypočítají jako součin jednicových nákladů a objemu výkonů. U režijních nákladů je postup opačný. Celkové náklady na opravy, na spotřebu energie, celkové režijní mzdy a další náklady se pomocí kalkulačních metod rozdělují na kalkulační jednice.

V praxi se používají nejčastěji tyto metody:

1. kalkulace prostým dělením;
2. kalkulace dělením s poměrovými čísly;
3. kalkulace přírážková;
4. kalkulace postupná a průběžná.

Kalkulace dělením

Používá se při stejnorodé výrobě, kdy se všechny náklady vztahují k jednomu druhu výkonů. Přímé náklady se zjistí podle norem, ostatní náklady režijního charakteru se dělí objemem výroby.

Kalkulace dělením s poměrovými čísly

Tato metoda se používá při výrobě podobných výrobků, vyráběných stejnou technologií a lišících se rozměry, tvarem apod. Společné náklady se rozdělují podle poměrových čísel, která vyjadřují vztah k základnímu výrobku.

Kalkulace přírážková

Kalkulace přírážková se používá při různorodé výrobě. Společné režijní náklady nutno rozvrhnout do ceny jednotlivých výrobků podle zdůvodněné rozvrhové základny, která vyjadřuje přímou úměru mezi růstem režijních nákladů a zvolenou veličinou. Vybrat vhodnou základnu bývá dosti složité. Volí se proto taková veličina, která se těmito podmínkám nejvíce přibližuje a přitom je poměrně snadno zjistitelná. Nejčastěji to bývají přímé mzdy, i když přímou úměru mezi růstem režijních nákladů a přímými mzdami nelze vždy prokázat. Kromě přímých mezd to mohou být i jiné přímé náklady, např. spotřeba materiálu, případně celkové přímé náklady. Vhodnou základnou bývají i počty strojových hodin, u nichž lépe vyhovuje přímá úměra k výrobní režii. Nevhodně zvolená rozvrhová základna však může významně zkreslit výpočet režijních nákladů na kalkulační jednici, proto je třeba odpovědně zkoumat závislost růstu režijních nákladů ke zvolené veličině.

Kalkulace postupná a průběžná

Je-li výroba rozdělena do několika fází, v nichž nejprve vznikají polotovary vlastní výroby a teprve v poslední fázi finální výrobek, sestavuje se kalkulace finálního výrobku nejprve jako kalkulace postupná, v nichž se zjistí ceny polotovarů, které se uvádějí v následující fázi jako samostatné položky přímých nákladů. Finální výrobek, který se získá v poslední fázi, se pak kalkuluje znovu v průběžné kalkulaci, v níž jsou polotovary rozpočítány do původních nákladů kalkulačního vzorce. Správnost výpočtu je dána číselnou shodou vlastních nákladů poslední fáze s vlastními náklady průběžné kalkulace. Nefiguruje zde již položka "Polotovary". Ostatní položky jsou součtem nákladů za jednotlivé fáze. Toto pravidlo však platí, jestliže se spotřebuje 1 KJ polotovaru na 1 KJ finálního výrobku. Je-li spotřeba jiná, nutno nejprve vypočítat spotřebu polotovaru na finální výrobek podle položek kalkulačního vzorce, a teprve potom sčítat náklady podle kalkulačního vzorce.

Výsledné kalkulace se sestavují stejnými metodami jako výše uvedené kalkulace předběžné. Rozdíl je jen v podkladech pro výpočet. Zatímco u předběžných kalkulací se vychází z předpokládaných nákladů podle technickohospodářských norem, rozpočtů režijních nákladů a jiných technickoekonomických propočtů, u výsledných kalkulací se čerpá z nákladů zachycených v účetnictví a rozčleněných na analytických účtech nákladů tak, aby bylo možno zjistit přímé náklady na jednotlivé kalkulační jednice a ostatní náklady přičíst do jednotlivých položek režijních nákladů. Pak se zvolí adekvátní metoda rozdělování režijních nákladů. Pro srovnatelnost předběžných a výsledných kalkulací je nutno použít stejnou metodiku. Používali se normové kalkulace, je výhodné rozložit již v účetním případě skutečný přímý náklad na výši podle norem a odchylky od norem. Tím se v obrazech a stavech na účtech nákladů umožní kontrola dodržování norem ještě před sestavením výsledné kalkulace.

3. Ceny

Neziskové organizace neprodávají statky reprezentující poslání za tržní ceny a tak na první pohled ztrácí tato ekonomická kategorie v neziskovém sektoru význam. Přesto se s cenou pracuje, a to jednak při produkci statků realizovaných formou vedlejší činnosti, kde se organizace může nacházet i v konkurenčním (tržním) prostředí¹. A jednak se s cenou pracuje i při realizaci statků, které představují poslání neziskových organizací, a to z důvodů:

- porovnání s cenou, za kterou obdobný statek produkuje firma v ziskovém sektoru,
- získání podkladů pro výpočet výkonů, podkladů pro zdanění (osvobození od daně), podkladů pro propočet výše příspěvku od zřizovatele,
- zpracování záměrů, projektů pro získání dotací a grantů,
- statistického sledování výkonnosti neziskových organizací apod.

Cena je stanovena na základě úvahy veřejné správy (financujícího subjektu) na spotřebě příslušného statku vzhledem k očekávanému užítku a to jak u veřejných neziskových organizací, tak u těch soukromých neziskových organizací, jejichž produkce poslání je alespoň částečně financována z veřejných rozpočtů. A na základě úvahy o potřebnosti prezentace svého poslání u ostatních neziskových organizací. Vždyť i vzájemně prospěšná činnost má vliv na kultivaci lidského potenciálu, na kvalitu občanské společnosti a demokracii daného státu.

¹ Příkladně poradenská činnost realizovaná vysokými školami nebo příspěvkovými organizacemi a soukromými ziskovými poradenskými firmami.

Pro stanovení ceny je nutno vycházet důsledně z kalkulace nákladů a výkonů, a to i v případě zakalkulované ztráty, kterou každá nezisková organizace musí eliminovat z jiných zdrojů, než z prodeje svých statků, neboť v opačném případě by zanikla (způsobem určeným legislativou a stanovami). Proto by měla mít každá organizace stanovenou svoji **cenovou politiku** nejlépe v intencích následujícího metodického návodu.

Metodický návod (osnova) pro stanovení cenové politiky neziskové organizace:

poslání organizace,

- cíle organizace,
- cíle cenové tvorby,
- výběr strategie cenové tvorby,
- vnitřní faktory působící na cenovou tvorbu,
- posouzení nákladových faktorů,
- posouzení vnějších faktorů, které působí na tvorbu ceny (př. odvětví, prostředí,
- sociální faktory, předpoklady v dostupnosti finančních zdrojů),
- stanovení cenové politiky včetně určení metody pro tvorbu cen,
- realizace cenové politiky.

Typy cen jsou obdobné, jako u statků v ziskovém sektoru, tj.:

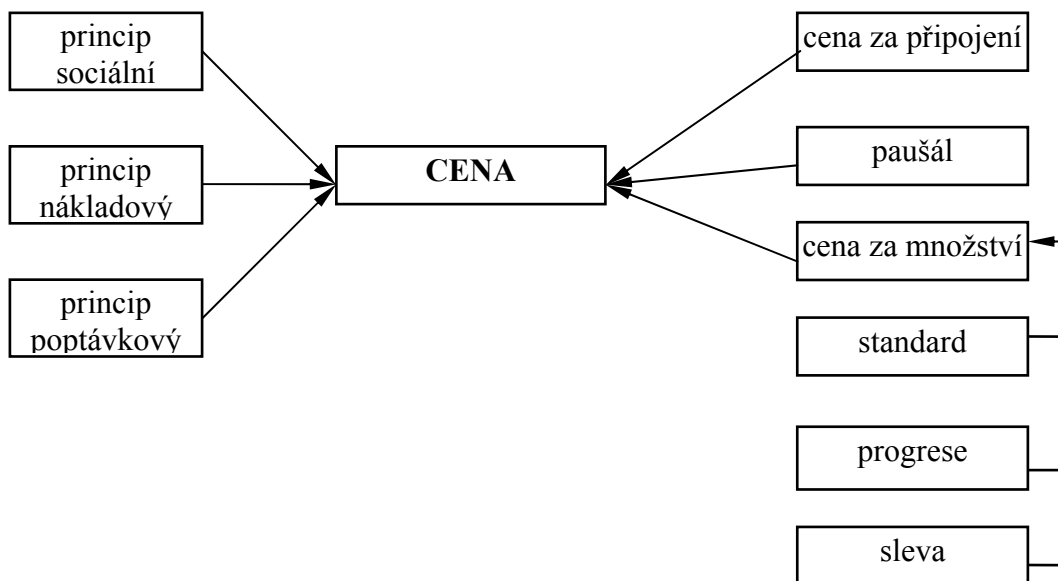
Fixní ceny, stejné pro všechny spotřebitele statků neziskové organizace. V některých případech je podmínka fixní ceny pro všechny spotřebitele dána i legislativní úpravou, podle které nezisková organizace realizuje své poslání. Např. v zákoně č. 248/1995 Sb. o obecně prospěšných společnostech je v § 2 odst. 1a) uvedeno, že: poskytuje veřejnosti obecně prospěšné služby za předem stanovených a pro *všechny uživatele stejných podmínek*.

Variabilní ceny, které mohou mít lokální odlišnosti, mohou vycházet ze sezónního charakteru statku, mohou brát v úvahu členství v organizaci, ojedinělost produkovaného statku, míru dotování apod.

Cena stanovená pomocí **cenové řady**, předem propočtené křivky, podle které se ceny statku vyvíjí ve vztahu k určené základní veličině (vzdálenost uživatele od místa realizace, počet účastníků akce, technický parametr u výrobku, který je realizován v hospodářské činnosti apod.). Takto stanovená cena má výhodu v tom, že může být stanovena v libovolném předstihu a může tak sloužit k zadání cílů pro ty útvary organizace, které mohou ovlivnit parametry, na základě kterých je vypočten matematický vztah cenové řady.

Při stanovení ceny statků neziskových organizací jsou určující i **principy**, které výši ceny ovlivňují. Na následujícím schématu 10 jsou znázorněny principy, které do cenové politiky vstupují a také naznačena možná struktura ceny, která může být použita například pro stanovení ceny vodného (zde bývá využíván nákladový princip). S uvedenými principy se pracuje například při stanovení cen nájemního bydlení, dodávkách energií, vodného a stočného, cen za dopravní výkony především v městské hromadné dopravě. V uvedených případech jde ještě o další jemnosti v principech, např. cena regulovaná, cena věcně usměrňovaná apod.

Schéma 2 Principy ovlivňující cenovou politiku neziskových organizací



Pramen: Hlaváč, J., Rektořík, J., Skřídlovská, E.: Ekonomika a řízení technické infrastruktury, ESF MU, Brno, 1997

SMLOUVA O POSKUTNUTÍ DARU

I. Smluvní strany

Darující strana: *právnícká osoba*

Adresa:

IČ:

DIČ:

Oprávněný zástupce:

Bankovní spojení:

(dále jen *dárce*)

a

Obdarovaný:

Adresa:

IČ:

Oprávněný zástupce:

Bankovní spojení:

(dále jen *obdarovaný*).

II. Předmět smlouvy

Předmětem této smlouvy je poskytnutí finančního daru ve výši **10.000 Kč**, slovy: desettisickorun. Dárce se zavazuje poskytnout obdarovanému finanční dar a obdarovaný tento dar přijímá.

III. Účel užití finančního daru

Dar je určen příjemci na financování výchovně vzdělávacích aktivit organizace dle stanov (v souladu se zákonem č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů, § 20, odst. 8, v platném znění). Příjemce se zavazuje užívat daru v souladu se stanovami občanského sdružení, s nimiž je dárce seznámen a činnost sdružení akceptuje.

IV. Splatnost finančního daru

Finanční dar sjednaný dle článku II. této smlouvy je splatný na bankovní účet *nebo v hotovosti* v termínu nejpozději do

V. Závěrečná ustanovení

Tato smlouva se řídí příslušnými ustanoveními občanského zákoníku. Veškeré změny této smlouvy je nutno učinit písemně formou dodatku k této smlouvě.

Tato smlouva je vyhotovena ve dvou výtiscích, z nichž každá strana obdrží po jednom vyhotovení. Smlouva nabývá platnosti a účinnosti dnem jejího podpisu smluvními stranami.

V Brně dne

za stranu darující

za stranu obdarovaného

.....

.....

SMLOUVA O REKLAMĚ

Organizace:

sídlem:

IČO:

DIČ:

oprávněný zástupce:

(dále jen klient)

a

Organizace:

sídlem:

IČO:

DIČ:

oprávněný zástupce:

bankovní spojení:

(dále jen realizátor)

uzavřely tuto smlouvu o reklamě:

I.

Předmět smlouvy

Předmětem této smlouvy je reklama a propagace klienta na **XXXX**, který proběhne ve dnech **xxx**.

II.

Formy reklamy a propagace

- umístění loga klienta na plakátech festivalu
- umístění loga klienta v místě akce
- umístění informace o klientovi na propagačních letáčcích festivalu
- umístění propagačních materiálů klienta na prezentačních pultech v místě akce
- zajištění účasti médií na festivalu a představení klienta zástupcům médií

III.

Cena za provedení reklamy a propagace

Smluvní strany se dohodly na smluvní ceně za sjednaný rozsah reklamy ve výšiKč,
slovy:

IV.

Placení

Smluvní strany se dohodly, že cena je splatná předem na účet realizátora na základě faktury jím vystavené po podpisu této smlouvy. Za datum zaplacení se považuje den, ve kterém bude smluvená částka poukázána na účet....

V.

Ostatní a závěrečná ujednání

V případě, že se sjednaná akce neuskuteční, je realizátor povinen vrátit sjednanou částku v plné výši.

Smlouva je vyhotovena ve dvou stejnopisech, z nichž každá strana obdrží po jednom výtisku.

Smlouva nabývá platnosti a účinnosti dnem podpisu obou smluvních stran.

V Brně, dne

V, dne

.....

.....

za realizátora

za klienta

Ukázka rozpočtu akce / organizace:

Druh nákladu	v Kč	Zdroje financování		
		Dotace	Dary	Vstupné / Reklama
Osobní náklady	0,00			
Dohody o provedení práce	0,00			
Hrubé mzdy, včetně pojistného	0,00			
Materiálové náklady	0,00			
Kancelářské potřeby	0,00			
Ostatní	0,00			
Nemateriálové náklady (služby)	0,00			
Poštovné a telefony	0,00			
Služby poradenské, lektorské	0,00			
Odměny kapely a ubytování	0,00			
Pronájem	0,00			
Ostatní služby /inzerce, montáže, produkční zajištění, ozvučení, WC budky..)	0,00			
Celkem	0,00			