

### III. Rozpočtování

Význam rozpočtu, klasifikace rozpočtů, techniky sestavení, zdrojový rozpočet
------------------------------------------------------------------------------

#### 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.

#### Typy rozpočtů

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

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.

## A. Programový rozpočet

**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.

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 umístěny 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 navržena 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,
- 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 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 upozornovat i potenciální dárci 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 nejméně odrážet skutečný stav. V uvedeném příkladě je použito rozdělení režijních nákladů poměrně dle přímých mezd: školicí program 42 %, poradenský program 25 %, program tvorby sítě 33 %.

Ukázka programového rozpočtu

Druh nákladu / Položka	v Kč	Projekt - rok 20XX			Zdroje celkem
		Projekt A	Projekt B	Projekt C	
<b>Osobní náklady</b>					
<i>Dohody o provedení práce</i>					
<i>Hrubé mzdy, včetně pojistného</i>					
ředitel (50.000/měsíčně) = 67.500					
ekonom (40.000/měsíčně) = 54.000					
projektový prac. (25.000/měsíčně) = 33 750					
projektový prac. (25.000.000/měsíčně)					
projektový prac. (10.000/měsíčně) = 13.500					
<b>Materiálové náklady</b>					
Kancelářské potřeby					
Ostatní					

<b>Nemateriálové náklady (služby)</b>					
Poštovné a telefony					
Služby poradenské, lektorské					
Odměny kapely a ubytování					
Pronájem (15.000/měsíčně) a režie					
Ostatní služby /inzerce, montáže, produkční zajištění, ozvučení, WC budky..)					
<b>Celkem</b>					

## B. Zdrojový rozpočet

**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.

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 .....

Druh nákladu (položka)	v Kč	Zdroje financování		
		Dotace	Dary	Vstupné / Reklama
<b>Osobní náklady</b>	<b>110,00</b>	<b>0,00</b>	<b>105,00</b>	<b>5,00</b>
Dohody o provedení práce	10,00	0,00	5,00	5,00
Hrubé mzdy, včetně pojistného	100,00	0,00	100,00	0,00
<b>Materiálové náklady</b>	<b>50,00</b>	<b>30,00</b>	<b>10,00</b>	<b>10,00</b>
Kancelářské potřeby	20,00	20,00	0,00	0,00
Ostatní	30,00	10,00	10,00	10,00
<b>Nemateriálové náklady</b>	<b>337,00</b>	<b>220,00</b>	<b>2,00</b>	<b>115,00</b>
Poštovné a telefony	2,00	0,00	2,00	0,00
Služby poradenské, lektorské	100,00	0,00	0,00	100,00
Odměny kapely a ubytování	200,00	200,00	0,00	0,00
Pronájem	20,00	20,00	0,00	0,00
Ostatní služby /inzerce,montáže, produkční zajištění, ozvučení, WC budky..)	15,00	0,00	0,00	15,00
<b>Celkem</b>	<b>497,00</b>	<b>250,00</b>	<b>117,00</b>	<b>130,00</b>

### C. Rozpočet peněžních toků - cash flow

**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.

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.

*Úkol: Zpracujte **rozpočet** (v členění náklady/výdaje a výnosy/příjmy) rodiny na měsíc – rodinu si nejprve vymezte (min 3člená), tj. charakterizujte podmínky, ze kterých vycházíte při zpracování rozpočtu*

*Zpracujte **kalkulaci** na vybraného člena rodiny na měsíc*

*Slovně okomentujte jak se následující situace, které v rodině nastanou, promítnou do rozpočtu:*

*člen rodiny s nejvyšším příjmem se stal nezaměstnaným*

*jednomu z členů rodiny se zvýšil příjem o 10 tisíc Kč „čistého“ měsíčně.*

Poznámka: Pokud se vám to bude hodit, můžete využít pro zpracování úkolu následující tabulky.

## Finanční bilance

### VÝDAJE

### PŘÍJMY

Výdaje	Měsíčně	min.	Příjmy	Měsíčně
Inkaso - voda, elektřina, plyn			Příjmy HPP - muž - čistého	
Nájem			Příjmy HPP - žena - čistého	
Jídlo + domácnost, drogerie			Vedlejší pracovní poměr - muž	
Doprava do zaměstnání			Vedlejší pracovní poměr - žena	
Oblečení + obuv			Mateřská	
Mobily + pevná linka + internet			Přídavky na děti	
Auto			Sociálka	
Cigarety			Alimenty - příjem	
Hospody			Pronájmy	
Koníčky rodiče - placené			Ostatní	
Děti - zájmy, kroužky, koníčky			Ostatní	
Jazykovky + ostatní vzdělávání			<b>Příjmy celkem</b>	
Alimenty - výdaj				
Ostatní				
Ostatní			Termín nástupu do práce - pán	let
<b>Výdaje celkem</b>			Termín nástupu do práce - paní	let

Spoření	Spoření /m
stavební spoření	
penzijní fondy	
životní a úrazové pojištění	
pravidelné spoření - investice	
ostatní	
ostatní	
ostatní	
ostatní	
ostatní	
<b>Aktiva celkem</b>	

Splátky	Splátka /m	Společnost	Do kdy – příp. kolik ještě let	Úrok či RPSN
Leasing				
Úvěry na bydlení				
Spotřebitelské úvěry				
Splátkový prodej - zboží, ...				
Úvěrové karty				
Ostatní				
Ostatní				
<b>Pasiva - splátky celkem</b>				

<b>Výdaje celkem</b>		<b>Příjmy celkem</b>
	<b>Výsledná bilance</b>	

			1 měsíc
			1 rok
			5 let
			10 let