

Manažerské účetnictví a daně

Rozpočtování

5. týden semestru
11. 10. 2022

Pozvánka



ZVEME VÁS NA SPECIÁLNÍ PŘEDNÁŠKU

INTERNÍ AUDIT A DIGITALIZACE

Obsah přednášky

- Praxe výkonu IA (Miloslav Kvapil, Certifikovaný interní auditor ve veřejné správě – KONZULTANT/EXPERT)
- Pohled do práce a řešení projektů společnosti DYNATECH s.r.o. očima stávajících studentů i absolventů ESF MU (Ing. Kateřina Šťastná, Bc. Ivona Šibíková)
- Diskuse se studenty (možnosti odborné praxe a karierního růstu ve společnosti DYNATECH s.r.o.)



Miloslav Kvapil
MAJITEL & CEO



Kateřina Šťastná
INTERNÍ AUDITOR
KONZULTANT/METODIK
ABSOLVENTKA ESF MU



Ivona Šibíková
KONZULTANT V OBLASTI IA
STUDENTKA ESF MU

ČTVRTEK 13. 10. 2022

14.00 - 15.50

MÍSTNOST P102 (ESF MU)

**MUNI
ECON**

Vaše naše příběhy

„Rozpočet naší akce byl cca 30 tisíc. Všichni pracovali zadarmo. A něco málo se vybralo na dobrovolném vstupném - asi 5 tisíc. A ten zbytek? Ten jsem doplatili z rodinného rozpočtu...“



Rozpočtování v NNO

Způsob ekonomického řízení organizace, a tudíž i proces sestavení rozpočtu v jednotlivých nestátních neziskových organizacích se liší:

- fázi životního cyklu**, kterou organizace dosáhla (začínající organizace s méně formalizovaným řízením na straně jedné a velké, několik desítek let fungující organizace na straně druhé),
- odvětví** a šíře záběru organizace (organizace úzce specializované vs. organizace s širokým rozsahem portfolia jejich služeb),
- v charakteru **financování** organizace



Pro nastavení celého systému plánů a rozpočtů je klíčovým parametrem


nakolik organizace pracuje a je financována projektově, po jednotlivých „zakázkách“



PROJEKTOVÉ NNO

výstavba školy v Africe, uspořádání kulturního festivalu, vydání knihy atp.)

jedná se spíše o organizaci kontinuálně poskytující určité služby



NNO POSKYTUJÍCÍ
KONTINUÁLNÍ
SLUŽBY

poskytování sociálních služeb, tyfloturistický oddíl, hospic, občanská poradna, vzájemná podpora rodinných příslušníků pečujících o lidi s různými vážnými a neléčitelnými onemocněními atp.).

Začněme finančním řízením....

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

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

FUNKCE FŘ:

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

Kroky finančního řízení

- **Plánování** (mělo by vycházet z dlouhodobé koncepce,...)
 - **Teoretický fundraising** (naplánování postupu, kde vzít prostředky na naplánované činnosti)
 - **Praktický fundraising** (zajišťování plánovaných prostředků)
 - **Běžné hospodaření NO** (uskutečňování běžných hospodářských operací, součástí je vedení účetnictví)
 - **Zhodnocení uplynulého roku** (přehled o čerpání rozpočtu, účetních výkazů, zprávy o hospodaření, výroční zprávy, zprávy o využití prostředků,...)
- významným nástrojem finančního plánování je **ROZPOČET**
- hospodaření dle naplánovaného **ROZPOČTU**
- vyhodnocení plnění **ROZPOČTU**

System plánů a rozpočtů

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

Rozpočet

01

musí mít vazbu na podnikové politiky (ať přímou, tak nepřímou)

02

stanovují se jím **hodnotové** ukazatele v peněžních jednotkách

03

rozpočet musí stanovit určité **úkoly**, jichž míra závaznosti může být rozdílná, dle druhu rozpočtu a druhu úkolu atd.

04

rozpočet má vazbu na určité **časové období**

05

v rozpočetnictví se pracuje i s položkami **odhadovanými**

Co můžeme říct o rozpočtu

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

Plán činnosti organizace na určité období vyjádřený v peněžních jednotkách

- přehled finančních prostředků (potřebujeme k zajištění chodu NO)
- přehled zdrojů (kde tyto peníze zajistíme)

- má úzkou vazbu na plán činnosti organizace (krátkodobý, strategický,..)
- pokud není kvalitní – organizace přežívá z roku na rok

Rozpočet

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

Rozpočet se zabývá...

Ekonomickými veličinami



Stavovými veličinami

Stálá aktiva

Pracovní kapitál

Dlouhodobý vlastní kapitál

Dlouhodobý cizí kapitál

Krátkodobý cizí kapitál aj.

Význam zejména u dlouhodobých rozpočtů.

Jsou dány určitým stavem k danému okamžiku.

Tokovými veličinami

Náklady a výnosy

Výdaje a příjmy (peněžní toky)

Zisk

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

Neustále se mění.

Efektivní proces rozpočtování

Efektivní proces rozpočtování je závislý především na těchto skutečnostech a podmínkách:

- existence vhodné a dostatečně **flexibilní organizační struktury**,
- jasná definice dlouhodobých **strategických cílů** organizace,
- výkonný a dobře zvládnutý **účetní systém**,
- vědomí nutnosti **flexibilních reakcí** apod.

Rozpočet

Dlouhodobé rozpočty

- tvoří **východisko pro sestavení dílčích rozpočtů**, neboť z údajů dlouhodobých rozpočtů se přebírají údaje do soustavy prováděcích (krátkodobých) rozpočtů
- výchozím podkladem pro jejich zpracování jsou **dlouhodobé cíle** organizace stanovené vrcholovým managementem
- jsou **pružné, variabilní, dají se měnit**. Jsou variabilní, neboť jsou sestavovány **ve více variantách** – obvykle ve třech, a sice ve variantě optimistické, variantě předpokládající pokračování stávajících tendencí a variantě pesimistické.

Krátkodobé rozpočty

- jsou někdy nazývány **operativními** nebo **prováděcími** rozpočty
- jedná se většinou o rozpočty **provozní činnosti**
- údaje pro sestavení krátkodobých rozpočtů se obvykle přejímají z **dlouhodobých rozpočtů** a/nebo z plánových či předběžných kalkulací.

Rozpočet

Rozpočet pevný (= jediná varianta rozpočtu)

- Stanoví náklady na určitou aktivitu bez ohledu na to, zda se jedná o náklady variabilní či fixní
- Představuje limit výdajů, které nelze překročit
- Použití: tam, kde lze těžko (případně nákladně) odlišit VN a FN

Rozpočet variabilní/variantní/pružný (= více variant rozpočtu)

- Předpokládá možnost odchylky skutečného objemu produkce od plánovaného
- Počítá samostatně FN a samostatně VN

Ukázka variantního rozpočtu

FN = 800, v = 0,3

	1 400 hodin	1 600 hodin	1 800 hodin	2 000 hodin
Fixní náklady	800	800	800	800
Variabilní náklady	$0,3 \cdot 1\,400 = 420$	$0,3 \cdot 1\,600 = 480$	$0,3 \cdot 1\,800 = 540$	$0,3 \cdot 2\,000 = 600$
Celkové náklady	1 220	1 280	1 350	1 400

Rozpočet

Klouzavé rozpočty – vychází ze zásad:

- Sestavují se na celé období a na kratší úseky v tomto období
- Rozpočet se stále aktualizuje a zpřesňuje

Za **pevně vymezené období** – např. na roční období

- Sestaven na celé období, nebere v úvahu změny, které mohou nastat

Proces sestavování rozpočtu

□ **směrnice** pro sestavování rozpočtu

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

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

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

Metody sestavování rozpočtu

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

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

Ze skutečnosti minulého roku – **přírůstkový rozpočet**

- Navyšujeme nebo snižujeme příjmy a výdaje v závislosti na změně plánovaných činností
- Výhoda: Jednoduchý k sestavení, není náročný na informace, NO musí vykonávat podobné činnosti, nedochází k významným změnám
- Nevýhody: v době sestavování není uzavřené předešlé období, přepočty a odhady nemusí být přesné, mohou být převedeny i chyby z minulého období..

Z nulového základu – **Zero based budges (ZBB)**

- Sestavení úplně nového rozpočtu, u zcela nových akcí a projektů, u ročních rozpočtů méně časté
- Nevýhody: pracnost a informační náročnost
- Výhody: aktuálnost, větší přesnost (každá položka je nově posouzena a vypočtena)

Kombinace předešlých

- Určité činnosti se opakují, některé výsledky lze převzít z minulosti

Práce s rozpočtem

Práce probíhá ve 3 oddělených časových etapách

Sestavení rozpočtu

- Zvolení typu rozpočtu, definování vlastních rozpočtových položek, rozhodnutí o výši rezervy..

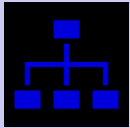
Průběžné plnění rozpočtu

- Malé akce nevyžadují sledovat průběžné plnění rozpočtu, u velkých akcí je to nezbytné.

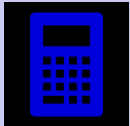
Vyhodnocení rozpočtu

- Zjištění plnění a slovní komentář
- Do rozpočtu se většinou přidá sloupec „skutečnost“ – možno porovnávat skutečné a naplánované

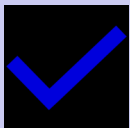
Kontrola rozpočtu



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



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



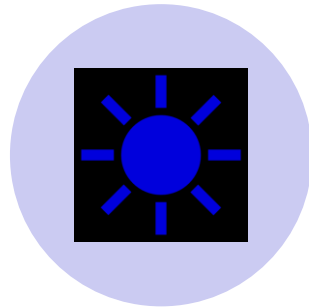
Zároveň je také nutné rozhodnout, zda jsou tyto **odchytky natolik významné**, aby se přistoupilo **k přizpůsobení rozpočtu** novým podmínkám. Analýza odchylek by měla informovat nejen o výši jednotlivých odchylek, ale také o tom:

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

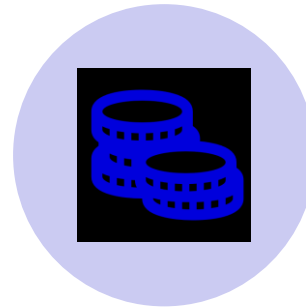
Rozpočtový proces - zásady



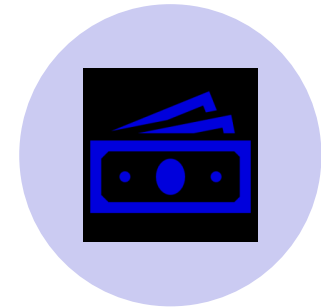
ZÁSADA **KAŽDOROČNÍHO**
SESTAVOVÁNÍ A
SCHVALOVÁNÍ ROZPOČTU



ZÁSADA **REÁLNOSTI A**
PRAVDIVOSTI



ZÁSADA **ÚPLNOSTI A**
JEDNOTNOSTI ROZPOČTU



ZÁSADA **DLOUHODOBÉ**
VYROVNaNOSTI
ROZPOČTU

Důvody sestavování rozpočtu

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

Základní funkce rozpočtu (to samé trochu jinak..)

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

Typy rozpočtů I.

Schodkový

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

Vyrovnaný

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

Přebytkový

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

JAK SESTAVIT VYROVNANÝ ROZPOČET

Naučíte se nad rozpočtem přemýšlet komplexně a vyzkoušíte si sestavit rozpočet pro vaši organizace nebo projekt

Termín: 17. 6. 2021

Lektor: Veronika Pačesová

KURZ OBSAZEN

Bez rozpočtu se většina organizací neobejde. Pro některé to může být noční můra, pro jiné zbytečné papírování. Bez kvalitně sestaveného rozpočtu většinou nejde získat ani dotace nebo grant. Kvalitně sestavený rozpočet vám zároveň pomůže předejít tomu, abyste po skončení roku nebo projektu byli v minusu. Během kurzu si zazní nejen informace, jak rozpočet sestavit, ale také si ho sami rovnou sestavíte a získáte na něj zpětnou vazbu. Naučíte se, jak dobře kalkulovat jednotlivé položky v rozpočtu, na co si dát pozor, jakých nejčastějších chyb se vyvarovat. Kurz bude probíhat formou workshopu. Součástí kurzu je písemný materiál ke kurzu.

OBSAH KURZU:

- > Jaká obecná pravidla potřebujete znát, abyste uměli sestavit rozpočet?
- > Jak nastavit ceny a seskládat rozpočet tak, abyste pak nebyli v minusu?
- > Jak z dílčích rozpočtů projektů/akcí sestavit roční rozpočet celé organizace?
- > Ideální x reálný rozpočet organizace aneb kolik variant rozpočtu je potřeba?
- > Vzor rozpočtu, náklady a jejich členění, zdroje.
- > Jak dobře a transparentně odůvodnit jednotlivé položky v rozpočtu?
- > Sestavení vlastního rozpočtu projektu/organizace + zpětná vazba na něj.

CÍLE KURZU:

získat informace potřebné pro sestavení vyrovnaného rozpočtu, naučit se nad rozpočtem přemýšlet komplexně, vyzkoušet si podle získaných dovedností sestavit vlastní rozpočet projektu/organizace



TYPY ROZPOČTŮ II.

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

- A další...

Programový rozpočet

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

Obsahuje naplánované činnosti, součtem všech programů dostaneme celkový rozpočet

Rozčlenění celé organizace na jednotlivé činnosti (programy)

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

Jednotlivé fáze tvorby

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

Programový rozpočet

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

Zdrojový rozpočet

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

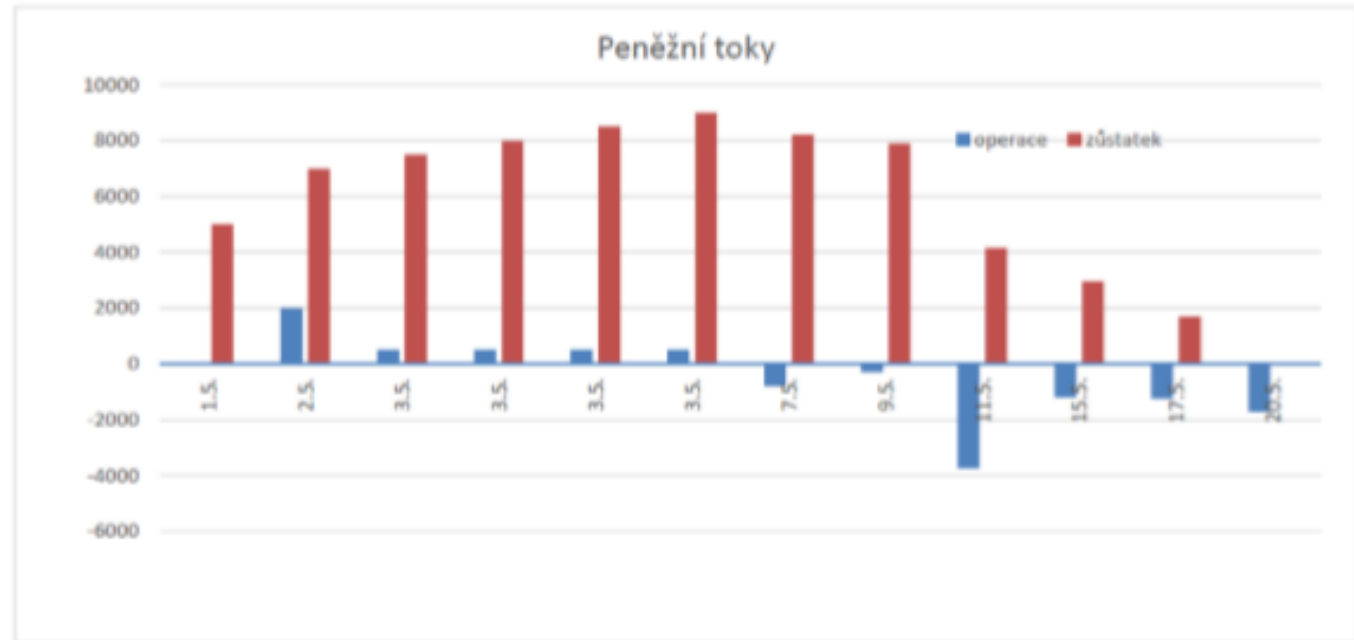
Zdrojový rozpočet

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

Cash flow rozpočet

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

Cash flow rozpočet



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

Pramen: Autoři.

A další....

Rozpočet tržeb

Detailně se zaměřuje na celkové tržby odhadované pro určité období (např. jeden rok) a je rozdělen na kratší období, většinou po měsících.

- tržby jsou vyjádřeny kvantitativně nebo hodnotově a často sledují určitý výrobek, službu, distribuční oblast nebo trh.

Výrobní rozpočet

Upřesňuje množství jednotlivých produktů, které mají být vyrobeny za určité období

- specifikuje náklady a přímý materiál, přímé mzdy a režii, které budou spotřebovány při výrobě požadovaného množství.

Rozpočet investičních výdajů

Týká se odhadovaných výdajů na pořízení investičního majetku v daném období

- běžně se řídí do skupin podle druhu: pozemky, budovy, zařízení, stroje atd.

- rozpočet také může obsahovat detailní studie, které obhajují investiční výdaje a určují jejich návratnost.

Rozpočtová opatření

- rozpočtové **provizorium**
- přesuny rozpočtových prostředků při **neměnném celkovém objemu**
- povolené **překročení rozpočtu** (např. u mezd)
- vázání** rozpočtových výdajů

Nevýhody rozpočetnictví?

Minimalizovat? Odstranit?

Rozpočetnictví může:

- **zvýšit nároky na administrativu** (neustálé vyplňování tabulek a jejich analýza a kontrola nesmí odvádět pozornost i od jiných, neméně důležitých věcí. Musíme si uvědomit, že rozpočetnictví je prostředkem k dosažení cíle a ne cílem samotným.)
- **být zdlouhavé** (vyžaduje spoustu času, zejména v počátcích, kdy se rozpočtový systém vytváří, testuje a zdokonaluje)
- **být nepružné** (rozpočty nemůžou být fixní a podle potřeby by se měly přizpůsobit skutečnosti)
- **setkat se s nesouhlasem** (zam. se mohou domnívat, že nejde o nic jiného než o pokus, jak snížit náklady, zkrátit pracovní dobu a odstranit nadbytečné činnosti)
- **pracovat pomalu** (vybudování efektivního rozpočtového systému vyžaduje svůj čas – v počáteční fázi se bude podstatně měnit většina rozpočtů, zejména kvůli nedostatku zkušeností a příliš optimistickým nebo naopak pesimistickým odhadům)

Nákladová a výnosová stránka rozpočtu

Dvě strany rozpočtu



Nákladová strana rozpočtumalé opakování

- Pro členění nákladů existuje poměrně členitá terminologie.
- Účelem je především pochopit význam členění, tj.
 - jak se v organizaci chovají,
 - jaké jsou zákonitosti jejich vývoje,
 - jak je vyhodnocovat,
 - jak o nich rozhodovat a
 - jak je řídit.

Možná hlediska třídění nákladů

- Dle finančního účetnictví, tj. dle **druhu** (prvotní, externí)
- Dle **účelu** vynaložení, tj. dle vztahu mezi vynaloženými náklady k výkonům
- Dle odpovědnosti, tj. dle **místa vzniku** (střediska), (druhotné, interní)
- Dle **objemu výroby** (fixní = stálé a variabilní = proměnlivé)
- Dle **rozhodování** (oportunitní)
- Dle **kalkulace** (jednicové = přímé a režijní = nepřímé)

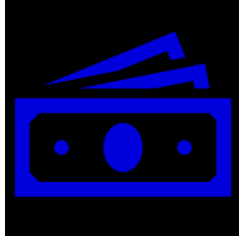
Náklady je vhodné rozdělit...

- **pravidelně se opakující** náklady – osobní náklady, energie, vodné a stočné, materiálové náklady, telefonní poplatky, nájemné atd.;
- **nepravidelné náklady** – lze je předvídat, ale neopakují se každý rok;
- **náklady na rozvoj** – jedná se o rozvoj organizace ve smyslu rozšíření nebo zkvalitnění produkce, nebo o zvyšování vzdělanosti.

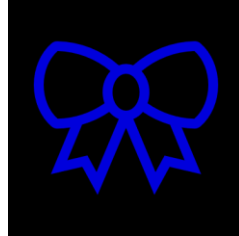
Tabulka nákladů projektu

druh nákladu	jednotlivá položka a komentář výpočtu	Kč
osobní náklady	Platy, odměny z dohod, pojistné Jedná se o hrubé mzdy včetně pojištění; popis úvazku, formy vztahu aj.	
materiálové náklady	kancelářské potřeby, drobný majetek, občerstvení	
nemateriálové náklady (služby)	nájemné, telefon, reklama, honoráře ...	
režijní náklady	podíl organizace, který se bere za svoji správu, stanoveno dle klíče	
Celkem:		

Výnosová strana rozpočtu v neziskovém sektoru

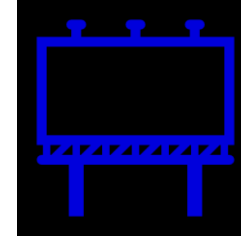


Veřejné zdroje: dotace, např. dotace z příslušného ministerstva, dotace z rozpočtu kraje, obce ..



Soukromé zdroje

- příjmy z veřejných sbírek
- dar (finanční, movitá věc,..)
- nadační příspěvek



Vlastní zdroje

- příjmy z reklamy
- (sponzoring X reklama)
- členské příspěvky
- prodej předmětů (cenová politika při tvorbě ceny,...)
- vstupné
- příjem z tomboly
- nerozdělený zisk z minulých let

MUNI
ECON

Děkuji Vám za pozornost!