

# Financování a finanční řízení neziskové nestátní organizace

*Miroslav Hálek\**

## Úvod

Financování a finanční řízení neziskové nestátní organizace je ovlivněno účelem, za jakým byla organizace založena. Od účelu založení se odvíjí i její financování a následné řízení. Nalezneme mnoho různým právních forem neziskových organizací s různým účelem existence, a proto i financování a finanční řízení se může diametrálně lišit v každé právní entitě.

Cílem příspěvku by mělo být poskytnutí návodu při sestavování finančního plánu pomocí rozpočtů a zhodnotit použití rozpočtů k efektivnímu řízení neziskové organizace.

## Co je a co není nezisková organizace?

Vedle neziskové organizace, jejichž způsob založení a účel je zakotven v legislativě (vyhláška č. 504/2002), nalezneme i organizace zabývající se taktéž neziskovou činností, nicméně dle platné legislativy bude takováto organizace založena podle účelu k dosahování zisku. Jedná se o veškeré obchodní společnosti, družstva a nelze zapomenout na organizace veřejného sektoru (např. organizační složka státu, příspěvková organizace, státní fond).

Obchodní společnosti a družstva jsou primárně zakládány k dosahování zisku, ale nikdo jim nebrání chovat se úplně stejně, právě jako nezisková organizace. To se může jevit trochu zmatečně, obchodní společnost založená podle obchodního zákoníku má snahu fungovat na bázi neziskového sektoru?

Roli v tom bude následně hrát pohled externího uživatele, který má spojen termín obchodní společnost s komerční činností, ale to nemusí být pravda. Také taková obchodní společnost nemá účetní a daňové zvýhodnění jako nezisková organizace, i když může mnohem lépe prosperovat v neziskovém sektoru. To ji staví do obtížnější pozice a „konkurenceschopnosti“.

Družstvo jako forma neziskové organizace existuje díky přežitku minulého období a mnohdy se skrývá za neziskovost, přitom provozuje svoji činnost na plně komerční bázi. Nelze vyloučit, že družstva budou i nadále existovat, již teď je supluje jeden typ neziskové organizace, a to společenství vlastníků bytových jednotek.

Posledním neméně významným neziskovým hráčem jsou organizace veřejného sektoru, které jsou na rozdíl od neziskových organizací financovány státem, ale vykonávají službu veřejnosti, což se považuje za neziskovou činnost. Patříčné procesy ve veřejné organizaci musejí podléhat striktním pravidlům vycházejícím z legislativy na rozdíl od procesů v neziskové organizaci, kde vše záleží pouze na nastavení parametrů řízení procesů např. interními směrnici.

---

\* Ing. Miroslav Hálek – doktorand; Katedra finančního účetnictví a auditingu, Fakulta financí a účetnictví, Vysoká škola ekonomická v Praze, nám. W. Churchilla 4, 130 67 Praha 3; <xhalm10@vse.cz>.

Celkový pohled na neziskový sektor lze rozdělit do tří kategorií. Neziskovou činností se mohou zabývat:

- a) obchodní společnosti a družstva,
- b) organizace veřejného sektoru,
- c) neziskové organizace účtující podle vyhlášky č. 504/2002.

Rozdělení neziskového sektoru odráží možnosti financování, neboť např. udělování dotací vychází z platné legislativy a v případě nesplnění podmínek nedojde k udělení dotace. Taková podmínka může být např. právní forma. Organizace bude celou dobu své působnosti vykazovat neziskovou činnost, ale vzhledem k tomu, že je právní formou obchodní společnost, nemá žádný nárok na přijetí dotace.

## **Deset problémů financování**

Uvádím zde záměrně 10 problémů financování neziskových organizací v ČR zjištěných v průzkumu (Frič, 1999), neboť takovéto problémy se vyskytují i v dnešní době nadále a pro tvorbu kvalitního řízení organizace a vhodného financování je nezbytností odbourat zmíněné nedostatky. Při výzkumu bylo formou interview dotazováno 1 052 vedoucích představitelů náhodně vybraných organizací.

1. Nedostatek příspěvků od soukromých osob.
2. Nedostatečné daňové zvýhodnění příspěvkatelů.
3. Nedostatek státní finanční podpory.
4. Nedostatek morální podpory ze strany vlády.
5. Slabé veřejné povědomí o neziskových organizacích.
6. Nekoncepčnost vládní politiky.
7. Nedostatek jasných vládních předpisů.
8. Nedostatek kontaktu na potenciální finanční zdroje.
9. Nedostatek zkušeností se získáváním finančních prostředků.
10. Potíže se získáváním dobrovolníků.

## **Zdroje financování**

Nezisková organizace má vždy několik způsobů financování, které následně ovlivňují její řízení.

Různé pohledy na způsob financování mohou ovlivnit samotných chod.

a) Pohled na charakter zdroje:

- hodnotový (peněžní).

Za **hodnotový zdroj** považujeme vše, co jsou peníze nebo peněžní ekvivalenty, kterými lze bez patřičných nákladů financovat aktivity organizace.

- naturální (práce dobrovolníků).

**Naturální zdroj** patří mezi významné zdroje financování. Jedná se o práci osob, které nedostanou za svoji aktivitu zaplacenou nebo zaplacená mzda neodpovídá adekvátní tržní ceně práce a je hluboce podhodnocena. Právě takovýto druh zdroje se vyskytuje převážně u neziskových organizací. Je to typický představitel a dalo by se říci, že bez zmíněného zdroje by skoro každá nezisková organizace nemohla nadále řídit svoje činnosti.

b) Pohled na základní hodnotové zdroje (dle Rektořík, 2007):

- „státní dotace a příspěvky,
- fondy EU,
- granty nadací a nadačních fondů,
- finanční prostředky získané vlastní hospodářskou činností,
- členské příspěvky,
- dárcovství soukromých osob,
- dárcovství firem,
- veřejné sbírky“.

c) Pohled na typologizaci zdroje:

- zdroje z veřejných rozpočtů a fondů (státní sektor),
- zdroje od obchodních společností (soukromý sektor),
- zdroje vlastní (neziskový sektor),
- zdroje od jiných neziskových organizací (neziskový sektor).

### **Nabídka aktivit neziskových organizací obchodním společnostem**

V případě efektivního a hospodárného finančního řízení si může nezisková organizace dovolit nabídnout firmám zdarma či za sníženou hodnotu své služby, zboží nebo výrobky.

Jedná se:

- o reklamu,
- o protislužbu – například nabídne své služby zaměstnancům (školení, vzdělávání, péče o děti zaměstnanců společnosti, výstupy analýz, publikace a zábavu),
- o lidské zdroje, odborníky,
- o dobrý pocit, poděkování,
- o společnou klientelu,
- o vliv na veřejnost v místě působení společnosti (zlepšení pověsti).

Na druhé straně mohou obchodní společnosti darovat své finanční i nefinanční aktiva. Při tomto postupu zaujmají dvojí pozici (dle Novotný, 2004), a to pozici aktivní a reaktivní.

*„Aktivní přístup je postaven na vypracované dárcovské strategii. Obchodní společnost sama vyhledává a kontaktuje neziskové organizace zaměřené na vybrané oblasti aktivit se stanovenými pravidly, na jejichž základě uděluje své příspěvky. V praxi si obchodní společnosti dokonce zakládají vlastní nadace či nadační fondy, aby mohly sponzorovat příslušný segment zájmu.*

*Reaktivní přístup znamená určitou pasivitu společnosti vyčkávající na příchozí žádosti o podporu. Aktivita buď podpoří, nebo ne, většinou se jedná o ad hoc podporu jednorázového projektu“.*

### **Finanční řízení neziskových organizací**

Základním nástrojem finančního řízení neziskové organizace je rozpočet. Zjednodušeně lze říci, že rozpočet je plán činnosti organizace na určité období vyjádřený v hodnotových jednotkách. V rozpočtu neziskové organizace se musí zjistit, kolik peněžních jednotek bude potřeba k zajištění její činnosti a z jakých zdrojů tyto peněžní jednotky 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.

### **Rozpočet je sestavován pro účely:**

- existence neziskové organizace
- celkového plánu na určité časové období
- managementu organizace
- fundraisingu
- kalkulace a účetnictví (např. vnitropodnikové, manažerské, nákladové)

**Existence neziskové organizace** – pro existenci větší neziskové organizace je nezbytnou podmínkou mít vytvořený svůj rozpočet, ze kterého vyplývá cíl a kroky vedoucí k dosažení takového cíle. Díky stanovení cílů je možné prezentovat neziskovou organizaci uvnitř (např. pro zaměstnance) nebo mimo ni (např. pro potenciální i současné donátory).

**Celkový plán** – aby mohl být plán organizace vytvořen, je potřeba mít sestaveny rozpočty ve všech úrovních řízení, neboť celkový plán se z těchto dílčích plánů skládá a slouží k celkovému obrazu organizace.

**Management organizace** – pro management organizace slouží rozpočet jako nástroj k porovnávání skutečně dosažených výsledků s předem stanovenými výsledky. Management díky rozpočtu zjistí, jak moc byl rozpočet dodržen, zda byl sestaven na správném odhadu a díky němu lze řešit operativně změny jak v organizaci, tak v samotném rozpočtu. 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.

**Fundraising** – zde rozpočet slouží současnému i potenciálnímu donátorovi k informaci, jak budou nebo by mohly být využity jeho finanční prostředky – na jaké projekty se využijí, např. jestli půjde jen o jeden či se budou alokovat do více projektů, zda budou finanční prostředky vynaloženy v domácím prostředí či se použijí na zahraniční činnosti.

Využití fundraisingu je diferencováno druhem právní formy neziskové organizace. (Novotný – Lukeš, 2009) uvádí pro rok 2009 využití fundraisingu neziskovými organizacemi v maximální možné míře 8 %, naopak celkové nevyužití této možnosti se pohybuje okolo 15,6 %. Zbýlý rozdíl připadá na částečné využití k získání finančních zdrojů.

*„Kalkulace a účetnictví jsou nepostradatelnými nástroji pro testování kvalitního rozpočtu. Kalkulaci lze chápat v nejobecnějším slova smyslu jako propočet nákladů, marže, zisku, ceny nebo jiné hodnotové veličiny na výrobek, práci nebo službu, na činnost nebo operaci, kterou je třeba v souvislosti s jejich uskutečněním provést, na investiční akci nebo na jinak naturálně vyjádřenou jednotku výkonu. Přitom nejčastěji využívanou formou kalkulací jsou propočty orientované na zjištění nebo stanovení nákladů na konkrétní výkon (výrobek, práce nebo služba), který je předmětem prodeje externím zákazníkům“.* (dle Král, 2002)

## Rozpočty

Nezisková organizace si může vybrat z mnoha druhů rozpočtů. Projektový, zdrojový a cash flow rozpočet patří mezi vhodné nástroje finančního řízení.

*„Vedle vhodně nastaveného rozpočtu, významnou roli při finančním řízení, hraje také vývoj organizace, plánování, kalkulace, správné vedení účetnictví, vyhodnocování řízení procesů v organizaci a fundraising.“ (dle Plamínek, 1996)*

**Projektový rozpočet** bývá rozdělen podle jednotlivých oblastí aktivit – nazývaných projekty. Ukazuje na jedné straně předpokládané náklady k zabezpečení každého jednotlivého projektu organizace a na straně druhé předpokládané zdroje (výnosy) na každý jednotlivý projekt. Cílem je zachytit komplexně předpokládané výnosy a náklady v daném období nezávisle na skutečných finančních tocích.

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.

Kroky tvorby sestavení projektového rozpočtu:

1. podle plánu činnosti organizace identifikovat jednotlivé projekty (mohou být specifikovány jako nákladová střediska),
2. vyjádřit potřeby jednotlivých projektů v peněžních jednotkách, vyjádřit přímé ostatní náklady a přímé náklady na jednotlivé projekty,
3. vyjádřit potřeby celkového řízení, administrativy a fundraising organizace – vyjádřit režijní náklady organizace,
4. rozdělit režijní náklady organizace mezi jednotlivé projekty,
5. identifikovat a rozdělit zdroje financí mezi jednotlivé projekty – vyjádřit výnosy organizace.

**Tab. 1: Projektový rozpočet – přímé náklady (v tis. Kč)**

Položka	Projekt 1	Projekt 2	Projekt <i>n</i>	Celkové náklady
<b>Energie</b>	10	12	17	39
<b>Materiál</b>	2	5	3	10
<b>Mzdy</b>	15	18	22	55
<b>Celkové náklady</b>	27	35	42	104

Struktura projektového rozpočtu bývá zobrazením položek (nákladových, výnosových) a jednotlivých plánovaných projektů s celkovým vyčíslením nákladů (výnosů). Tabulka výše porovnává nákladové položky vůči jednotlivým projektům, které se plánují v organizaci. Díky tomuto rozpočtu je vidět celková nákladovost, možnost některé projekty zužit, spojit či zrušit.

**Zdrojový rozpočet** ukazuje (v rozdělení podle jednotlivých projektů), z kterých finančních zdrojů bude organizace hradit své druhy nákladů. Rozpočet využijí 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 projektu. Z dosavadních zkušeností z jednání s různými donátory vyplynulo, že ve většině případů pouze přispívají určitým podílem do celkového rozpočtu projektu, který podpoří, nicméně chtějí vidět, že projekt je finančně zabezpečen celý – což umožňuje zdrojový rozpočet.

Zdrojový rozpočet se sestavuje pro každý projekt 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 mohou následně vyvodit příslušné závěry a zaměřit se na získání zdrojů pro krytí konkrétních nákladových kategorií.

**Tab. 2: Zdrojový rozpočet – Projekt 1 (v tis. Kč)**

<b>Položka</b>	<b>Výnos aktivity 1</b>	<b>Výnos aktivity 2</b>	<b>Výnos aktivity <i>n</i></b>	<b>Celkové náklady</b>
<b>Energie</b>	7	2	1	10
<b>Materiál</b>	0	0	2	2
<b>Mzdy</b>	5	5	5	15
<b>Celkové náklady</b>	12	7	8	27

Zdrojový rozpočet Projektu 1 nám ukazuje, jak nákladové položky (energie, materiál a mzdy) ovlivní získávání finančních prostředků z dílčích aktivit, které by měly přinést dostatek prostředků na úhradu nákladů a zanechat patřičný zisk pro samotný Projekt 1.

Nezisková organizace bude získávat peněžní prostředky pro děti bez domova, rozhodne se pro tři aktivity, ze kterých bude financovat projekt Děti bez domova. Aktivita č. 1 bude veřejná sbírka, jejíž nákladové položky budou energie, materiál a mzdy ve výši 12. U aktivitu č. 2 – Prodej památečních pohlednic jsou náklady ve výši 7. Takovéto rozdělení by platilo i pro další aktivity. Ze zdrojového rozpočtu usoudí finanční manažer, zda jednotlivé aktivity jsou ufinancovatelné, tj. patřičný výnos pokryje náklady a projekt přinese i částečný zisk.

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

Na rozdíl od projektového rozpočtu, rozpočet peněžních toků operuje s příjmy a výdaji, tedy se skutečnými toky peněžních jednotek. 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 a s cílovými skupinami. Druhá oblast jsou hmotné či nehmotné investice – výdaje související 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.

**Tab. 3: Rozpočet peněžních toků (v tis. Kč)**

<b>Položka</b>	<b>Celkem</b>
Počáteční stav finančních prostředků k 1. 1. 20XX	100
Příjmy z provozních činností	120
Výdaje na provozní činnosti	-107
Příjmy z investičních aktivit	40
Výdaje na investiční aktivity	0
Příjmy z finančních aktivit	0
Výdaje na finanční aktivity	0
Předpokládaný konečný zůstatek finančních prostředků k 31. 12. 20XX	153

**Závěr k rozpočtům neziskových organizací**

Celkový plán organizace by měl vždy podléhat schválení vrcholnými orgány (představenstvo, ředitel atp.) a za sestavení by měl odpovídat finanční manažer organizace. Tvorba a racionalita provedení vždy tak trochu vychází z odhadu a nelze nikdy přesně stanovit, zda takto sestavený rozpočet je 100% nebo se bude v průběhu upravovat.

Nezbytná součást rozpočtu připadá na jeho *kontrolu* v průběhu činnosti organizace nebo po skončení plánovaného projektu či časového intervalu. Metoda kontroly by měla dodržovat princip „Cost Over Benefit“, tj. náklady na kontrolu nesmějí převýšit užitek z takovéto kontroly. Kontrola vychází z porovnání skutečného stavu se stavem plánovaným. Rozdíl mezi těmito stavy se zachycuje pomocí odchylek, které odhalí překročení či nedodržení stanoveného rozpočtu. *„Řešením může být odložení plánované generální opravy majetku, omezení nepravdivých výdajů či upravit celkový rozpočet“*. (Stejskalová, 2006)

**Závěr**

Financování v neziskovém sektoru je úplně obrácené, než je v podnikatelském sektoru. Odlišnost spočívá v tom, že se nejdříve stanoví jednotlivé plánované aktivity (stanoví se jejich hodnota nákladů) a poté se řeší získání dostatek výnosů na tyto aktivity. Výnosy jsou obvykle získávány z více zdrojů na pokrytí každého projektu.

Finance lze čerpat v hodnotové formě (peněžní jednotky a peněžní ekvivalenty), ale také ve významné formě právě typické pro neziskový sektor – naturální formě. Naturální forma tvořená lidským dobrovolným kapitálem je oficiálně neměřitelná a ve finančních a manažerských výkazech ji nenajdeme, nicméně bez ní by nebylo možno vůbec neziskovou organizaci provozovat nebo jen s velkými obtížemi. A díky těmto obtížím by nemusela organizace naplňovat svůj účel založení a tím i „ochudit“ své činnosti s dopadem na samotné příjemce jejich služeb.

Podmínkou efektivního finančního řízení jsou rozpočty. Každá nezisková organizace si volí vlastní rozpočty s právě takovým obsahem, který je pro její řízení smysluplný. Zmíněné rozpočty výše (projektový, zdrojový a peněžních toků) patří mezi nejčastěji používané v modifikovaných podobách. Rozpočet je základem každé větší organizace a nelze bez něj provádět jakékoliv vyšší finanční řízení.

Projektový rozpočet kombinuje jednotlivé plánované projekty a k nim příslušné nákladové položky nebo nutné zdroje (výnosy), které jsou potřeba získat k uskutečnění plánovaných projektů. Výhodou tohoto rozpočtu je celkový přehled všech plánovaných projektů v jednom

schématu. Rozpočet slouží k řízení a rozhodování, zda všechny takto naplánované projekty lze uskutečnit a umožňuje měnit jejich strukturu, aniž by se změnil celkové náklady či výnosy.

Při plánování jednotlivých projektů je vhodné vytvořit zdrojový rozpočet pro každý projekt. Takovýto rozpočet zobrazí výši a počet zdrojů (výnosů) na 1 projekt spolu s určenými náklady na realizaci projektu. Rozpočet odhalí, zda daná výše a počet zdrojů pokryje projekt nebo zda bude vznikat ztráta či zisk po ukončení projektu. Při existenci ztráty by měl finanční manažer rozhodnout, z jakých dalších zdrojů pokryje plánovaný rozpočet. Zisk naopak umožní alokovat zbylé zdroje do jiných projektů nebo poslouží na úhradu režijních činností.

Větší nezisková organizace by měla používat kombinaci projektového a zdrojového rozpočtu pro svoje řízení. Zdrojový rozpočet analyzuje jednotlivé plánované rozpočty (vhodné pro obhajobu donátorovi), projektový rozpočet agreguje všechny jednotlivé rozpočty a umožní pracovat s informacemi jako celek.

Použití rozpočtu peněžních toků je nezbytnou podmínkou i pro nejmenší neziskové organizace, vždyť právě ony disponují přímo na bázi výdaj - příjem. Výnosy a náklady je až tak moc zajímaví. Větší neziskové organizace používají rozpočet jako další druh k již používaným rozpočtům (např. projektový, zdrojový). Rozpočet ukazuje reálné peněžní toky, tj. kolik organizace za období bude muset vynaložit a kolik přijme v oblasti svého poslání (provozní činnost) a také jak si povede ve svých podnikatelských činnostech (pokud je provozuje). Tím, že se výnos nemusí rovnat okamžitému příjmu (a náklad svému výdaji) v daném období, je rozpočet peněžních toků vhodným doplňkem pro porovnání nákladů a výnosů z projektového rozpočtu s příjmy a výdaji z rozpočtu peněžních toků.

Problematika sestavování rozpočtů může vznikat při existenci režijních nákladů a výnosů ze dvou a více projektů. Tvorba vhodně nastavených alokačních pravidel pro takovéto druhy nákladů a výnosů zaleží jen na samotné organizaci a toto nastavení může právě ovlivnit existenci (proveditelnost) plánovaných projektů. Důvody mohou být nedostatek financí (např. nižší alokovaná částka výnosů z více projektů nepokryje nutné náklady na plánovaný projekt) a hospodárnost (např. vyšší alokovaná částka režijních nákladů neumožní zrealizovat projekt).

Sestavení a řízení rozpočtu kvalifikovanou osobou (finanční manažer) musí být objektivní, musí být vhodně nastavená alokační pravidla pro společné náklady a výnosy, musí být zvolené správné druhy rozpočtů s příslušnou strukturou položek, neboť zvolení jednoho špatného kritéria pro tvorbu rozpočtu může ovlivnit uskutečnění samotného projektu ze strany organizace či donátor nemusí neposkytnout dostatek finančních prostředků na projekt.

## Literatura

- [1] Frič, P. (1999): *Activities and Needs of Non-profit Organizations in the Czech Republic. The Results of Quantitative Sociological Research.* Praha, Agnes ICN, 1999.
- [2] Král, B. aj. (2002): *Manažerské účetnictví.* Praha, Management Press, 2002.
- [3] Novotný, J. (2004): *Ekonomika a řízení neziskových organizací.* Praha, Oeconomica, 2004.
- [4] Novotný, J. – Lukeš, M. (2009): *Success Factors and Volunteerism in Non-profit Organizations in the Czech Republic.* Praha, Oeconomica, 2009.
- [5] Plamínek, J. aj. (1996): *Řízení neziskových organizací.* Praha, Nadace Lotos, 1996.
- [6] Rektořík, J. aj. (2007): *Organizace neziskového sektoru.* Praha, Ekopress, 2007.
- [7] Stejskalová, I. aj. (2006): *Využití účetnictví v řízení neziskových organizací, se zvláštním zřetelem na tvorbu a využití rozpočtu v řízení.* Praha, ASPI, 2006.



## Financování a finanční řízení neziskové nestátní organizace

*Miroslav Hálek*

### ABSTRAKT

Získávání finančních prostředků neziskové organizace má mnoho variant. Nejběžnější způsoby financování jsou od soukromých dárců (donátorů) a přijaté dotace či granty od municipalit či Evropské unie. Jelikož je nezisková organizace právě nezisková, nemívá stabilní příjem z jedné činnosti, ale celkové finanční prostředky se skládají z více zdrojů, neboť se nespecializuje na ekonomickou činnost. Její činností je vykonávání poslání, za kterým byla založena., což není tvorba rentability. Velmi významnou roli financování zaujímá dobrovolná práce dobrovolníků, kteří šetří náklady organizaci, neboť za vykonanou práci nedostávají finanční ohodnocení. To bývá důvodem, proč nezisková organizace nemá vysoké mzdové náklady.

Aby mohla nezisková organizace efektivně vykonávat svůj účel činnost, nezbytnou podmínkou je správné finanční řízení celého chodu organizace. Základním nástrojem pro finanční řízení je její rozpočet. Vhodně sestrojený rozpočet ukáže organizaci, zda má dostatek finančních prostředků na své připravované aktivity (projekty). Rozpočet taktéž odhalí nedostatky současného finančního řízení a díky měření odchylek (porovnávání skutečného stavu se stavem žádoucím) lze organizaci dokonale řídit a prezentovat její činnost interním i externím uživatelům.

**Klíčová slova:** Nezisková organizace; Zdroje financování; Finanční řízení; Rozpočet; Projekty.

## Financing and Financial Management of Non-Profit Organization

### ABSTRACT

Fundraising of non-profit organization has many options. The most common ways of funding are from private donors and received grants or subsidies from the municipalities or the European Union. As a non-profit organization does not have profit, it has more total fund resources. Its business is carried on the mission for which it was founded, which is not creating profitability. A very important role in the financing of voluntary work takes enthusiasts who saves the cost of the organization because for the work do not receive financial rewards. That is why the non-profit organization does not have high labor costs.

In order to enable non-profit organization to effectively carry out its business purpose is a necessary condition for the proper functioning of the financial management of the entire organization. The basic tool for financial management is its budget. Properly construct the budget shows the organization that has sufficient funds for their upcoming activities (projects). The budget also reveals the shortcomings of the current financial management and deviations thanks to measurement can fully control the organization and to present the outcomes to internal and external users.

**Key words:** Non-Profit Organization; Fund Resources; Financial Management; Budget; Projects.

**JEL classification:** L31.