

tento dokument je interní a není určen ke zveřejnění

Finanční analýza organizace Slovo 21

Identifikace subjektu

název: Slovo 21, z.s.

právní subjektivita: Zapsaný spolek

Adresa: Tábořská 979/5, 14000, Praha 4

IČO: 69343951

email: info@slovo21.cz

web: Slovo21 (www.slovo21.cz)

Analýzu zpracoval: Zdeněk Horvát

Název projektu: Budování kapacit Slova 21

Číslo projektu: CZ.03.02.03/00/22_042/0001443

Organizace: Slovo21, z.s., Tábořská 979/5, 140 00, Praha 4

Metody využití pro vypracování Analýzy

- *strukturované rozhovory s představiteli organizace*
- *analyticko empirická komparace předložených účetních výsledků*
- *srovnávací činnost v rámci dostupných informací z oblasti řízení NNO*

Stručná charakteristika subjektu: Slovo 21, z.s. je nevládní neziskovou organizací, která byla založena v roce 1999 a od té doby se věnuje integraci romského obyvatelstva do hlavního proudu společnosti prostřednictvím aktivit zaměřených na vzdělání, zaměstnanost, rovnost pohlaví, politickou participaci, posilování mládeže, kulturu a další oblasti. Slovo 21 je aktivní v oblasti advokacie, podporuje práva a participaci Romů na místní, regionální a národní úrovni. Slovo 21 je také jedním ze zakladatelů sítě RomanoNet, která přispěla k vytvoření vládní strategie integrace Romů v České republice, a členem ERGO, největší evropské sítě romských neziskových organizací. Během posledních 24 let Slovo 21 podpořilo minimálně 20 000 jednotlivců romského původu v různých oblastech, přičemž více než 150 romských studentů dosáhlo vyššího vzdělání a více než 1 000 studentů se zapsalo na střední školy. Dalšími cílovými skupinami jsou také imigranti z třetích zemí - uprchlíci, azylanti, cizinci z třetích zemí pobývající v České republice - a sociálně znevýhodněné osoby. Dosud poskytlo Slovo 21 pomoc více než 30 000 jednotlivcům z těchto cílových skupin Slovo 21 je Zapsaným spolkem dle zákona č.89/2012 Občanského zákoníku.

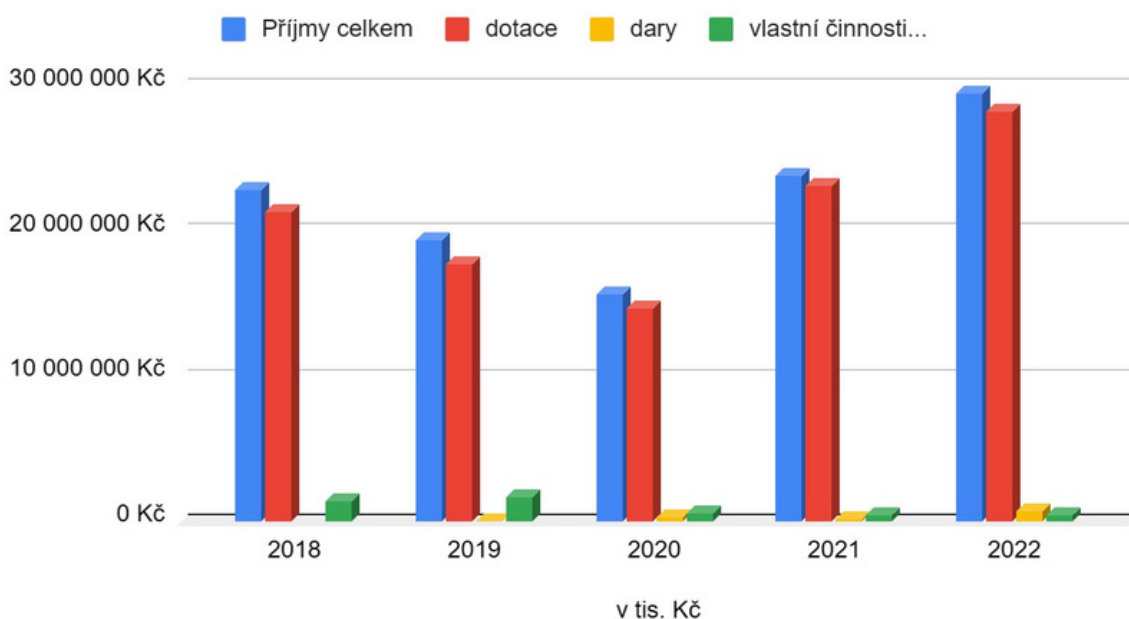
Základní charakteristika financování subjektu na vzorku účetních let 2018-2022

Příjmy

Slovo 21 pokrývá drtivou většinu nákladů (94,5%), spojených s realizací svých aktivit, z prostředků projektových dotací v různých objemech a délkách čerpání, v závislosti na individuálních parametrech realizovaných projektů. Menší část příjmů (4,3%) pak tvoří příjem

z vlastní činnosti a zanedbatelnou část (1,2%) tvoří dary (viz. grafy níže). Z uvedených informací je zřejmý propad příjmů kulminující v roce 2020. Tento propad je způsoben finančním šokem v rámci pandemie Covid19, který zasáhl trhy a finanční toky v globálním měřítku. Tento šok se projevil zejména (často) neúspěšnými snahami donorů o přizpůsobení dotačních titulů ke specifickým podmínkám, které pandemie přinesla. V dalších účetních letech však můžeme vidět další pozvolný růst, v křivce odpovídající běžnému rozvoji nestagnujícího subjektu. Zvyšování příjmů organizace v post - covidovém období lze jistě také přisuzovat zvýšené aktivitě Slova 21 v oblasti činností a podpory ukrajinských uprchlíků.

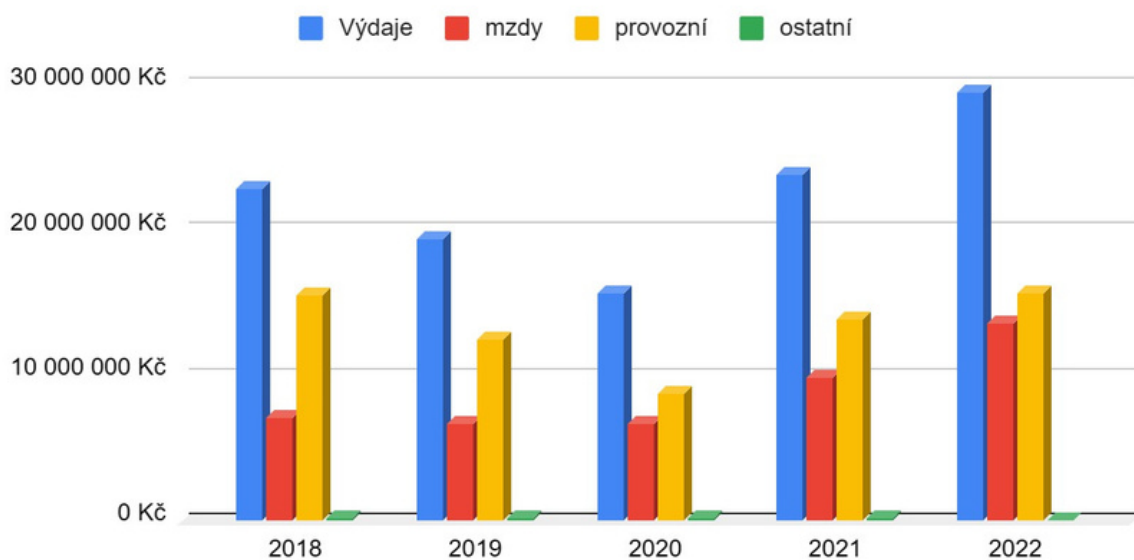
Porovnání zdrojů příjmů v účetních letech 2018-2022



Výdaje

Subjekt pokrývá finanční výdaje bez anomálie s konzistencí odpovídající danému typu subjektu, typu financování a realizovaných aktivit. Větší část výdajů (59,6%) subjektu tvoří provozní náklady, menší část (39,5%) tvoří mzdové náklady a zanedbatelnou část (0,8%) tvoří ostatní náklady (viz. grafy níže). Dynamika křivky vývoje výdajů odpovídá příjmovým specifikům, popsaným výše.

Porovnání typů výdajů v účetních letech 2018-2022



Základní parametry finančních zdrojů (příjmů)

Projektové/dotační financování

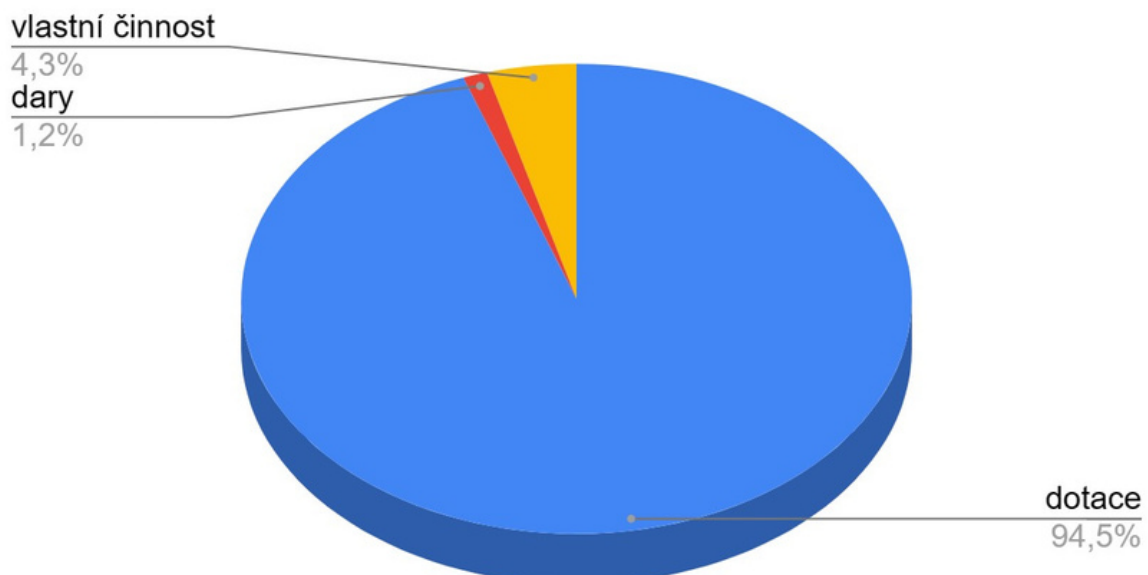
Struktura příjmů organizace Slovo 21 je v souladu s většinovým pojetím financování neziskových organizací. Toto financování je charakterizováno dominantními příjmy z projektových dotací. Organizace s rozsáhlými zkušenostmi v dotační politice a technice psaní projektových žádostí, jsou omezeny zejména atributy, restrikcemi a prioritami dotačních titulů. Tato projektotvorná subjektivita dotačních titulů často představuje překážku v naplňování dlouhodobých strategií a rozvoje organizací, které nemusí, a často nejsou, v totální harmonii s prioritami a cíli jednotlivých dotačních titulů. I z tohoto důvodu dochází k vynuceným korekcím v rozvojové činnosti mnoha neziskových organizací. Zřídka lze nalézt dotační titul, který beze zbytku odpovídá strategii a aspiracím dané organizace.

Vlastní příjmy subjektu

Vlastní příjmy jsou nedílnou součástí financování mnoha neziskových organizací. Není to však pravidlem. Organizace Slovo 21 tradičně generuje vlastní příjmy, zejména produkcí kulturních akcí a festivalů. Tyto prostředky však nejsou v porovnání s fiskální dynamikou organizace signifikantní a neotevírají žádné rozpočtové varianty, či volné prostředky. Tento fakt je zcela zřejmý v porovnání příjmů a výdajů organizace.

Dary

Dary představují pouze zanedbatelnou část příjmů organizace slovo 21 a z pohledu této analýzy nejsou zajímavé. Slovo 21 není organizací, která by své příjmy zakládala na dárcovském (přímém) fundraisingu, jako je tomu u členských neziskových organizací (například Amnesty International nebo GreenPeace). Přesto lze sledovat rostoucí tendenci této příjmové položky, zejména v posledních třech letech. Nejčastěji se jedná o sponzorské dary fiantropické povahy, či dary spojené s nějakým typem spolupráce (PR, social responsibility image apod.).



Základní parametry výdajů

Provozní náklady

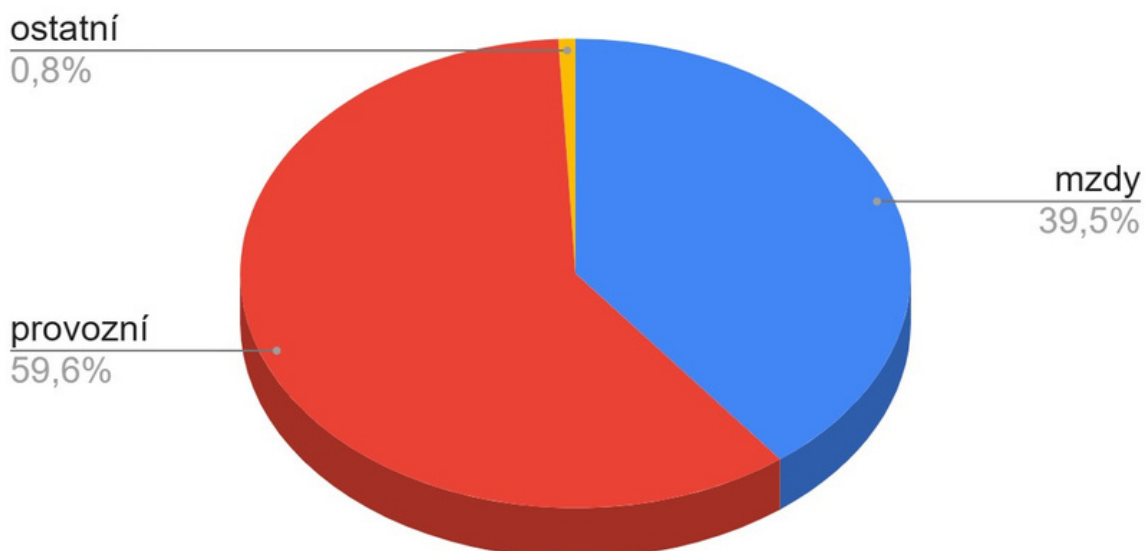
Jedná se o největší podíl na nákladech organizace. 49,6 % těchto nákladů přímo souvisí s implementací realizovaných projektů, zejména, ne však výlučně například s: Expertní služby, metodická práce, lektori, cestovné, ubytování, grafické služby, tisk, PR a soc. sítě. Cca 10% těchto nákladů lze identifikovat jako režijní, zejména, ne však nezbytně například: nájem kanceláří, úklid, telefonní a internetové služby, účetní služby, pojištění, bankovní služby. Skladba těchto nákladů je zpravidla podobná napříč neziskovými subjekty s menšími či většími variacemi v závislosti na specifikách dané organizace.

Mzdové náklady

Mzdové náklady představují signifikantní podíl na nákladech organizace Slovo 21 a skládají se z platové složky a složky pojistné (sociální, zdravotní, zaměstnavatel). Jedná se o náklady spojené se zaměstnáváním personálu, který provádí aktivity a naplňuje poslání a účel organizace. Mzdová složka je nezbytně nutná u všech neziskových organizací a často tvoří většinový podíl na jejich rozpočtech. Výjimku tvoří organizace, které zakládají svoji činnost na dobrovolnictví.

Ostatní náklady

Jedná se o další blíže nespecifikované náklady, zejména, ne však výlučně, drobné výdaje, úroky, mimořádné výdaje a opravné položky.



Finanční řízení v rámci organizace

Slovo 21 je tradičním subjektem v neziskové sféře a má dostatek zkušeností s aktivitami spojenými s řízením finančních toků a zejména projektových rozpočtů. Organizace dodržuje všechna zákonná nařízení a další související pravidla, vycházející zejména ze specifických dotačních titulů, které čerpá. K procesům finančního řízení jsou, kromě statutára, vyčlenění další pracovníci v úzkém propojení s účetní složkou. Řízení probíhá zejména formou kontinuální kontroly – čerpání jednotlivých rozpočtů a vydávání rozhodnutí o uskutečnění výdajů a příjmů. Jedná se o elementární, nicméně funkční systém, který vytváří dostatečně robustní základ pro stabilitu organizace. V procesech finančního řízení a cash flow managementu jsou nejčastěji využity nástroje jako: XLS tabulky, monitorovací zprávy projektů, webové administrační aplikace apod.

1. Zásadní rizika a problémy stávajícího modelu financování organizace Slovo 21

Jako každá nezisková organizace, i Slovo 21 se dlouhodobě potýká s některými výzvami, které zásadně ovlivňují finanční kontinuitu a rizika s tím spojená. Všechna tato rizika mají společný jmenovatel, kterým je nízká úroveň personální stability a tím pádem i ztráta velké části know how a zkušeností. Na rozdíl od komerční sféry, není pro Slovo 21 jednoduché manipulovat s personální strukturou vytvořenou a navázanou na předpokládatelný fiskální zisk. Plánování, zejména to finanční, nemá v rámci dotačního financování valného účinku, jelikož dotační tituly často mění zaměření, podporované výdaje a strukturu rozpočtů. Ještě zásadnější riziko pak tvoří přecházení jednotlivých, zejména evropských, dotačních programů z jedné etapy realizace do další, kdy často dochází k bazálním zásahům do struktury a zaměření programu, které má následně destruktivní účinek na plánování neziskových organizací. Pakliže by NNO plánovali v synergii s programovými obdobími jednoho titulu, vystavují se rizikům spojených s dalšími tituly. Toto vytváří atmosféru konstantní nejistoty a finančních rizik.

2. Navazování projektových cyklů

Jedním z největších a nejzásadnějších rizik spojených s financováním organizace Slovo 21 je navazování projektových cyklů. Dotační tituly často zveřejňují navazující výzvy se zpožděním, které nutí žadatele pokračovat v realizaci započatých navazujících projektů, bez jistoty finanční podpory ze strany donora. Tento jev se často objevuje i díky tomu, že dotační subjekty nedodrží vlastní pravidla a zpožďují se, zejména ve fázi hodnocení předkládaných projektů a/nebo zveřejňování výsledků hodnocení. Praxe, kdy se mnoho dotačních smluv podepisuje několik měsíců po začátku realizace projektů, je v České republice zcela běžná. Slovo 21 se s tímto problémem setkává poměrně často a není výjimkou, že realizuje projekty (často i několik měsíců) z vlastních zdrojů, zatímco čeká na vydání stanoviska o podpoře projektu. V případě realizace jednoho takového projektu (Dža Dureder) obdrželo negativní stanovisko k podpoře projektu po několikaměsíční realizaci (v souladu s projektovým harmonogramem) z vlastních zdrojů. Slovo 21 je v tomto smyslu plně odkázáno na zvůli donorů a nemá jakékoliv funkční řešení pro tyto případy. Mnoho neziskových organizací proto volí pozdější start předkládaných projektů, aby se vyhnuli rizikům spojeným s případným neúspěšným hodnocením. Tento postup však vyžaduje flexibilní a dostatečně robustní finanční strukturu, které ochrání organizace, jako je Slovo 21, a umožní dočasný

převod personálu na jiné projekty. Alternativou je ukončení spolupráce s personálem daného projektu a jeho opětovný nábor v případě úspěchu projektové žádosti. Tato alternativa má extrémně destruktivní vliv na personální stabilitu organizace a know how, znehodnocené odchodem klíčových zaměstnanců. Mnoho NNO tak volí raději nejistotu a uchování personálu a doufají v pozitivní výsledek projektových žádostí, mnohdy i za cenu komerčních úvěrů a půjček, to však přizachovává chodu projektů a služeb. V takovém případě se ale vystavují signifikantním rizikům spojeným s uskutečněnými náklady v situaci, kdy nedojde k podpoře projektu.

3. Nespecifické a neflexibilní podmínky nastavené dotujícími subjekty

Dalším z negativních faktorů, které ovlivňují financování organizace Slovo 21 jsou v mnoha případech nespecifické a neflexibilní podmínky ze strany dotujícího subjektu. Jedná se zejména o nedodržování stanovených lhůt pro hodnocení a zveřejňování výsledků hodnocení předkládaných projektových žádostí. Dále se jedná o volně interpretovatelné až zavádějící definice některých typů nákladů, nebo vyžadování spolupráce a aktivity na straně žadatele, jež nemá smluvní oporu. Podoba smluvních vztahů mezi českými (státními a municipálními) subjekty a NNO, byla již mnohokrát označena odborníky za nevyváženou a jasně upřednostňující pouze jednu smluvní stranu (donora). Tato nevyváženost a nešetřná interpretace podmínek financování vede ke konstantní atmosféře nejistoty, navíc podpořené častými až perzekučně laděnými kontrolami ze strany dotujícího subjektu. Ačkoliv lze v posledních letech sledovat mnoho zlepšení, výše uvedené faktory jsou stálou hrozbou pro finanční stabilitu Slova 21.

4. Náklady spojené s FR

Dalším ze zásadních faktorů financování organizace Slovo 21 jsou náklady spojené s fundraisingem, respektive s přípravou a zpracováním projektových žádostí. Příprava některých projektových žádostí vyžaduje i stovky hodin práce mnoha osob s nejistým výsledkem. Náklady spojené s tímto časem a energií však nejsou reflektovány v rámci projektových rozpočtů a nejsou součástí uznatelných nákladů drtivé většiny dotačních titulů. Na tvorbě projektových žádostí tak participuje mnoho osob mimo pracovní úvazek a náplň práce, často pod tlakem tvořeným nedostatkem odpovídajícího času. Alternativou se zdají být tzv. Nepřímé náklady (a variace tohoto typu), které jsou součástí mnoha projektových rozpočtů. Jedná se o podíl na rozpočtu projektu, který žadatel smí využít (mimo jiné) na úhradu administrativních nákladů (zejména administrativní personál) a nákladů, nehrazených v rámci rozpočtových položek přímé práce s klienty (nájem, služby, provozní náklady apod.). Tento podíl se u různých dotačních titulů liší, v některých případech zcela chybí. Praxe je však taková, že administrativní zátěž a náklady spojené s řízením projektů jsou v prostředí české neziskové sféry masivní až přehnané a často ani nepřímé náklady nestačí na uhrazení nezbytných nákladů. V soustavě projektového financování tak zůstává zcela bezprecedentní vakuum nákladů spojených s fundraisingem. Nedostatek personálních kapacit pak vede v případě Slova 21 k omezenému přístupu k finančním zdrojům a především pak k diverzifikaci finančních zdrojů.

Doporučení vycházející z Analýzy

1. Finanční strategie

Základem pro finanční mobilizaci a autonomii organizace Slovo 21 je vytvoření Finanční strategie organizace. Tato strategie musí stanovit cíle a nástroje dosažení těchto cílů v souladu s rozvojovou strategií. Zásadním cílem Finanční analýzy musí být diverzifikace zdrojů financování, vytvoření substanciální finanční rezervy a prostředků pro realizaci odpovídajícího fundraisingu. Finanční strategie by měla stanovovat dosažitelné cíle v dosažitelných časových a personálních kapacitách.

2. Diverzifikace finančních zdrojů

Rizika a problémy, které vycházejí z dominantní role projektového financování lze v důsledku řešit diverzifikací finančních zdrojů. Menší závislost na projektovém financování sníží, nebo částečně odkloní podstatnou část rizik a pomůže k vytvoření dostatečně pružného cash flow a zejména k vytvoření operační rezervy organizace a prostředků pro realizaci kvalitního a kontinuálního fundraisingu.

3. Alternativní formy fundraisingu

V rámci snahy o diverzifikaci finančních zdrojů lze pohlížet na alternativní (méně využívané) formy fundraisingu, jako na možné řešení rizik vycházejících z této Analýzy. Jedná se zejména o přímý fundraising, crowdfunding a kampaně na sociálních sítích. Tyto a další formy přímého a nepřímého fundraisingu představují v rámci evropského neziskového sektoru zásadní finanční zdroj, který je v prostředí České republiky tradičně podceňován.

4. Vytvoření finanční rezervy organizace

Finanční (operační) rezerva je jedním z mála nástrojů pro úplnou eliminaci rizik popsanych výše. Tato rezervace je definována dostatečně velkým finančním obnosem, který není smluvně ani jinak vázán a je možné jej využít zejména jako operační rozpočet pro krytí nejistých nebo očekávaných nákladů a nákladů spojených s nepředpokládanými situacemi. Manipulace s takovým rozpočtem by však vždy měla být podmíněna absolutní nutností a měli by také podléhat jisté formě dohledu. Nabízí se zde možnost provázání s dalšími strategickými dokumenty organizace - například: interní směrnice, operační plán apod.

Závěr

Finanční statut organizace Slovo 21 lze popsat jako standardní a to i s riziky a problémy, které vycházejí z absence různorodých zdrojů. Fiskální dynamika je plně ovládaná projektovými cykly a neposkytuje organizaci odpovídající rozvojový potenciál. Dominantní role projektového financování vytváří neustálý tlak na vedení organizace i na personál a atmosféru nejistoty. Nedostatek odpovídajícího financování nedává možnost vytvoření solidního základu pro diverzifikaci zdrojů a nastartování alternativních forem fundraisingu. Prvním krokem k řešení této situace je vytvoření finanční strategie organizace a navazující aktivity směřující k diverzifikaci finančních zdrojů a fundraisingu organizace.