

Ač na některých jabloních ještě visí jablka, my jsme se nenechali oklamat a připravili jsme pro Vás zimní číslo našeho bulletinu. Najdete v něm zajímavý rozhovor s proděkankou Ekonomicko-správní fakulty Marií Hladkou. Povídala si s námi o vývoji kalkulačky, která anonymně zhodnotí finanční zdraví neziskových organizací. A o takovém nástroji rozhodně stojí za to číst.

Lze zdraví měřit? U neziskových organizací už ano!



Ing. Marie Hladká, PhD.

Vystudovala Hospodářskou politiku a správu na Ekonomicko-správní fakultě Masarykovy univerzity. V roce 2015 získala doktorát a pracuje jako odborný asistent na téže fakultě a letos se zde stala i proděkankou. V rámci Centra pro výzkum neziskového sektoru se podílela na celé řadě zajímavých projektů (např. na Interaktivní mapě neziskového sektoru či Efektivním marketingu jako nástroji konkurenceschopnosti a udržitelného rozvoje neziskových organizací poskytujících sociální služby, jehož jsme aplikačním garantem). Je též místopředsdkyní Společnosti pro výzkum neziskové sektoru a maminka 3 dětí. (Což uvádíme proto, že v současné době pracuje z domova-home office-a o to větší dík jí patří za to, že si na nás udělala čas).

Na Ekonomicko-správní fakultě Masarykovy univerzity finišuje projekt s názvem Model finančního zdraví jejich finanční zranitelnosti. A jelikož toto téma by mohlo být pro mnoho z Vás zajímavé, rozhodli jsme se, že požádáme o jeho přiblížení. A to osobu nanejvýš fundovanou, nově jmenovanou proděkankou výše zmíněné fakulty, Ing. Marií Hladkou, PhD.

Na ekonomické fakultě zkoumáme ekonomiku a zdraví různých subjektů národního hospodářství. A v našem výzkumném centru, které se zaměřuje právě na nevládní neziskové organizace, jsme si uvědomili, že u nich nelze převzít postup využívaný u ziskových organizací. A to kvůli jejich specifickému fungování. Nejsou založeny za účelem dosažení zisku, úplně jinak propočítávají marže, jinak tvoří svoji příjmovou stránku atd. Ale nepřišlo nám to jako důvod k rezignaci na po-

suzování a hodnocení neziskových organizací. Jestli jsou u nich například tendence k tomu, že pokud výrazně nezmění své chování, tak za dva za tři roky u nich nastane finanční problém. Abychom byli schopni, a to na základě zkušeností ze ziskového sektoru a ze zahraničních výzkumů, najít nějaký model, který by dokázal popsat, jak na tom teď v tuto chvíli neziskové organizace jsou, což nám řeknou tzv. bonitní modely. Zároveň chceme také predikovat jejich zranitelnost a tomu říkáme bankrotní modely (jaké je riziko, že organizace například do tří let skončí, protože budou finančně neudržitelné).

Bylo složitější vytvořit model pro nevládní neziskové organizace k ohodnocení jejich zdraví skrz jejich výjimečnost a podařilo se vám tam ta specifika zahrnout? Či proto, že jejich primárním cílem není vytvářet zisk, to naopak bylo jednodušší?

Ne (*smích*), bylo to mnohem složitější. Protože u ziskové firmy se podíváte na rentabilitu, na vývoj jejich zisku a jiných veličin a máte, zjednodušeně řečeno, spočítáno, jak jsou na tom a jaké jsou u nich tendence vývoje. V neziskovém sektoru to vůbec tak není. My jsme **vydefinovali celou řadu proměnných, které neziskové organizace popisují**. Jsou to jednak finanční proměnné, tak jak je známe z finančních výkazů, ale snažili jsme se také mapovat nefinanční proměnné. Jak jsou organizace velké, kde mají sídlo, jak to mají s členskou základnou atd. Ale i to, zda se spoléhají na jeden zdroj příjmů, nebo je mají diverzifikovány a podobně. Čili museli jsme hledat kromě těch typických i alternativní proměnné. Což značí, že to nebylo vůbec jednoduché. A to ze dvou důvodů. Jednak je neziskový sektor obrovsky heterogenní a to, co řekneme o jedněch, nemůžeme říct o druhých. A za druhé, posuzovat nějakou rentabilitu či zůstatky financí na konci roku zde není řešením. Museli jsme tedy hledat něco mezitím, co by vypovídalo o tomto sektoru. Vůbec bychom se v tomto projektu neobešli bez propojení různorodosti přístupů. Pracovali na něm lidé, kteří jsou odborníky na neziskový sektor, dále lidé, kteří vytvářejí finanční analýzy a velké zapojení měl náš ekonometr, který zajistil to, aby to naše zkoumání nebylo povrchní a statisticky nepřesné. Naším výstupem je ohodnocení organizací prostřednictvím ratingu A až F. Musíme mít garanci, že když někoho ohodno-

tíme písmenem F, tak si musíme být stoprocentně jistí, že jsme mu neškodili. A když naopak někomu dáme A, tak musíme mít jistotu, že jsou to ti nejlepší z nejlepších.

Jaké máte ambice s projektem do budoucna? Se zaváděním do praxe a také s jeho testováním. Zda už probíhá, popřípadě v jaké je fázi?

Máme dvě skupiny organizací, na kterých model vytváříme a testujeme. Jedním vzorkem jsou zástupci takzvaných členských organizací – spolupracujeme s Junákem. Pro něj to má tu výhodu, že výsledky výzkumu bude moci zahrnout do svého plánování a do strategických postupů. Druhou skupinou jsou organizace, které můžeme nazvat jako veřejně prospěšné, konkrétně to sledujeme na poskytovatelích sociálních služeb. A proto jsme se domluvili i na spolupráci se SANEK Ponte, který by metodou mohl představit svým klientům. Stejně tak chceme spolupracovat s Asociací veřejně prospěšných organizací či Radou vlády pro neziskové organizace, která je naším aplikačním garantem, a která se pokusí pomocí svých komunikačních kanálů dostat výstupy projektu do povědomí uživatelů. Samozřejmě kalkulačka, která vznikne, bude veřejně dostupná na našich webových stránkách, a to ke konci roku. Vyzkoušet si ji bude moci kdokoliv, my to nebudeme mapovat či zjišťovat. Bude k tomu potřebovat svoje účetní výkazy, a to za období posledních několika let, abychom byli schopni mapovat

trend vývoje. My organizaci budeme schopni říct, jaká je její finanční stabilita z různých pohledů.

Například z hlediska své finanční soběstačnosti, zadluženosti, likvidity atd. Tyto všechny faktory mají svoji dílčí váhu ve výsledném modelu, o čemž bude vypovídat výsledný rating. Například organizace, která na tom nebude moc dobře, bude přesně vědět, ve kterých oblastech má problém.

My nechceme nikoho házet do skupiny finančně nezdravých organizací, ale pouze mu říct, v kterých oblastech selhává. A organizace to nemusí brát jako selhání, neboť může existovat racionální odůvodnění, proč tomu tak je. **Organizace**

zadají do kalkulačky požadované údaje a ukáže se jim hodnocení. To jim přesně řekne, zda je finančně zdravá, spíše zdravá či je v šedé zóně a také jim řekne, jak by na tom, v kterých oblastech správně měla být. A kromě zhodnocení současného stavu jim řekneme i predikce do budoucna. Jaké jsou předpoklady, jak se ta organizace bude vyvíjet. Čili to může vypadat takto: teď jste na tom poměrně dobře, ale pokud nezměníte tyto konkrétní aspekty, tak to může ohrozit vaše finanční zdraví v budoucnu.

Data a analýzy, které kalkulačka vytvoří, budou čistě pro potřeby organizace anebo je budete shromažďovat a mapovat, jak na tom různé typy organizací v České republice jsou?





Vedli jsme o tom dlouhé diskuze a rozhodli jsme se, že to zůstane čistě pro potřeby organizace a my ta data nikde zaznamenávat nebudeme. Nejsme schopni totiž odhalit, zda do toho některá z organizací nevstoupila vícekrát. Například si uvědomí, že zadala něco špatně, nebo si to pouze náhodně zkusí. Takový datový soubor by nebyl vypovídající. Tedy pro svou potřebu to nebudeme používat. Ale přidaná hodnota tohoto projektu je v tom, že máme sebraná data například ode všech poskytovatelů sociálních služeb (v rámci pilotování) a to až za období deseti let a jsme schopni z toho vydedukovat, v čem které typy organizací selhávají v rámci jejich

finančního zdraví. Nyní je pro nás ale prioritní technicky dokončit práce na kalkulačce a zveřejnit ji.

Tomu rozumím. Ale stejně mi to nedá se nezeptat. Dá se z dat sebraných od poskytovatelů sociálních služeb v rámci přípravy a pilotování projektu vydedukovat, jestli se jejich finanční zdraví zlepšuje, stagnuje anebo naopak má sestupnou tendenci?

Velká většina poskytovatelů sociálních služeb spadá mezi finančně zdravé organizace. Mají rating A až C a to z téměř 70%. Nicméně pořád máme 4 procenta organizací, které mají rating E, tedy jsou na tom z hlediska finančního zdraví spíše špatně a 4%

organizací od nás dostaly rating F, což znamená, že v blízké době budou mít zřejmě velké problémy.

Jedno negativní překvapení jsme ale objevili. A to, že mnohé organizace nezveřejňují svá účetní data tam, kde by je zveřejňovat měly. Nedávají o sobě vědět. Takže můžeme říct, že většina posuzovaných organizací je finančně zdravá, ale neumíme to říct o té skupině, která neplní své zákonem dané povinnosti. Ty neumíme ohodnotit, neboť do našeho testování nevstupují.

Jaká je reakce neziskových organizací na možnost se ohodnotit? Jakou zatím máte zpětnou vazbu?

My jsme se ptali spousty organizací, vedli jsme řízené rozhovory a nabyli jsme dojmu, že organizace sice ví, jak na tom zhruba finančně jsou podle svých výkazů. Ale mnohé z nich neumí provést ani tu základní finanční analýzu, neví, jaká data navzájem porovnávat. Takže organizace vyzdvihovaly, že pro jejich potřebu to může být užitečné, na druhou stranu se některé členské organizace obávaly, aby někdo pomocí tohoto nástroje neposuzoval je. Protože naše původní vize byla i taková, že by to mohlo posloužit poskytovatelům veřejných peněz. Když pošlou do nějaké organizace 10 milionů, tak jestli jim ta organizace za dva roky nezkrachuje. Ukazuje se,

že největší přínos bude naše kalkulačka mít v rámci vlastního dobrovolného sebehodnocení se.

Měli jste možnost se inspirovat v zahraničí? Je vytvořený už někde podobný model, který hodnotí finanční zdraví neziskových organizací?

My jsme se neinspirovali něčím konkrétním, co je veřejně dostupné. Spíše jsme se inspirovali vědeckými články, které na toto téma vznikají. Čili inspirací byly výzkumy na toto téma, nikoliv nějaká konkrétní aplikace.

A je někde v zahraničí využíván podobný model?

Kde jsou na tom nejdál, podle našich informací, je Amerika. Ale ty jejich modely fungují jinak. Neboť oni mají úplně jiné výkaznictví. My například nemáme takové detailní třídění nákladů ve výkazech, jako mají oni. Takže jejich modely jsme nemohli použít. Jen jsme mohli použít některé jejich poznatky.

Děkuji za rozhovor.



Aktuální projekty

- **TAČR/ZČU:**
aplikační garant projektu Efektivní marketing jako nástroj konkurenceschopnosti a udržitelného rozvoje neziskových organizací poskytujících sociální služby
- **Koučování managementu:**
Magdaléna
- **Evaluace OPZ 071:**
Cesta pro rodinu
- **Evaluace OPZ 052:**
Oblastní charita Jihlava
- **Evaluace OPZ 048:**
Dotyk II
- **Evaluace OPZ 098:**
Centrum Anabell, z.ú.
- **Evaluace OPZ 098:**
Středisko rané péče EDUCO Zlín z.s.
- **Evaluace OPZ 098:**
Cesta pro rodinu
- **Vzdělávání pracovníků neziskovek 2020:**
Nadace rozvoje občanské společnosti
- **Audit systému řízení:**
Diakonie Českobratrské církve evangelické
- **PR/FR matrice:**
Charita Jeseník
- **Evaluace projektu – workshop:**
Slezská Diakonie, Úsek Brno
- **Výběr ekonomického manažer:**
Armáda spásy
- **HR manažer on-line konzultace:**
Oblastní charita Jihlava
- **Koučování managementu:**
Armáda spásy
- **Efektivní marketing pro neziskové organizace on-line:**
TAČR/ZČU
- **Evaluace projektu OPZ 098:**
Charita Zábřeh
- **Evaluace projektu OPZ 098:**
Oblastní charita Jihlava
- **Audity organizací v rámci Neziskovky roku:**
Nadace občanské společnosti
- **Metodika „Efektivní marketing pro neziskové organizace“:**
TAČR/ZČU: Koučování managementu: Pestrá společnost, s.r.o.
- **Metodika pro realizaci procesní analýzy:**
Nadace občanské společnosti



MYŠLENKA NA ZÁVĚR

Čtvrtletníky jsme letos ozdobili moudry slavných o příslušném ročním období, teď však uděláme výjimku, neboť:

„Zima není roční období, to je okupace“.

Sinclair Lewis (1885–1951)

Profesionální management pro neziskové a příspěvkové organizace. Naši vizí je moderně vedená a řízená nezisková či příspěvková organizace. Naším posláním je dostupnou formou poskytnout pomoc či podporu při zavádění moderního managementu v neziskovém sektoru dle nejnovějších trendů a zkušeností.

Pro aktuální dění u nás v SANEK Ponte, z.s. sledujte naši facebookovou stránku. Tam vás každý týden zásobujeme novinkami o naší práci, o neziskovém sektoru a představujeme Vám i další služby. Pokud byste cítili, že některá z nich může Vaši organizaci posunout, kontaktujte nás.

FUNDRAISER je obchodník

Věta zní logicky. Ale ve světě neziskových organizací je v ní ukryt paradox. Lidé zabývající se fundraisingem se tu totiž často nedokáží zbavit empatie a smýšlení pracovníka v sociálních službách. A lehce mohou spadnou do pastí, které jim nachystala protistrana (firma, dárci) či si ji kladou oni sami.

My Vás celým procesem rádi provedeme. Budeme přímo v praxi stínovat Vaše kroky a pomáhat Vám v jednotlivých etapách procesu. Naučíme vás obchodním dovednostem. Aby všechny pasti fundraisingu zůstaly nesklapnuté si u nás bere na starost skutečný matador oboru, Petr Konečný.

Co pro to udělat? Ozvat se nám.

Jakmile uslyšíte: „Kateřina Brunclíková, SANEK Ponte, dobrý den“, stačí říct jenom: „Fundraiser je obchodník“. Vše ostatní už nechte na nás.



Kontakt:

Kateřina Brunclíková
T: 420 733 755 817
E: katerina.brunclikova@sanek.cz
Skype: sanek2019



SANEK

PONTE