

Správa z prieskumu o finančnom riadení mimovládnych organizácií

august 2003



PRICEWATERHOUSECOOPERS 





Transparentnosť v mimovládnych organizáciách

Mária Frühwaldová

Partner, PricewaterhouseCoopers

Svojou prácou chceme prispievať k dlhodobému úspešnému rozvoju Slovenska a súčasne si uvedomujeme potrebu budovať na Slovensku občiansku spoločnosť a úlohu mimovládnych neziskových organizácií v nej. Preto spolupracujeme s tretím sektorom na rôznych úrovniach. Finančná podpora je najjednoduchšou a najrozšírenejšou formou podpory. Vzhľadom na náš predmet činnosti sme hľadali možnosti efektívnejšieho využitia našich skúseností a poznatkov. Som presvedčená, že tretí sektor je špecifický svojím poslaním a zameraním, základné pravidlá zodpovedného občianskeho pôsobenia však platia pre akýkoľvek subjekt, bez ohľadu na jeho primárne poslanie a predmet činnosti. Preto základné princípy ako sú etika, transparentnosť činnosti, profesionalita výkonu práce sú platné pre podnikateľský sektor – ktorý z našej praxe veľmi dobre poznáme – ako i pre tretí sektor. Štýl práce sa v mnohom líši. Niekedy i viac, ako je nevyhnutné. Efektívnosť a kvalita práce sú totiž konštantné veličiny, ktoré sú základom úspechu v každom prostredí.

Spolu s Nadáciou pre deti Slovenska sme pripravili projekt poradenstva pre mimovládne neziskové organizácie, v ktorom chceme využiť naše znalosti a skúsenosti pri profesionalizácii práce tretieho sektora, pomôcť pri zvyšovaní dôveryhodnosti, transparentnosti a úspešnosti jeho práce.

Tento projekt je len jedným z niekoľkých, ktoré v poslednom čase PricewaterhouseCoopers v spolupráci s tretím sektorom realizuje. Aj v tomto materiáli spomíname výsledky iného projektu, Manažérsky vzor, ktorý sa vo svojom druhom ročníku v roku 2002 venoval problematike tretieho sektora. Realizovali sme ho v spolupráci s mimovládnu neziskovou organizáciou Junior Achievement Slovensko – Mládež pre budúcnosť. Ďalším rozbiehajúcim sa projektom je projekt „Zvýšenie Filantropie – spoločenská zodpovednosť občanov a podnikateľského sektora“, v rámci ktorého spolupracujeme s Nadáciou pre deti Slovenska na vzdelávaní pracovníkov mimovládnych organizácií.

Je čas, aby sa dva svety – podnikateľský a neziskový – vzájomne spoznávali, odovzdávali si najlepšie skúsenosti a vzájomne sa obohacovali. Tento spoločný projekt je našim ďalším konkrétnym krokom ako tieto pekné myšlienky realizovať v praxi.

Spolupráca dvoch sektorov – stretnutie dvoch svetov

Lucia Štasselová

Výkonná riaditeľka, Nadácia pre deti Slovenska

V roku 2002 realizovalo občianske združenie PANET prieskum: Podniky a neziskové organizácie - Analýza vzájomnej spolupráce na Slovensku.

Výsledky prieskumu ukázali, že štyri pätiny podnikov boli už v minulosti oslovené neziskovou organizáciou so žiadosťou o podporu či spoluprácu a takmer tri štvrtiny podnikov takúto podporu poskytlo. Reklamu, pozitívnu publicitu, podporu značky a celkového imidžu dôveryhodnosti firmy, uvádzajú podniky ako protihodnotu, ktorú v spolupráci dostávajú. Podniky, ktoré spoluprácu s neziskovým prostredím už rozvíjajú, uvádzajú, že väčšinou je to aj súčasť ich celkovej podnikovej stratégie. Napriek takýmto deklaráciám, znalosť a osvojenie si konceptu spoločenskej zodpovednosti podnikania je na Slovensku skôr výnimkou ako pravidlom.

Výskum tiež potvrdil, že podnikový sektor vníma neziskové organizácie ako subjekty, v ktorých absentuje profesionalita, najmä v oblasti strategického plánovania, finančného manažmentu, fundraisingu či marketingových zručností. Z výskumu ďalej vyplýva, že napriek jasne pomenovaným oblastiam, v ktorých neziskový sektor potrebuje pomoc a možnostiam podnikateľského sektora takúto pomoc poskytnúť, je systematická spolupráca oboch sektorov nedostatočná.

Nadácia pre deti Slovenska ako predstaviteľ neziskového sveta a spoločnosť PricewaterhouseCoopers ako zástupca podnikateľskej sféry sa spojili v predkladanom projekte, aby zaplnili aspoň niektoré z vyššie uvedených potrieb spôsobom, ktorý nesie charakteristiky strategickej podpory a partnerstva.

Spoločnosť PricewaterhouseCoopers ponúka práve to, čo tvorí základ jej podnikania a čo neziskovým organizáciám chýba – finančný manažment. Ponúka ho na vysokej profesionálnej úrovni a svoju pomoc chce uskutočňovať systematicky a dlhodobo. Prvým krokom je analýza stavu finančného manažmentu v neziskových organizáciách, ktoré pracujú s deťmi a mladými ľuďmi.

Nadácia pre deti Slovenska chce v súlade so svojim poslaním prispievať k profesionalizácii organizácií pracujúcich s deťmi a mladými ľuďmi, chce byť mostom medzi tými, ktorí pomoc potrebujú a tými, ktorí ju môžu a chcú poskytnúť. Identifikuje tie organizácie, kde sa ponúknutá odborná pomoc nestratí, ale práve naopak - prispeje ku skvalitneniu práce v prospech detí a mladých ľudí a umožní stabilný organizačný rozvoj týchto organizácií. Z dlhoročných skúseností vyplýva, že odborná pomoc rozhodujúcou mierou prispieva k efektívnemu využívaniu finančnej pomoci a práve takáto forma spolupráce s podporovanými organizáciami je kľúčom k ich dlhodobej udržateľnosti.

Sme radi a vyjadrujeme potešenie v mene všetkých neziskových organizácií, ktoré pracujú s deťmi a mladými ľuďmi na Slovensku, že sa práve Nadácia pre deti Slovenska spolu so spoločnosťou PricewaterhouseCoopers stáva priekopníkom v budovaní konceptu spoločenskej zodpovednosti podnikania na Slovensku.



Cieľ projektu

Cieľom projektu Poradenstva a odbornej pomoci neziskovému sektoru je:

- **Konfrontovať názory** manažmentu významných slovenských spoločností na podporu mimovládnych organizácií so snahami slovenských mimovládnych organizácií vyhovieť požiadavkám možných partnerov,
- **Porovnať postupy** z oblasti finančného riadenia využívané v jednotlivých mimovládnych organizáciách a informovať o vhodných postupoch riadenia financií v treťom sektore a
- **Navrhnuť konkrétne riešenia.**

Konfrontácia názorov

Názory zástupcov významných slovenských a zahraničných spoločností pôsobiacich na Slovensku sme mapovali v rámci projektu Manažérsky vzor. Jeho druhý ročník realizovali PricewaterhouseCoopers spolu s neziskovou organizáciou Junior Achievement Slovensko – Mládež pre budúcnosť .

V rámci projektu v roku 2002 študenti stredných škôl vykonali interview so 117 vrcholovými manažérmi významných firiem na Slovensku a položili okrem iných aj tieto otázky:

1. Ako vnímate poslanie neziskových organizácií a ako podľa Vás vplýva spolupráca s nimi na podnikateľské subjekty na Slovensku?
2. Čím by Vás presvedčila nezisková organizácia, aby ste vložili finančné prostriedky na jej činnosť?

Riaditelia firiem na Slovensku sú pre neziskové organizácie kľúčovými, od ich mienky závisí, akú bude mať vzájomná spolupráca podobu. Odpovede na túto otázku sú preto mimoriadne zaujímavé. Ako teda presvedčiť riaditeľov?

- **Transparentnosť** - preukázanie efektívnosti hospodárenia s prostriedkami, dôkazy použitia finančných prostriedkov na deklarované projekty/programy, transparentne vedené účtovníctvo, jeho audit,
- **Efektívnosť vnútorných procesov** neziskovej organizácie, nízka vlastná réžia,
- **Reputácia,**
- **Referencie,** známa osobnosť s výborným kreditom v štruktúre neziskovej organizácie,
- **Ludia,** ktorí v neziskovej organizácii pracujú, ich odbornosť, ľudská bezúhonnosť, osobnosť, význam osobného kontaktu s firmami,
- **Myšlienka,** spôsob prezentovania projektu, jasne formulovaný program/projekt,
- Konkrétny, **kvantifikovaný prínos pre firmu,** ktorá má prispieť, uplatňovanie princípu obojstrannej výhodnosti,
- **Súlad** neziskovej organizácie s vnútornou podnikovou kultúrou firmy,
- Priama **súvislosť** činnosti neziskovej organizácie s predmetom činnosti firmy,
- **Zviditeľnenie** činnosti neziskovej organizácie pred širokou verejnosťou,
- Jasné definovanie **cieľovej skupiny.**

Výsledky projektu poskytujú kvalifikovaný a dôveryhodný prehľad názorov vrcholových manažérov na Slovensku a sú bázou pre porovnanie vývoja názorov a hodnôt do budúcnosti. Okrem iných oblastí považujú riaditelia za podstatnú práve transparentnosť finančných tokov organizácie.

Ak máte záujem o kompletne výsledky projektu Manažérsky vzor 2002, môžete ich nájsť v súhrnnej správe, ktorú spracovala spoločnosť PricewaterhouseCoopers na www.pwc.com/sk.

Porovnanie praxe a vhodných postupov riadenia financií v treťom sektore.

V ďalšej časti tejto správy upozorňujeme na rozhodujúce faktory, ktoré vypovedajú o transparentnosti organizácie. Výsledky vyplývajú zo zisťovania skutkového stavu na vybranej vzorke neziskových organizácií dotazníkovou metódou, spracovaných súhrnných zistení a odporúčaní vypracovaných konzultantmi PricewaterhouseCoopers. Ich spracovanie v podobe tejto správy si kladie za cieľ stručne a prehľadne informovať o skutočnosti, predovšetkým však navrhovať riešenia na odstránenie stavu a dosiahnutie zlepšení v záujme zvýšenia transparentnosti neziskových organizácií.

Úžitok pre zúčastnené organizácie a tretí sektor

Prieskum stavu a obvyklých metód používaných vo finančnom riadení neziskových mimovládnych organizácií umožní organizáciám porovnať ich situáciu s veľkým množstvom iných organizácií a bude predstavovať komplexný materiál o aktuálnom stave a potrebách neziskového sektora v oblasti finančného riadenia. Vo vybraných organizáciách vykonajú konzultanti PricewaterhouseCoopers analýzu stavu a navrhnuť riešenia. Tieto budú zverejnené formou prípadových štúdií z organizácií a poslúžia ako prostriedok vzdelávania tretieho sektora v oblasti finančného riadenia, pričom ich využijú aj organizácie, v ktorých osobné konzultácie prebehli.

Hlavné zistenia

Tento projekt si kládol za cieľ zmapovať súčasný stav a prezentovať zlepšenia. Súčasný stav finančného výkazníctva organizácií tretieho sektora nie je ideálny, je tu veľký priestor na zlepšenie výkazníctva, zvýšenie transparentnosti a dôveryhodnosti hospodárenia a čerpania finančných prostriedkov.

Konkrétne, z odpovedí vyplynulo:

- Skutočnosť, že až 42 % organizácií uviedlo, že vôbec nemá interné postupy účtovania, alebo že sú neaktuálne a nezachytávajú aktuálnu situáciu organizácie, je alarmujúca. Naznačuje, že takmer polovica organizácií v prieskume neprikladá informáciám z účtovníctva význam.
- Iba 23 % organizácií uviedlo, že finančné informácie zverejňujú aj na internete. Podľa nášho názoru sú informácie zverejnené na internete dostupnejšie, ako informácie v tlačenej forme.
- Prekvapilo nás, že viac ako polovica zúčastnených organizácií uviedla, že ich kontrolný orgán nevenuje pozornosť efektívnosti činnosti organizácie.
- Iba 8 % účastníkov uviedlo, že ich organizácia má externý audit.
- Najvypuklejším problémom vo finančnom riadení je stále neprimeraná závislosť na jednom druhu príjmov.

Dôležitou je však snaha a záujem pracovníkov neziskových organizácií získavať nové poznatky, učiť sa a zlepšovať. Z vyjadrení účastníkov prieskumu vyplýva, že podmienky pre profesionalizáciu práce tretieho sektora vytvára nielen dostatok finančných prostriedkov, ale aj možnosť výmeny skúseností, získavania poznatkov a informácií od iných organizácií tretieho aj podnikateľského sektora. A to je zmyslom tohto projektu.

Obsah

Transparentnosť v mimovládnych organizáciách Mária Frühwaldová	1
Spolupráca dvoch sektorov – stretnutie dvoch svetov Lucia Štasselová	2
Cieľ projektu	3
Úžitok pre zúčastnené organizácie a tretí sektor	4
Hlavné zistenia	4
Obvyklé postupy vo finančnom riadení mimovládnych organizácií - Výsledky prieskumu	6
1. Účtovníctvo a výkazníctvo – Účtovníctvo používané v organizáciách	6
2. Účtovníctvo a výkazníctvo - Vykazovanie (reporting)	7
3. Účtovníctvo a výkazníctvo - Príprava rozpočtov a ich schvaľovanie	8
4. Účtovníctvo a výkazníctvo - Interné postupy účtovania	9
5. Účtovníctvo a výkazníctvo - Rozsah zverejňovaných informácií	10
6. Úroveň kontrol - Úlohy Správnej Revíznej rady	11
7. Úroveň kontrol - Priama kontrola výdavkov	12
8. Úroveň kontrol - Externý a interný audit, daňové kontroly	13
9. Finančné oddelenie - Zabezpečenie úloh	14
10. Finančné oddelenie - Odmeňovanie	15
11. Udržateľnosť organizácie - Plánovanie	16
Príloha 1 - Metodológia prieskumu	17
Príloha 2 - Informácia o skúmanej vzorke	18
O účastníkoch projektu	19

Obvyklé postupy vo finančnom riadení mimovládnych organizácií - Výsledky prieskumu

1. Účtovníctvo a výkazníctvo – Účtovníctvo používané v organizáciách

Pozorovanie

V skúmanej vzorke až 76 % organizácií vedie jednoduché účtovníctvo. Podvojnú účtovníctvo vedú organizácie s väčšou cieľovou skupinou a tie, ktorým takáto povinnosť vyplýva zo zákona.

Poznámka: Povinnosť viesť podvojnú účtovníctvo majú organizácie s príjmami vyššími ako 3 milióny Sk, všetky nadácie a tie organizácie, ktoré podnikajú, napr. poskytovanie reklamy, grafických služieb a pod.

Až 89 % z organizácií, ktoré vedú jednoduché účtovníctvo, neplánuje v dohľadnej budúcnosti prechod na podvojnú. 9 % pripravuje prechod alebo v čase prieskumu prechádzalo na podvojnú účtovníctvo.

Vo vzorke bolo niekoľko organizácií s celoslovenskou pôsobnosťou, ktoré nepoužívajú rovnaký spôsob vedenia účtovníctva v rámci organizácie. Centrála organizácie účtuje v podvojnom účtovníctve, zatiaľ čo pobočky používajú jednoduché účtovníctvo.

Komentár

V jednoduchom účtovníctve sa účtuje iba o výdavkoch a o príjmoch. Preto je možné, že výdavok, resp. príjem nebude zaúčtovaný do obdobia, s ktorým časovo a vecne súvisí. Následne nie je možné získať úplný obraz o nákladoch a výnosoch za určité obdobie.

Majetok a záväzky sa v jednoduchom účtovníctve vykazujú spravidla v nominálnej (historickej) cene. Je možné, že cena, za ktorú budú realizované, bude významne nižšia. V jednoduchom účtovníctve sa však neúčtuje o opravných položkách.

Vo výkazoch postavených na jednoduchom účtovníctve nie sú zobrazené historické výsledky hospodárenia organizácie, teda vlastné imanie.

Výkazy odvodené z podvojného účtovníctva podľa nášho názoru vernejšie zobrazujú hospodárenie organizácie za určité obdobie a stav finančnej situácie k určitému dátumu. Prezentovanie takýchto informácií o organizácii je podľa nášho názoru vhodnejšie, vedie k lepšej porovnateľnosti údajov a väčšej transparentnosti organizácie.

V súčasnosti nie je platný žiadny právny predpis, ktorý by určoval organizácii viesť účtovníctvo rovnakým spôsobom v centrále aj v pobočkách, ak ide o rôzne právnické osoby. Podľa nášho názoru pre potreby výkazníctva, možnej konsolidácie a vnútorného porovnania výsledkov hospodárenia je vhodnejšie viesť účtovníctvo konzistentne vo všetkých pobočkách.



2. Účtovníctvo a výkazníctvo – Vykazovanie (Reporting)

Pozorovanie

Až 58 % organizácií pripravuje periodické analýzy a rozborov na ročnej báze. Viac ako polovica z nich však pripravuje analýzy a rozborov iba jedenkrát za rok. Mnoho organizácií pripravuje analýzy a rozborov na štvrtročnej (26 %), alebo mesačnej (15 %) báze.

Niektoré organizácie uviedli, že pripravujú analýzy a rozborov na zasadnutia správnej rady (5 %), priebežne podľa potreby (5 %), podľa projektov (3 %).

Jedna zo zúčastnených organizácií nepripravuje analýzy a rozborov vôbec, pričom uvádza, že vedúci pracovník rozhoduje o všetkom a má detailné informácie.

*(Poznámka: *Niektorí účastníci uviedli viac ako jednu možnosť.)*

Účastníci uviedli nasledovný počet dní potrebný na prípravu finančných výkazov:

Počet dní potrebný na prípravu výkazov	%
menej ako 10 dní	24 %
11 až 20 dní	21 %
21 až 30 dní	30 %
31 a viac dní	15 %
Neuviedli	10 %
	100 %

Komentár

Hlavnou úlohou finančných analýz a rozborov je poskytovanie informácií pre vedenie organizácie. Ak tieto informácie nie sú včasné a aktuálne, ich význam dramaticky klesá. Podľa nášho názoru je optimálny počet dní potrebný na prípravu finančných výkazov menej ako 20. Iba 45 % organizácií ktoré sa zúčastnili prieskumu, stačí na prípravu menej ako 20 dní.

Organizácie, ktoré pripravujú finančné analýzy a rozborov iba jedenkrát za rok sa vystavujú riziku, že niektoré významné riziká budú odhalené neskoro.

Pri príprave rozborov a analýz je užitočné mať k dispozícii porovnateľné údaje z minulosti. Ak organizácie pripravujú finančné rozborov iba na zasadnutia správnej rady, alebo ad hoc, nemajú k dispozícii porovnateľné údaje za rovnaké predchádzajúce účtovné obdobie.

Podľa nášho názoru nie je vhodné, ak organizácia nepripravuje analýzy a rozborov s odôvodnením, že jeden vedúci pracovník rozhoduje a má informácie. Nie je tak dodržaný princíp rozdelenia kompetencií a zodpovednosti. Považujeme za správne rozdeliť právomoci a zodpovednosti na viacerých pracovníkov a súčasne vytvoriť v organizácii orgán s kontrolnou funkciou.

3. Účtovníctvo a výkazníctvo - Príprava rozpočtov a ich schvaľovanie

Pozorovanie

Prevažná väčšina organizácií (76 %) pripravuje finančné plány len na najbližší rok. Tie organizácie, ktoré plánujú na viac ako jeden rok (10 %) dopredu tak robia zvyčajne z dôvodu čerpania strednodobých (viac ako 1 rok) grantov.

Až 11 % organizácií pripravuje rozpočet na menej ako jeden rok (mesiac – 6 %, štvrťrok – 5 %)

77 % organizácií sa snaží rôznymi spôsobmi udržiavať pod kontrolou svoje finančné toky a robia analýzy odchýlok.

Organizácie uviedli tieto najčastejšie postupy pri analyzovaní odchýlok:

- Mesačné porovnanie,
- Analýza projektu (akcie) po jej ukončení,
- Analýza rozpočtovaných a skutočných výdavkov podľa projektov, alebo
- Správna rada (predsedníctvo, výbor) analyzuje dôvody odchýlok.

Niektoré organizácie (15 %) uviedli, že doteraz nemajú vytvorený funkčný kontrolný mechanizmus.

Takmer vo všetkých organizáciách (82 %) schvaľuje rozpočet správna rada. Iba výnimočne je tomu inak.

Organizácie, ktorých rozpočet nie je schvaľovaný správnou radou uvádzali nasledovné dôvody:

- Organizácia nemá rozpočet a je financovaná od grantu k grantu,
- Rozpočet schvaľuje exekutíva a nie správna rada, alebo
- Rozpočet sa konzultuje s nadáciami (významnými donormi).

Komentár

Ak organizácia pripravuje plán iba jedenkrát za rok a následne pripravuje aj jeho analýzu až po ukončení obdobia hrozí, že plán a skutočnosť budú od seba neúmerne vzdialené. Podľa nášho názoru je vhodné popri ročnom pláne pripravovať aj priebežne aktualizovaný ročný rozpočet podľa už známych informácií, ktorý má väčšiu vypovedaciu hodnotu ako pôvodný ročný plán.

Veľmi pozitívne hodnotíme, že 77 % organizácií sa snaží rôznymi spôsobmi udržiavať pod kontrolou svoje finančné toky a robia analýzy odchýlok.

Na druhej strane, 15 % organizácií uviedlo, že doteraz nemá vytvorený funkčný kontrolný mechanizmus. Veríme, že prispeje k transparentnosti akejkoľvek organizácie, ak bude mať vytvorený kontrolný mechanizmus. Kontrolným orgánom sa venujeme v ďalšej časti tejto správy.

Nepovažujeme za správne, ak ten istý orgán rozpočet pripravuje, schvaľuje a zároveň aj zodpovedá za jeho plnenie. Viacero organizácií uviedlo, že za všetky tieto činnosti zodpovedá exekutíva. Podľa nášho názoru by tieto činnosti mali byť primerane rozdelené medzi výkonný a dozorný orgán. O úlohách dozornej rady píšeme v ďalšej časti tejto správy.

4. Účtovníctvo a výkazníctvo - Interné postupy účtovania

Pozorovanie

Relatívne malý podiel účastníkov (58 %) uviedol, že ich organizácia má vypracované smernice v oblasti účtovania.

Niektorí účastníci, ktorí nemajú vypracované smernice v oblasti účtovania uviedli príčiny.

- Čiastočne sú obsahom organizačného poriadku,
- Účtovníctvo je vedené externe,

Ďalšie organizácie uvádzali, že interné postupy účtovania práve pripravujú alebo chcú pripraviť.

Niektoré organizácie uvádzali, že namiesto interných postupov účtovania vykonávajú náhodné kontroly účtovníctva.

39% účastníkov uviedlo, že upravuje svoje interné postupy účtovania pravidelne. 19 % účastníkov uviedlo, že interné postupy účtovania upravuje nepravidelne podľa potreby, v prípade zistenia nedostatku alebo podľa požiadaviek donorov.

Až 42 % účastníkov uviedlo, že interné postupy nemajú alebo vôbec neupravujú.

Takmer 80 % organizácií v priebehu roka 2002 nemenilo svoje účtovné postupy.

Tie organizácie, ktoré menili interné postupy účtovania, odôvodnili zmeny nasledovne:

- Zjednodušenie a upratanie účtovnej evidencie,
- Zavedenie novej internej smernice na zjednotenie postupov,
- Príchod nového účtovníka, alebo
- Implementovanie nového software.

Až 79 % organizácií uviedlo, že nebol významný nesúlad medzi názorom vedenia organizácie a kontrolným orgánom (revízna rada, interný audítor, kontrolný výbor) ohľadom zásad účtovania.

Komentár

Ak organizácia nemá platné a aktuálne postupy účtovania, existuje významné riziko, že rovnaké účtovné prípady sa budú posudzovať nekonzistentne. V takom prípade sa do finančných výkazov dostávajú skreslenia, ktoré znižujú ich vypovedaciu schopnosť.

Konzistentný prístup k účtovaniu podobných transakcií je ešte významnejší vo väčších organizáciách. Ak rôzne pobočky rôznym spôsobom posudzujú rovnaké účtovné prípady, nie sú ich finančné informácie navzájom porovnateľné.

Podľa nášho názoru náhodné kontroly nikdy nenahradia dostatočným spôsobom interné postupy účtovania. Náhodné kontroly majú posudzovať, či je účtovanie v súlade s internými postupmi účtovania.

Skutočnosť, že až 42 % organizácií uviedlo, že vôbec nemá interné postupy účtovania, alebo že sú neaktuálne a nezachytávajú aktuálnu situáciu organizácie, je alarmujúca. Naznačuje, že takmer polovica organizácií v prieskume neprikladá informáciám z účtovníctva význam.

5. Účtovníctvo a výkazníctvo - Rozsah zverejňovaných informácií

Pozorovanie

Až 89 % organizácií uviedlo, že finančné informácie o svojej činnosti zverejňujú vo svojej výročnej správe.

Iba 23 % organizácií uviedlo, že finančné informácie zverejňuje aj na internete.

Organizácie, ktoré zverejňujú svoje finančné informácie na internete tak robia v rôznom rozsahu:

- Iba súvahu a výkaz ziskov a strát (21 %),
- Výkazy a prílohu (6 %),
- Výkazy, prílohu a komentár vedenia organizácie (37 %), alebo
- Iný rozsah – neuviedli (34 %).

Komentár

Pozitívne hodnotíme množstvo organizácií, ktoré zverejňujú svoje finančné informácie vo výročnej správe. Na druhej strane, iba malá časť organizácií zverejňuje finančné informácie na internete.

Podľa nášho názoru sú informácie zverejnené na internete dostupnejšie ako informácie v tlačenej forme.

Z organizácií, ktoré zverejňujú finančné informácie na internete približne 37 % zverejňuje spolu s výkazmi a prílohou aj komentár vedenia organizácie. Považujeme za dôležité upozorniť, že iba úplné výkazy vhodne vysvetlené a doplnené o komentár vedenia organizácie poskytnú ich používateľovi neskreslený obraz o stave organizácie. Je vhodné tiež uviesť porovnanie skutočnosti a plánu a výhľad do budúcnosti.

6. Úroveň kontrol - Úlohy Správnej / Revíznej rady

Pozorovanie

Skúmali sme, na aké úlohy sa zameriavajú kontrolné orgány v organizáciách:

č.	Otázka	Áno	Nie	Neuviedli
1	Posudzuje správna rada úroveň kontrol vo finančnom riadení implementovanú manažmentom?	61 %	23 %	16 %
2	Posudzuje či a ako boli odporúčania externých a interných audítorov implementované v organizácii?	42 %	35 %	23 %
3	Posudzuje spolu s externým a interným audítorom možnosť sprenevery, nelegálne konanie alebo zlyhanie v interných kontrolách?	50 %	29 %	21 %
4	Posudzuje významné účtovné problémy a ako sa prejavujú vo finančných výkazoch organizácie?	52 %	29 %	19 %
5	Stretáva sa s právnymi poradcami aby prehodnotila právne aspekty, ktoré môžu významne ovplyvniť činnosť organizácie?	50 %	37 %	13 %
6	Prehodnocuje vhodnosť účtovných zásad prijatých organizáciou a dôvod ich prípadnej zmeny ak to nevyžaduje zákon?	53 %	32 %	15 %
7	Sústredzuje sa na citlivé oblasti (oceňovanie, opravné položky) a na nezvyčajné transakcie (fúzia, oddelenie časti organizácie)?	39 %	44 %	18 %
8	Kontroluje dodržiavanie zákonov a iných všeobecne záväzných právnych predpisov?	68 %	21 %	11 %
9	Monitoruje možné riziká?	61 %	24 %	15 %
10	Kontroluje dodržiavanie interných postupov organizácie v oblasti obstarávania investičného majetku, nákupu?	61 %	24 %	15 %
11	Podieľa sa na tvorbe adekvátneho a efektívneho systému vnútorných kontrol?	53 %	26 %	21 %
12	Vykonáva audit efektívnosti činnosti organizácie?	27 %	54 %	19 %

Komentár

V tabuľke sme uviedli niektoré oblasti, ktorým by sa mali venovať riadiace orgány organizácie. Je na posúdení vedenia jednotlivých organizácií, ktoré z uvedených okruhov sa dotýkajú konkrétne ich organizácie.

Prekvapilo nás, že viac ako polovica zúčastnených organizácií uviedlo, že ich kontrolný orgán nevenuje pozornosť efektívnosti činnosti organizácie.

7. Úroveň kontrol - Priama kontrola výdavkov

Pozorovanie

Takmer polovica (48 %) organizácií uviedla, že na zadanie nákupnej objednávky je potrebné získať viac ako jeden súhlas. V ďalších 34 % organizáciách je potrebné získať jeden súhlas.

Iba 10 % organizácií uviedlo, že na objednanie tovaru alebo služby nie je treba žiadny súhlas zodpovedného pracovníka.

Podobne sa organizácie vyjadrili o schvaľovaní úhrad pred zaplatením. Tri organizácie uviedli že majú autorizačné limity na výdavky.

Komentár

Skutočnosť, že až 82 % organizácií priamo kontroluje svoje výdavky tým, že vyžaduje schválenie jedného alebo dvoch nadriadených hodnotíme veľmi pozitívne.

Je vhodné túto informáciu uviesť v prílohe k účtovnej závierke s cieľom upozorniť na transparentnosť výdavkov.

Tie organizácie, ktoré tento kontrolný mechanizmus nemajú, môžu pôsobiť nedôveryhodne. Dlhodobý takýto postup môže fungovať iba v mimoriadne malých organizáciách, kde všetky nákupy vykonáva priamo zástupca vedenia. Odporúčame všetkým väčším organizáciám zavádzať oddeľovanie právomocí („Segregation of duties“) s cieľom zvýšiť úroveň kontroly.

Tri organizácie využívajú pri schvaľovaní výdavkov autorizačné limity. Považujeme za veľmi vhodné určiť takéto autorizačné limity v každej väčšej organizácii. Nie je potrebné, aby všetky výdavky boli schvaľované na najvyššej úrovni, naopak od určitej hranice je to jednoznačne potrebné. Je na každej organizácii, aby si vymedzila aké sú hranice významnosti, o akých sumách a na akej úrovni bude rozhodovať.

8. Úroveň kontrol - Externý a interný audit, daňové kontroly

Pozorovanie

85 % organizácií uviedlo, že má správnu radu, ktorá má kontrolnú funkciu vo finančnom riadení organizácie. Niektoré organizácie uviedli iný orgán, ktorý plní túto kontrolnú funkciu, pozri nižšie.

Niektoré organizácie argumentovali, že kontrolnú funkciu majú priamo členovia organizácie.

Iba 8 % z účastníkov uviedlo, že ich organizácia má externý audit. Z tých organizácií, ktoré majú externý audit, majú všetky od audítora výrok bez výhrad.

Mnoho organizácií (73 %) , ktoré nemajú externý audit uvádza, že má vnútorný kontrolný orgán:

- Správcovská komisia,
- Revízor (jedna osoba),
- Revízna rada, alebo
- Donor.

Interní a externí audítori pripravili nasledujúce významné odporúčania pre organizácie:

- Zaviesť pravidelnú kontrolu a inventarizáciu,
- Odstrániť formálne nedostatky pri účtovných dokladoch,
- Skrátiť čas potrebný na prípravu výkazov,
- Vypracovanie interných smerníc účtovania,
- Zavedenie dôslednej skladovej evidencie,
- Zaviesť personálne stále obsadenie miesta účtovníka.

Až 90 % organizácií sleduje zmeny v relevantnej legislatíve niektorým z nasledujúcich spôsobov:

- Sledovanie odbornej literatúry-Zbierka zákonov, Poradca, Dane a Účtovníctvo,
- Konzultácie s poradenskou organizáciou,
- Internet,
- Školenia, alebo
- nesleduje, je to zodpovednosť externého účtovníka.

Daňová kontrola prebehla v 21 % organizácií. V organizáciách, kde bola vykonaná daňová kontrola, skončila v prevažnej väčšine (62 %) bez nálezu.

Komentár

Napriek tomu, že niektoré organizácie uviedli, že kontrolnú funkciu u nich vykonávajú priamo členovia organizácie, podľa nášho názoru je takáto kontrola nedostatočná. Môže fungovať iba vo veľmi malých organizáciách. Každá väčšia organizácia by mala uvažovať nad vytvorením orgánu s kontrolnou úlohou, ktorý nebude priamo napojený na vedenie organizácie ale bude zastupovať záujmy členov alebo donorov.

Považujeme za vhodné na tomto mieste upozorniť na význam overenia účtovnej závierky audítorom.

Nadáciám vyplýva povinnosť overenia účtovnej závierky externým audítorom zo zákona. Rovnako vyplýva takáto povinnosť aj organizáciám, ktoré dosiahli výnos z 1 % dane z príjmov nad jeden milión korún.

Napriek tomu, že organizácii nevyplýva povinnosť overenia účtovnej závierky externým audítorom, ak tak urobí a uverejní výrok audítora vo svojej výročnej správe, prispieje to k transparentnosti organizácie. Veríme preto, že aj tie organizácie, ktoré nemusia, by mali zväziť túto možnosť a zvýšiť tak svoju dôveryhodnosť

9. Finančné oddelenie - zabezpečenie úloh

Pozorovanie

Skúmaným organizáciám sme kládli otázku, či majú samostatné finančné oddelenie a v prípade že nie, ako sú zabezpečené úlohy finančného oddelenia. Zo skúmaných organizácií iba 33 % má samostatné finančné oddelenie. Až 67 % organizácií nemá samostatné oddelenie a tieto úlohy zabezpečuje inak.

Organizácie uviedli nasledovné spôsoby zabezpečenia finančného riadenia v prípade, že nemajú samostatné finančné oddelenie:

- Účtovníctvo nám vedie dobrovoľník;
- Máme zamestnanca na VPP (dohodu);
- Účtovníctvo vedie štatutár (člen správnej rady);
- Máme externého profesionálneho účtovníka (firmu);
- Účtovníctvo vedie hospodár (pokladník, účtovník); alebo
- Účtovníctvo nám vedie iná MVO.

Organizácie uviedli nasledovnú dĺžku praxe pracovníkov, ktorí sa venujú finančnému riadeniu:

Prax pracovníkov	%
1 rok	15 %
2 roky	8 %
3 roky	16 %
4 roky	5 %
5 až 10 rokov	19 %
11 a viac rokov	8 %
Neuviedli	29 %
	100 %

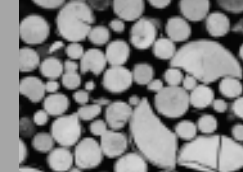
Zo skúmanej vzorky iba 47 % organizácií má vlastný účtovný software. 48 % nemá vlastný software a 5 % neuviedlo odpoveď.

Organizácie, ktoré nemajú vlastný software uviedli iné riešenia:

- Vedenie účtovníctva na tlačivách a nie v elektronickej forme;
- Externý dodávateľ účtovníctva s vlastným software; alebo
- Vedenie účtovníctva v MS Excel.

Komentár

Považujeme za nevhodné riešenie, ak v organizácii vedie účtovníctvo štatutárny zástupca. 39% pracovníkov má 3 a menej rokov skúseností. Táto skutočnosť môže viesť k zníženej kvalite výkazov a finančných informácií.



10. Finančné oddelenie - Odmeňovanie

Pozorovanie

Až 73 % účastníkov uviedlo, že odmeňovanie pracovníkov finančného oddelenia v ich organizácii nie je prepojené s hospodárením organizácie (napríklad dodržanie rozpočtovaných nákladov).

Organizácie, kde odmeňovanie nadväzuje na výsledky hospodárenia neuviedli, aké hodnotiace kritériá používajú s výnimkou jednej, ktorá odmeňuje percentom z predaja tovarov a služieb.

34 % organizácií nepoužíva žiadne kritériá na odmeňovanie pracovníkov. Pracujú ako dobrovoľníci bez nároku na odmenu (18%), alebo majú fixnú odmenu (16 %).

Viacero organizácií (8 %) platí pohyblivú sumu podľa možností organizácie, ďalšie organizácie odvodzujú odmenu od kvality vykonanej práce (2 %) alebo od finančnej realizácie projektov (2 %).

Komentár

Odmeňovanie pracovníkov finančného oddelenia by nemalo byť závislé od dosiahnutých finančných výsledkov z dôvodu možného rizika skreslenia finančných informácií s cieľom dosiahnuť stanovené ukazovatele.

11. Udržateľnosť organizácie - Plánovanie

Pozorovanie

Takmer 70 % organizácií plánuje na viac ako jeden rok dopredu. V niektorých (sieťových) organizáciách plánuje dlhodobo iba centrála.

Niektoré organizácie, ktoré neplánujú na viac ako jeden rok uviedli alternatívne postupy, ktorými zabezpečujú stabilitu a udržateľnosť organizácie:

- Pomocou vlastnej činnosti,
- Časovým prelínaním grantov, alebo
- Prostredníctvom stáleho sponzora.

Účastníci uviedli nasledovné riziká, ktorým sú ich organizácie vystavené:

Riziká vyplývajúce z nedostatočnej diverzifikácie zdrojov:

- Zamietnutie už prisľúbených projektov,
- Malý podiel príjmov od sponzorov,
- Malý podiel vlastnej činnosti na príjmoch,
- Nerozvinutý fundraising,
- Preklenovacie obdobia medzi grantmi,
- Neisté príjmy z grantov a štátnych zdrojov,
- Prílišná závislosť na príjmoch zo zahraničných nadácií a fondov,
- Prílišná závislosť na príjmoch zo štátnej správy.

Riziká vyplývajúce z nedostatkov v interných kontrolách:

- Nejasné pravidlá v hospodárení organizácie,
- Nedostatky vo finančnom riadení a interných kontrolách,
- Nedostatočné smernice účtovania.

Riziká vyplývajúce z nedostatku informácií

- Nedostatočné vzdelanie účtovníkov,
- Nedostupnosť informácií,
- Malá ponuka profesionálnych poradenských služieb.

Iné riziká

- Problémy s plánovaním cashflow z dôvodu dočasných pôžičiek členom SR,
- Riziká z pohybu cudzích mien,
- Nedostatok ľudí, ktorí by sa venovali finančnému riadeniu a fundraisingu,
- Nedostatok zdrojov pre prácu s deťmi zo sociálne slabých rodín, a
- Problémy s budovaním základiny

Niektoré organizácie uviedli, že nemajú závažné problémy.

Komentár

Až 70% organizácií uviedlo že svoje plány pripravuje na viac ako jeden rok dopredu. Súčasne však viac ako 75% organizácií uviedlo že finančný plán (rozpočet) pripravuje iba na jeden rok dopredu. Z uvedeného vzniká priestor na otázku, či organizácie vo svojom stredno a dlhodobom plánovaní zohľadňujú aj finančný rozmer. Plány bez finančného vyjadrenia majú oveľa menšiu vypovedaciu schopnosť.

Organizácie uviedli v prieskume percentuálne zloženie svojich príjmov. Až v 84 % organizácií predstavuje konkrétny druh príjmu viac ako 40 % z celkových príjmov. 16 % účastníkov uviedlo menej vyhranené rozloženie príjmov, keď žiadny zo zdrojov nepredstavuje viac ako 40 % z celkových príjmov organizácie. Najvýznamnejšie boli zastúpené štátne zdroje a granty. Len málo organizácií malo viac ako 40% zdrojov od firemných alebo súkromných darcov, z členských poplatkov alebo z vlastnej činnosti.

Uvedené skutočnosti spolu s problémami, ktorým podľa svojich vlastných slov čelia organizácie potvrdzuje známu skutočnosť, že najvypuklejším problémom vo finančnom riadení je práve neprimeraná závislosť na jednom druhu príjmov.

Príloha 1 - Metodológia prieskumu

V rámci našej celosvetovej snahy o zvýšenie celkového povedomia dôležitosť transparentných vzťahov a zásad pri riadení a fungovaní organizácií (Corporate Governance), ako aj prieskumu úrovne finančného riadenia neziskových organizácií na Slovensku sme oslovili viac ako 200 vybraných slovenských mimovládnych neziskových organizácií pracujúcich s deťmi a mládežou. Výber sme uskutočnili v úzkej spolupráci s Nadáciou pre deti Slovenska (NDS).

Dotazníkovou metódou sme skúmali súčasný stav a možný vývoj v oblasti transparentnosti finančného riadenia mimovládnych organizácií na Slovensku.

Túto tému považujeme dnes pre Slovensko za mimoriadne aktuálnu. Nazdávame sa, že čas, keď na Slovensku pôsobí množstvo významných zahraničných nadácií a prerozdeľujú tu nezanedbateľné zdroje sa blíži ku koncu. Možnosť získať tieto zdroje sa v krátkom čase zníži a vytvorí sa tak medzera v príjmoch organizácií. Na vyplnenie naznačenej medzery v príjmoch bude nevyhnutné, aby organizácie boli pre svoje okolie transparentné a aby neexistovali žiadne nedostatočne zodpovedané otázky ohľadom využitia získaných zdrojov.

Prečo len organizácie pracujúce s deťmi a mladými ľuďmi?

Smerovanie je základné, slobodné a strategické rozhodnutie každej organizácie. PricewaterhouseCoopers sa chce správať ako vyspelý subjekt zodpovedný aj voči komunite, v ktorej pôsobí. Svoje aktivity voči tretiemu sektoru orientujeme na organizácie pracujúce s deťmi, mladými ľuďmi a študentmi, pretože ich považujeme za budúcnosť tejto krajiny.

Svojich partnerov si vyberáme. Spolupráca PricewaterhouseCoopers a Nadácie pre deti Slovenska je spoluprácou dvoch profesionálnych organizácií. Jej výsledkom je konkrétna bezplatná odborná pomoc vybraným organizáciám, ktorú mnohé ďalšie môžu využívať z publikovaných prípadových štúdií.

Veríme, že projekt zaujme viaceré profesionálne poradenské organizácie a v budúcnosti ho bude možné rozšíriť na stabilnú platformu pre profesionalizáciu práce tretieho sektora.

Príloha 2 - Informácia o skúmanej vzorke

V správe v záujme zachovania dôvernosti informácií uvádzame iba súhrnné výsledky. V tejto správe sú spracované odpovede 62 organizácií.

Účastníci zaradili svoje organizácie podľa svojich cieľových skupín nasledovne:

Cieľová skupina	%
Deti, ktoré nemajú kde zmysluplne tráviť svoj voľný čas	37 %
Telesne, mentálne, zmyslovo postihnuté deti (dlhodobo choré)	20 %
Deti ulice	12 %
Deti žijúce mimo vlastnej rodiny	7 %
Deti ohrozené a trpiace rôznymi formami závislosti	6 %
Týrané, zneužívané, zanedbávané deti	4 %
Iné	14 %
	100 %

Podľa svojich aktivít zaradili účastníci organizácie nasledovne:

Hlavné aktivity	%
Pravidelná klubová činnosť	28 %
Vzdelávanie	21 %
Workshopy, resocializácia, súťaže a kultúrne podujatia, voľnočasové aktivity, poskytovanie náhradnej (profesionálnej) starostlivosti	21 %
Tábory	18 %
Poradenstvo a socialna prevencia	12 %
	100 %

*Niektorí zúčastnení zaradili svoju organizáciu do viac ako jednej kategórie.

Až 84 % skúmaných organizácií malo právnu formu občianskeho združenia. Zvyšných 16 % zahŕňa nadáciu, cirkevnú organizáciu, neziskový fond a iné.

Medzi skúmanými organizáciami sú rovnomerne zastúpené organizácie pôsobiace na mestskej (26 %), regionálnej (30 %) a celoslovenskej (37 %) úrovni. Organizácie pôsobiace na lokálnej úrovni (mestská časť) boli zastúpené menej (7 %).

Zo skúmaných organizácií bolo 69% takých, ktoré nie sú súčasťou žiadnej medzinárodnej organizácie.

Zo zúčastnených organizácií až 39 % nemá žiadnych vlastných platených zamestnancov. 54 % organizácií má 1 až 10 platených zamestnancov. Iba 7 % má 11 alebo viac zamestnancov.

Celkovo v skúmanej vzorke zo všetkých zamestnancov bolo až 61% zamestnancov na plný pracovný úväzok. Podiel zamestnancov na plný úväzok k iným úväzkom bol v rozpätí od 54 % po 68 % (okrem organizácií bez platených zamestnancov).

Počet dobrovoľníkov pracujúcich v organizáciách sa líšil. V 44 % organizácií pracuje menej ako 10 dobrovoľníkov. V 42 % organizácií pracuje 11 až 100 dobrovoľníkov. Iba 14 % organizácií využíva prácu viac ako 100 dobrovoľníkov.

Podľa veľkosti cieľovej skupiny zaradili účastníci svoje organizácie nasledovne:

Veľkosť cieľovej skupiny	%
Do 100 ľudí	36 %
101 až 500 ľudí	32 %
501 až 1000 ľudí	12 %
Viac ako 1000 ľudí	20 %
	100 %

O účastníkoch projektu



PricewaterhouseCoopers (www.pwc.com) je najväčšia svetová poradenská firma. Opierajúc sa o znalosti a skúsenosti viac ako 125 000 ľudí v 142 krajinách, budujeme vzťahy založené na kvalite a dôveryhodnosti služieb.

Tím PricewaterhouseCoopers v Bratislave pozostáva z 3 partnerov a viac ako 140 pracovníkov. Kombinácia zahraničných a slovenských odborných znalostí a poznatkov je nevyhnutným predpokladom pre poskytovanie služieb na vysokej profesionálnej úrovni, ktoré našim klientom môžeme ponúknuť. Tak ako všade inde, PricewaterhouseCoopers na Slovensku zúročuje vlastné skúsenosti z konkrétnych realizovaných projektov k tomu, aby sme klientom poskytovali služby s dôkladným poznaním domácich podmienok a prostredia, avšak v súlade s medzinárodnými štandardami profesionálnych služieb celosvetovej organizácie PricewaterhouseCoopers.

PricewaterhouseCoopers na Slovensku poskytuje široký rozsah konzultačných a poradenských služieb v nasledovných oblastiach:

- Audítorské a poradenské služby pre rozvoj podnikania,
- Daňové poradenstvo,
- Finančné poradenstvo,
- Poradenstvo pre ľudské zdroje.



Nadácia pre deti Slovenska je najväčšia mimovládna nezisková organizácia na Slovensku výlučne zameraná na deti a mladých ľudí.

Na Slovensku dnes žije viac ako 2 milióny detí a mladých ľudí. Nadácia pre deti Slovenska identifikuje problémy detí a podporuje ich riešenie. Nadácia prispieva k osobnostnému rozvoju všetkých detí a pomáha skvalitňovať život detí opustených, týraných zanedbávaných dlhodobo chorých, telesne, duševne alebo zmyslovo postihnutých, ohrozených rôznymi formami závislosti a sociálne znevýhodnených.

Nadácia je súčasťou celosvetovej medzinárodnej siete nezávislých partnerských organizácií International Youth Foundation, ktoré sa venujú problematike detí a mladých ľudí.

Nadácia pre deti Slovenska od svojho vzniku (5. decembra 1995) do dnešného dňa podporila **813 projektov**, poskytla finančné prostriedky **vo výške 68 002 665 Sk** a pomohla **viac ako 300 tisíc deťom** a mladým ľuďom.

Aktivity Nadácie pre deti Slovenska

Grantové a operačné programy:

Grantový program Hodina deťom
Rozvoj občianskej spoločnosti
prostredníctvom detí a mládeže
Poznaj svoje peniaze
TRUST program
Medzisektorová spolupráca
Zvýšenie filantropie
Mladí lídri
Evaluácií

Projekty

Projekt Hodina deťom
Kampaň Hodina deťom
Kumunitný fundraising Hodina deťom
SMART klub a deti
Kampaň Jedno percento deťom
Grantový program SMART a deti
Štipendijný program Per Aspera Ad Astra

V prípade otázok kontaktujte prosím:



Juraj Vajda
Vanda Šinková
PricewaterhouseCoopers
Hviezdoslavovo nám. 20
815 32 Bratislava
Tel.: 02/54 41 41 01
e-mail: juraj.vajda@sk.pwc.com
vanda.sinkova@sk.pwc.com
www.pwc.com/sk



Lucia Štasselová
Petra Vančová
Nadácia pre deti Slovenska
Heydukova 3
811 08 Bratislava
Tel.: 02/ 52 63 64 71
e-mail: nds@nds.sk
www.nds.sk

Your worlds  Our people

© 2003 PricewaterhouseCoopers. Všetky práva vyhradené. Označenie PricewaterhouseCoopers sa vzťahuje na členské spoločnosti organizácie PricewaterhouseCoopers Internacional Limited, z ktorých každá je samostatnou a nezávislou právnickou osobou.