Finanční strategie - dobrá praxe

Hodnoty a předpoklady

Ronja: Zpočátku jsme měli spíš "hobby školu", kde to průvodci dělali hlavně "ve svém volném čase", tedy s minimálním příjmem. Postupně se profesionalizujeme a přibližujeme k příjmu úrovně průměrné mzdy.

ZeMěŠkola: Hlavními zdroji příjmů, které jsou součástí rozpočtu, jsou jen normativ na žáka, školní družinu, výdejnu a školné a úhrada družiny od rodičů. Ostatní příjmy z dotací (asistenti pedagoga, dotace z úřadu práce, projekty, dary) se vedou odděleně.

Osvobozená základní škola: Plánovat rozpočet realisticky, raději předpokládat menší počet žáků. Nespoléhat na granty, jejichž přidělení není jisté.

Donum Felix: Cílem finanční strategie není tvorba zisku, ale udržitelné fungování školy a její rozvoj.

Colibri: Některý rok jdeme do dluhu, druhý rok do plusu a dorovnáme dluh. Některé rozvojové akce musíme do začátku dotovat.

Starhill: Při zakládání jsme finanční stránku moc neřešili a byli jsme spíše orientovaní na vizi a směřování školy. Škola žila především z nadšení zakladatelů. Vstupní kapitál jsme získali od zakládajících členů a rodičů, kteří s námi začínali. V současnosti je stěžejním pilířem příjmů normativ od státu.

Strategie pro dosahování cílů

ZeMěŠkola: Finanční transparentnost - všichni dospěláci ve škole znají cash-flow a rozpočet školy. Znají tedy i mzdy svých kolegů. Vypisují se finanční cíle - aktuálně je to např. přijetí 6 dětí, které přinesou škole 60tis, a tyto peníze půjdou na vyrovnání rozpočtu kvůli přijetí nové průvodkyně pro 1. - 3. ročník. Teprve utváříme samosprávy, takže zatím samosprávně nerozhodujeme o dělení příjmu mezi samosprávy. Fundrising není systematický, protože ještě nemáme dotvořenou tvář školy. Mít krizové scénáře a vydefinované úvazky, které jsou klíčové pro chod školy a které jsou "zbytné". Investovat primárně do průvodců a dovedností více než do vybavení a techniky. Pracovní smlouvy dělat s malým fixním základem navyšovaným o pohyblivou složku, které se má do budoucna vázat na role a kompetence. Být transparentní s rozpočtem i před rodiči. Dělat dárcovské akce - typicky na začátku školy na pomůcky s tím, že se osloveným posílají faktury za úhradu pomůcek. Před námi jsou otázky, jak provádět burzu kompetencí nebo celých rolí s ohledem na smluvní platy, které jsou pevné.

Ronja: Naším jediným příjmem je školné, normativ nemáme. Školné ale nestačí na stavební rozvoj školy, který děláme. K tomu žádáme a dostáváme granty, ale je k tomu potřeba další práce mimo školu. Práce vesměs děláme s pomocí dobrovolníků z programu Sboru solidarity a Paritätische (němečtí dobrovolníci). Dlouho jsme se pohybovali na hraně toho,

kolik můžeme škole dát času, protože se musíme živit jinde. Teď už můžeme dát škole i víc času, ale musíme si hlídat, aby nás to nepohltilo (hlavně "poradování").

Donum Felix: Je dobré si udělat strategii rozvoje školy na další roky (třeba až po dosažení cílové optimální kapacity) a flexibilně reagovat na přirozený vývoj. Sledovat počet dětí a zaměstnanců, velikost objektu a související příjmy a náklady. Mít strategii pro získávání dalších financí nad rámec tohoto výhledu, především z grantů a darů.

Osvobozená škola: Na začátku jsme měli půjčku od zakladatelů a investora nakloněného svobodným školám. Zakladatelé půjčili bezúročně, investor s rozumným úrokem. Hlavním důvodem byla nutnost rekolaudace, pro zapsání do rejstříku. Zakladatelé i v současnosti velkou část práce odvádějí dobrovolnicky. Pokud nejsou finanční zdroje, je nutné vložit svoji práci a čas. Je dobré začít. I v malém počtu dětí, průvodců a prostoru. Mít připravenou strategii růstu. Půjčka na rozjezd, ale mít opět naplánované splacení. Plánovat udržitelnost na "nejhorší" variantu.

Colibri: Na začátku jsme si spočítali, že pokud chceme dlouhodobě udržitelnou školu, tak potřebujeme peníze z normativu. Dále jsme se rozhodli, že školu tvoříme nejen pro bohaté a od toho se odvíjí výše školného, které diskutujeme s rodiči. Důležité je mít vizi jakou školu chceme, jak velikou a kde a jak rychle bude škola růst. Dále na začátku jsme se rozhodli najmout o průvodce navíc a jít pro první rok do dluhu, z důvodu toho, že jeden průvodce onemocní a někdo ho musí zastoupit. Navíc když jich je více, tak nejsou po prvním roce vyhořelí. V dalších letech když děláme nábor nových lidí, tak většinou vezmeme o 1 více a další rok nikoho dalšího nebereme, ušetří to čas přijímací komisi a zaškolení se dělá jednou za 2 roky.

Starhill: Bez normativu od státu bychom se těžko zaplatili. Zkoušeli jsme to tak první 3 roky, pracovali jsme pro školu téměř zadarmo, ale dlouhodobě tento model udržitelný nebyl. Máme nízké školné a rodiče zapojujeme do chodu školy. Nechceme být školou jen pro rodiče s vyššími příjmy, a tak se snažíme držet školné co nejníže. Fundraising je u nás v plenkách, nikdo se mu soustavně nevěnuje. Pokusy byly hlavně z počátku, ale nepřineslo to skoro žádné výsledky. Dotace a granty využíváme částečně. V roce 2022 jsme získali 60 000,- od Jihočeského kraje, 430 000,- z projektu OP JAK, dále jsme obdrželi dotaci 250 000,- na volnočasové aktivity přes sdružení, které spojuje spolky na jihu a 500 000,- na zahradu od SFŽP. Téměř všichni průvodci mají ve škole svoje děti a to nám zajišťuje nižší fluktuaci zaměstnanců a s tím spojené náklady na zaškolování.

Role, kompetence, dílčí cíle

Donum Felix: Finanční záležitosti má v kompetenci finanční tým, který rozhoduje i o menších investicích. Držitelé jednotlivých rolí mají jasně dané kompetence (například sestavování aktuálního přehledu cash-flow).

ZeMěŠkola: Finanční strategie v kompetenci role ekonoma(jeden ze zakladatelů) schvalovaného stat. zástupcem. Do budoucna chceme finanční tým složený z pověřenců jednotlivých samospráv (MŠ, průvodci, provoz, backoffice, ŠPP) a ekonoma. Na začátku mít

finance pod kontrolu na úrovni zakladatelů. Min. do doby než se stabilizuje tým a bude jednota na vizi.Pak postupně předávat tvorbu rozpočtu samosprávám. Učit rozpočtové zodpovědnosti.

Colibri: Aktuálně má v kompetenci ředitel školy s přispěním členů týmu. Cíl je mít finanční skupinku pro celkové řízení a sestavování. Začíná nám fungovat skupinka složená z dětí a průvodců, kteří mají na starost část rozpočtu pro organizaci akcí/workshopů/výletů/expedic/nákup materiálu pro tvoření. Osvědčilo se nám mít dobrou účetní, která má zkušenosti s účetnictvím a výkaznictvím ve školství, je to opravdu obrovská výhoda.

Ronja: Podle našich předchozích zkušeností se přirozeně vyprofilovaly role - kdo s kým dělá finanční strategii, stavební návrhy úprav, vybavení, kdo administruje granty... Postupně se snažíme administrativu převést na člověka mimo Ronju, abychom měli víc času na školu jako takovou.Je důležité být k sobě vnímavý a včas odhalit, když je toho na někoho moc - ideálně když to odhalí ten člověk sám.

Starhill: Do budoucna chce ředitelka finanční záležitosti delegovat, ale v současné době nemá na koho. Zatím se ukazuje jako dobrá cesta rozpočet rozdělit a jeho jednotlivé části svěřit zaměstnancům, např. plánování besed, školení, výlety, atp. Děti dostávají měsíčně částku, se kterou si samy hospodaří. Rodiče se chtěli zapojit do plánování rozpočtu, ale jejich návrhy nebyly reálné, navrhovali pořídit za "jejich" školné to a to, ale už neviděli, že bychom současně neměli na mzdy.

Osvobozená základní škola: Finanční plán tvoří správní rada spolu s ředitelkou, je konzultován se všemi členy týmu. Je důležité, aby celý tým měl přehled o finanční situaci školy, pro děti je vyhrazena část rozpočtu ve formě participativního rozpočtu (v současnosti ve výši 10 000 na rok) financovaný darem jedné z rodin.

Pravidla a výkaznictví

Colibri: Aktuálně pocitová v duchu dobrého hospodáře a dlouhodobě vyrovnaného rozpočtu. Plus pravidla nastavujeme společně se zřizovatelem školy, který dbá na vyrovnaný rozpočet a se kterým konzultujeme důležitá finanční rozhodnutí. Aktuálně jsme malá škola a 80% rozpočtu jde na platy a nájem s tím, že stále máme několik lidí v týmu, kteří jsou placeni minimálně. Plat je nastaven stejně pro všechny placené zaměstnance. Zatím jedeme lowcost model. Budoucnost - část rozpočtu spravuje sněm školy nebo jim schválená finanční skupina. Zde se ukazuje, že bude fajn mít pro sněm a skupinku nějak přehledně zpracované hlavní finanční školní toky, aby se skupině lépe rozhodovalo, jak s penězi naloží (např. dětem se zdá drahá návštěva divadla, když na něj půjde hodně dětí, tak se hodí mít srovnání, kolik stojí provoz školy).

Starhill: Za strukturu rozpočtu je odpovědný ředitel, který se radí se zaměstnanci a zároveň hlídá jeho čerpání. Mzdy jsou transparentní, všichni ví, kolik kdo má. Výše mezd se domlouvá společně s ohledem na potřeby jednotlivých zaměstnanců. Zaměstnanci ví, že

mohou ovlivnit toky rozpočtu a přichází s návrhy, které se často realizují. Povinné výkaznictví ze strany státu naši školu velmi zatěžuje.

Donum Felix: Neexistují psaná pravidla pro tvorbu a čerpání rozpočtu, má to na starost finanční tým, kde jsou i studenti. Jednatel má jako člověk zodpovědný ze zákona za hospodaření školy kompetenci rozhodnout o struktuře rozpočtu, pokud by hrozil finanční kolaps školy (tato situace ale zatím nikdy nenastala). O jednotlivých položkách zatím rozhodoval tým zaměstnanců (hlavně o rozdělení mezd), teď se do tohoto rozhodování snažíme zapojit i studenty.

ZeMěŠkola: Na provozním účtu mít min. dvouměsíční cash-flow (CF) jako rezervu. Fixní příjmy jsou dány rozpočtem, rezervy se tvoří na pracovní úvazky, které jsou dotované a my je do budoucna chceme zachovat. Spotřeba je definována hranicí 5 tis. kč jako součást rozpočtu. V měsíčním CF se zohledňují i vratky nebo doplatky normativů za děti, které v daném měsíci odešly nebo nastoupily. Minimum plateb hotově. Vše ideálně kartou. Každý projekt má své projektové číslo, které se píše na doklady. Faktury a doklady se odevzdávají na domluvené místo a značí se razítkem místo vložení. Elektronické doklady se ukládají na disk a měsíčně se odesílají účetní. Měsíčně se sledují platby školného a pohledávky (v edookitu). Rodiče vše striktně platí přes svůj VS. Pokud dojde k vyšší platbě školného než je předpis, pak se přeplatek vrací zpět. Měsíčně stažený výpis k provoznímu účtu rozúčtovává na položky (mzdy,školné, stravné,vybavení, služby, dotace vč. přiděleného čísla atd.) z něj se pak tvoří CF. CF se zpětně upravuje v případě změn v minulosti. Při kladném CF se navyšuje reálná hodnota peněz k čerpání.

Toky informací

Ronja: Hlavní informace jsou na poradách a každý měsíc se všem průvodcům rozesílá přehled o příjmech a výdajích. 10% necháváme do fondu na opravy apod.

ZeMěŠkola: Hlídat CF měsíčně resp. po odeslání mezd za minulý měsíc. Porovnávat s rozpočtem a ten upravovat podle CF.

Donum Felix: Role odpovědná za hlídání cash-flow jej kontroluje měsíčně. Nejméně dvakrát za rok (při tvorbě rozpočtu na další školní rok a při uzavírce účetnictví za daný kalendářní rok) předkládá finančnímu týmu (konzultujeme to ale i průběžně).

Zdroje

Colibri: Mít větší přehled o grantech a výzvách nadací. Ze začátku běhu školy není absolutně kapacita na hledání dalších zdrojů financování, rozběh školy je prioritou.Chybí kapacity obecně pro získávání dalších finančních zdrojů, hlavně na platy lidí

Starhill: Z počátku nebylo získávání peněz naší hlavní činností. První 2 - 3 roky jsme ladili vizi a definovali přesnou podobu školy. Moc nám pomohlo být součástí ASDŠ, ze které jsme čerpali know how. Teď se příležitosti začínají objevovat, takže je to lepší. Osvědčila se nám

spolupráce se zavedenou školou v blízkosti. Víme, co u nich fungovalo a často jejich projekty kopírujeme (samozřejmě s jejich souhlasem). Také je dobré být součástí neziskových organizací v okolí a zajímat se o dění kolem, příležitosti se tak snáze objeví.

Osvobozená škola: Zdroje financí jsou hlavně školné a normativ. Granty a dotace tvoří pouze malou část rozpočtu a jsou vlastně "navíc". Pro plánování se uvažují pouze ty, které jsou přidělené.

Ronja: Máme oblíbené zavedené grantové možnosti, kde žádáme opakovaně a projekt tak na každý rok vyžaduje spíš malé úpravy. Do zcela nových zdrojů se teď nepouštíme, vyžadovalo by to moc úsilí.

ZeMěŠkola: Kvalitní software pro výkaznictví. Dostatečná lidská kapacita na sledování termínů. Pracovat na optimalizaci procesů.Dobře zpracovaný systém oběhu účetních dokladů. Projektovou činnost mít personálně oddělenou od činnosti průvodců. Důsledně zvažovat do kterého projektu jít s ohledem na kapacity.

Donum Felix: Dostatečná kapacita pro finanční výkaznictví a pro zpracování podkladů pro účetní. Mít přehled termínů a požadovaných výstupů. Chybí nám větší kapacity pro fundraising.