

**UNIVERZITA PARDUBICE
FAKULTA EKONOMICKO - SPRÁVNÍ**

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

2009

Tomáš KOLÍN

**UNIVERZITA PARDUBICE
FAKULTA EKONOMICKO-SPRÁVNÍ**

Analýza hospodaření HC Chrudim

Tomáš Kolín

**Bakalářská práce
2009**

Prohlášení autora

Prohlašuji:

Tuto práci jsem vypracoval samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využil, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Byl jsem seznámen s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., autorský zákon, zejména se skutečností, že Univerzita Pardubice má právo na uzavření licenční smlouvy o užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 autorského zákona, a s tím, že pokud dojde k užití této práce mnou nebo bude poskytnuta licence o užití jinému subjektu, je Univerzita Pardubice oprávněna ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to podle okolností až do jejich skutečné výše.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v Univerzitní knihovně.

V Pardubicích dne 22. 04. 2009

Tomáš Kolín

Poděkování

Děkuji Ing. Janu Stejskalovi, Ph.D. za vedení, připomínky a cenné rady při tvorbě této bakalářské práce.

Další poděkování patří panu Ing. Miloši Vavříčkovi prezidentu HC Chrudim a Jitce Dobrovolné hospodářce HC Chrudim za ochotnou pomoc, poskytnuté materiály a cenné rady.

ANOTACE

Bakalářská práce na téma „Analýza hospodaření HC Chrudim“ charakterizuje po teoretické stránce neziskové organizace, vymezení prostoru pro působení, jednotlivé typy, hospodaření a zdroje financování. V praktické části je představení klubu, organizační struktura, hospodaření a následná analýza hospodaření.

Závěr bakalářské práce tvoří vyhodnocení analýza hospodaření HC Chrudim a doporučení pro management.

KLÍČOVÁ SLOVA

Neziskové organizace, financování, analýza, hospodaření, hokejový klub HC Chrudim.

TITLE

The analyses of economy HC Chrudim

ANNOTATION

Bachelor thesis “The analyses of economy HC Chrudim” theoretically characterizes non-profit organizations, limitation of their operation fields, their forms, economy and financial sources. There is an introduction of the club, organizing structure, economy and following analyses of economy in practical part.

A conclusion of the bachelor thesis consists of evaluation of the analyses economy HC Chrudim and recommendations for management.

KEYWORDS

Non-profit organization, financing, analyses, economy, hockey club HC Chrudim

Obsah

Obsah	7
Úvod	8
1 Charakteristika neziskové organizace	9
1.1 Vymezení prostoru pro působení neziskových organizací.	9
1.1.1 Členění národního hospodářství podle principu financování	9
1.1.2 Členění národního hospodářství podle Pestoffa	11
1.2 Pojem nezisková organizace	13
1.3 Neziskové organizace obecně	14
1.4 Funkce státu a neziskových organizací	16
1.5 Základní teorie a typologie neziskových organizací	17
2 Hospodaření neziskové organizace	22
2.1 Financování činnosti nestátních neziskových organizací	30
2.2 Zdroje financování	31
3 Představení hokejového klubu Chrudim	37
3.1 Historie hokeje v Chrudimi	37
3.2 Organizační struktura	39
3.3 Hospodaření	41
3.3.1 Příjmy	41
3.3.2 Výdaje	44
3.4 Analýza hospodaření	45
3.4.1 Rekapitulace závěrů analýzy hospodaření	50
Závěr	53
Seznam použité literatury	55
Seznam tabulek a obrázků	56

Úvod

Neziskový prostor v ČR je součástí otevřené občanské společnosti, která umožňuje lidem dobrovolně se sdružovat a vytvářet organizace, které se podílejí na řešení společenských nebo skupinových problémů v různorodém spektru lidských činností.

Neziskové organizace jsou přirozenou součástí každého demokratického státu. Snaží se přebírat řadu funkcí, které by státní nebo soukromé organizace vykonávaly neefektivně anebo vůbec. Působí v oblastech, které nejsou lukrativní pro stát ani pro soukromé subjekty z důvodu její neziskovosti. Poskytují tak společnosti důležité i velice specifické služby.

Každý z nás se určitě s činností nějaké neziskové organizace setkal nebo využil. Ať už se hovoří o sociální sféře (domovy důchodců, péče o postižené spoluobčany, pomoc bezdomovců, narkomanům, atd.), vzdělání, sportu, přes oblasti ekologie, využití volného času až po politické stany a hnutí. Neziskový sektor je ČR, podobně jako v jiných vyspělých zemích, neodmyslitelnou součástí života společnosti.

Velkým problémem většiny neziskových organizací je nedostatek financí na provoz a rozvoj, proto některé zbytečně končí svou činnost a společnost tak přichází o leckdy nezbytné služby poskytované potřebným lidem.

Cílem bakalářské práce je provést analýzu hospodaření vybrané neziskové organizace za roky 2006 – 2008 a to na základě poskytnutých výkazů o hospodaření (výkaz zisku a ztráty, rozvaha a přehled finančních zdrojů). Dílčím cílem bude definování závěrů pro vybrané oblasti hospodaření neziskové organizace, včetně praktických doporučení managementu.

Pro analýzu byla zvolena nezisková organizace HC Chrudim – hokejový klub, který se zabývá pořádáním sportovních soutěží, výcvikem hokejistů a další sportovní činností. Vznikl v roce 2001.

V první části bude provedena obecná charakteristika neziskových organizací, vymezení prostoru pro jejich působení a typologie těchto organizací.

Druhá část je zaměřena na obecné principy hospodaření neziskové organizace. V této kapitole je věnována pozornost zejména zdrojům financování, druhům činností a samotným hospodařením. Zmíněna je také problematika účetnictví a daní.

Poslední část je věnována podrobné analýze nákladů a výnosů v jednotlivých letech. Nechybí ani meziroční srovnání a pohled na hospodaření jako celek. Součástí této části jsou i závěry a návrh doporučení.

1 Charakteristika neziskové organizace

Nezisková organizace je trvalou součástí života ve společnosti. Představuje nezastupitelný prvek v demokratickém systému. Je jedním ze základních nástrojů péče o veřejné zájmy a uskutečňování jejich potřeb. Charakteristickým rysem všech neziskových organizací je skutečnost, že hlavním předmětem jejich činnosti není podnikání za účelem zisku. Nezisková organizace se zabývá něčím, co se podstatně liší od tradičního podnikání nebo řízení státu. Hlavním posláním je zlepšování mezilidských vztahů, kultivování společenského života, občanská solidarita a vzájemná úcta. Základním rysem je dobrovolná aktivita lidí ve vymezené oblasti společenského života a veřejný zájem na nevýdělečné poskytování služeb.

1.1 Vymezení prostoru pro působení neziskových organizací.

Na začátek je důležité vymezit, v jakém prostoru národního hospodářství se neziskové organizace nacházejí.

Způsoby členění národního hospodářství:

- podle principu financování;
- podle Pestoffa.

1.1.1 Členění národního hospodářství podle principu financování

Z hlediska principu financování je možné členit národní hospodářství podle schématu uvedeném na obrázku 1.



Obrázek 1: Členění národního hospodářství podle principu financování.

Zdroj: REKTOŘÍK, Jaroslav a kolektiv. *Organizace neziskového sektoru – základy ekonomiky, teorie a řízení*, Ekopress, Praha 2001. s.13

Ziskový sektor sdružuje ekonomické subjekty, jejichž cílem je v krátkodobém časovém horizontu dosahovat zisku. Subjekty, jež náleží do tohoto sektoru, získávají prostředky na svůj provoz a rozvoj z tržeb za realizované výrobky a poskytnuté služby, přičemž tyto statky umísťují na trhu, a to za tržní ceny. Chování subjektů ziskového sektoru je předmětem zkoumání mikroekonomie a makroekonomie.

Neziskový sektor sdružuje subjekty, jejichž cílem není zisk, ale produkce užitku. Subjekty, jež náleží do tohoto sektoru, získávají prostředky na svůj provoz a rozvoj zcela či z významné části z veřejných rozpočtů (státních, územních, municipálních) anebo prostřednictvím jiných přerozdělovacích procesů od konkrétních fyzických či právnických osob (nadační fondy, sponzorské příspěvky apod.). Subjekty neziskového sektoru poskytují statky bezplatně, případně za modifikovanou cenu, tzv. uživatelský poplatek, jež představuje určitý podíl spotřebitele na nákladech.

Neziskový sektor v sobě zahrnuje neziskový veřejný sektor, neziskový soukromý sektor a sektor domácností.

Neziskový veřejný sektor (všeobecně se označuje jako veřejný sektor) představuje tu část národního hospodářství (přesněji neziskového sektoru), která je financována z veřejných financí (veřejných rozpočtů, jejichž příjmy jsou tvořeny především z daní na principu nenávratnosti, neekvivalence a nedobrovolnosti), je řízena a spravována veřejnou správou (státní správou a samosprávou), rozhoduje se v ní veřejnou volbou (na základě kolektivního rozhodování) a podléhá veřejné kontrole (občanské a profesionální).

Neziskový soukromý sektor (tzv. třetí sektor¹) představuje tu část národního hospodářství (přesněji neziskového sektoru), která je financována na základě specifických přerozdělovacích procesů (ze soukromých financí), kdy se fyzické a soukromé právnické osoby dobrovolně rozhodnou vložit své finanční prostředky do konkrétní aktivity. Jejich cílem přitom není dosažení zisku, ale očekávají jiný užitek, např. ve formě seberealizace či osobního uspokojení. Subjekty tohoto sektoru však rovněž mohou získat příspěvek z veřejných financí.

¹ Označení třetí sektor se v teorii i praxi běžně používá pro vyjádření neziskového soukromého sektoru. Za první sektor je přitom považován sektor ziskový, za druhý pak sektor neziskový veřejný, označení první a druhý sektor se však nevžilo.

Sektor domácností sdružuje rodiny a jednotlivce (občany), jež plní významnou roli svým začleněním do koloběhu finančních toků (prostřednictvím příjmů za výrobní faktory, daní, ale i transferových plateb) a vstupem na trh statků (vytváří poptávku po zboží a službách) a výrobních faktorů (vytváří nabídku výrobních faktorů, zejména práce)².

1.1.2 Členění národního hospodářství podle Pestoffa

Přehlednější je členění národního hospodářství podle švédského ekonomy Pestoffa, který ve svém schématu uplatňuje tři kritéria členění sektorů:

- veřejný versus privátní;
- neziskový versus ziskový;
- neformální versus formální.

Pro znázornění rozdělení národního hospodářství na výše uvedené čtyři sektory používá Pestoff plochu trojúhelníku, do které jsou postupně zakreslovány základní bloky, které následně vytváří ony čtyři sektory. Výhodou tohoto uspořádání je mimo jiné i to, že se z konečné podoby trojúhelníku dají vyčíst základní charakteristiky organizací, které v jednotlivých sektorech působí. Rozklad dílčích ploch a jejich umístění do trojúhelníku má symbolický význam. Velikost ploch může být kvantifikována jen při zajištění dostupnosti potřebných statistických údajů

Postupné kroky tvorby trojúhelníkového modelu národního hospodářství jsou následující³:

1. krok - plocha trojúhelníku je protnuta horizontálně, přičemž v horní části trojúhelníku vzniká sektor veřejný, který již nedozná změn; spodní část trojúhelníku, která bude ještě dále specifikována, je zatím charakteristická tím, že funguje na privátním (soukromém) principu;

2. krok - plocha trojúhelníku je v jeho pravé části protnuta a rozdělena na sektor ziskový (napravo) a neziskový (nalevo), v dolní pravé části trojúhelníku vznikl ziskový soukromý sektor, který již nedozná žádných změn, předmětem změn bude již jen levá část trojúhelníku (neziskový sektor);

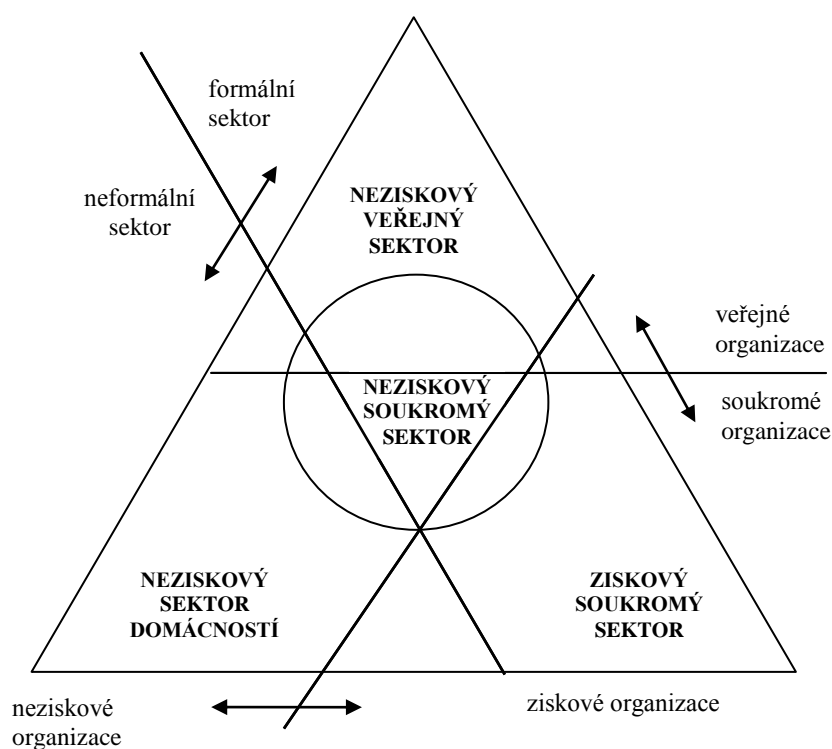
² TETŘEVOVÁ, L.: *Veřejná ekonomie*. 1.vyd. Příbram: Professional publishing, 2008. s. 26 - 27

³ TETŘEVOVÁ, L.: *Veřejná ekonomie*. 1.vyd. Příbram: Professional publishing, 2008. s. 33 - 34

3. krok - plocha trojúhelníku je v jeho levé části protnuta a rozdělena na sektor formální (napravo) a neformální (nalevo), v důsledku čehož v levé dolní části vznikl sektor domácností, který je typický neformálním charakterem (současně se jedná o sektor soukromý, neziskový);

4. krok - v tomto kroku dochází k propojení předchozích tří kroků, přičemž uprostřed vzniká neziskový soukromý sektor, neboli třetí sektor, který zasahuje do všech ostatních sektorů.

V uvedeném modelu se mohou vyskytovat i organizace, jejichž činnosti a poslání se ve vymezených sektorech překrývají, tzv. *hraniční či smíšené organizace*, např. soukromá nemocnice svým posláním zasahuje do veřejného sektoru, má však privátní charakter a je z určité části financována z veřejných financí.



Obrázek 2: Konečná fáze členění národního hospodářství podle Pestoffa.

Zdroj: REKTORČÍK, J. a kolektiv. *Organizace neziskového sektoru – základy ekonomiky, teorie a řízení*, 1.vyd.

Praha: Ekopress, 2001. s. 16

S využitím Pestoffova uspořádání národního hospodářství je možné charakterizovat organizace (instituce, seskupení), které působí v jednotlivých sektorech národního hospodářství takto:

Sektor	Charakteristika organizací
ziskový, soukromý, tržní (první sektor)	ziskové, formální, soukromé (privátní)
neziskový, veřejný (druhý sektor)	neziskové, formální, veřejné
neziskový, soukromý (nevládní, třetí sektor)	neziskové, formální, soukromé (privátní)
neziskový, domácností	neziskové, neformální, soukromé (privátní)

Tabulka 1: Jednotlivé sektory národního hospodářství.

Zdroj: REKTOŘÍK, J. a kolektiv. *Organizace neziskového sektoru – základy ekonomiky, teorie a řízení*, 1.vyd. Praha: Ekopress, 2001. s. 21

V ideálním případě tvoří veřejný neziskový sektor, soukromý neziskový sektor a soukromý ziskový sektor tři pilíře, které se vzájemně doplňují a vyvažují rozložení sil na poli politickém, ekonomickém a na poli občanských svobod.

1.2 Pojem nezisková organizace

Pojem "nezisková organizace" je běžně používán, aniž by byl definován nějakým platným právním předpisem. Vznik, činnost, hospodaření a případný zánik jednotlivých neziskových organizací je totiž legislativně upraven řadou zvláštních zákonů a ne vždy panuje shoda, co lze za neziskovou organizaci považovat a co nikoli.

Pole působnosti neziskových organizací v naší společnosti je velmi rozsáhlé. Jsou zakládány v oblasti ekologie, sociální péče, kultury, humanitární pomoci, vzdělání, zdravotnictví, tělovýchovy, vědy, výzkumu, ochrany života a zdraví osob atd. Vždy je podmínkou, že se jedná o činnosti, které mají charakter obecně prospěšných služeb a že tyto služby jsou poskytovány za stejných podmínek všem, kteří projeví skutečný zájem.

Za obecně prospěšné služby se považuje zejména rozvoj duchovních hodnot, ochrana lidských práv nebo jiných humanitních cílů, ochrana a tvorba životního prostředí, zachování přírodních hodnot a ochrana kulturních památek⁴.

Nezisková organizace je charakterizována jako nevládní organizace nebo občanské sdružení, které je obecně prospěšné společnosti. Je dobrovolným sdružováním občanů, kteří mají společné cíle a jsou ochotni spolupracovat na uspokojování potřeb a zájmů buď samotných členů, nebo druhých lidí. Občanskou společností jsou nazývány proto, že plní a prosazují obecný zájem společnosti.

Nezisková organizace je sdružením členů nevládního sektoru, jenž rozhodují sami za sebe, zatímco ve veřejném sektoru se na rozhodování podílí více odborných pracovníků. Neziskové organizace pracují nezávisle na státu a jejich činnost prospívá veřejnému blahu společnosti.

Nestátní sektor, pod který neziskové organizace spadají, se zaměřuje na pomoc, která doposud nebyla zapotřebí. Snaží se nahradit nefungující činnost státu (např. péče o bezdomovce - Naděje, Armáda spásy, pomoc obětem trestných činů - Bílý kruh bezpečí, pomoc narkomanům – Drop-In), popř. ji doplňují. Většina nestátních organizací poskytuje více druhů služeb a snaží se oslovit více cílových skupin (studenti SŠ, firmy, seniory).

1.3 Neziskové organizace obecně

V České republice se ustálila dvě základní vymezení neziskových organizací.

Podle širšího vymezení se za neziskové organizace (lze se také setkat s pojmem nevýdělečné organizace) považují subjekty, které jsou:

- **institucionalizované** (organized) – mají jistou institucionální strukturu, tj. jistou organizační skutečnost, bez ohledu na to, zdanou formálně nebo právně registrovány;
- **soukromé** (private) – jsou institucionálně odděleny od státní správy a nejsou jí řízeny. To znamená, že nemohou mít významnou státní podporu nebo že ve vedení nemohou být mj. státní úředníci. Rozhodující je fakt, že základní struktura neziskových organizací je ve své podstatě soukromá;

⁴ DEBBASCH, CH.; BOURDON, J.: *Neziskové organizace*. 1.vyd. Praha: Victoria publishing 1995. 101 - 102

- **neziskové** (non-profit) – jsou neziskové ve smyslu nerozdělování zisku, tj. nepřipouští se u nich žádné přerozdělování zisků vzniklých z činností organizace mezi vlastníky nebo vedení organizace. Neziskové organizace mohou svou činností vytvářet zisk, ovšem ten musí být použit na cíle dané posláním organizace;
- **samosprávné a nezávislé** (self-governing) – jsou vybaveny vlastními postupy a strukturami, které umožňují kontrolu vlastních činností, tzn., že neziskové organizace nejsou ovládány zvenčí, ale jsou schopny řídit samy sebe. Nekontroluje je ani stát, ani instituce stojící mimo ně;
- **dobrovolné** (voluntary) – využívají dobrovolnou aktivitu (účast) na svých činnostech. Dobrovolnost se může projevat jak výkonem neplacené práce pro organizaci, tak formou darů nebo čestné účasti ve správních radách⁵.

Mezi takto vymezené subjekty lze zařadit celou škálu právnických osob⁶:

- občanská sdružení včetně odborů,
- politické strany a politická hnutí,
- církve a náboženské společnosti včetně jimi zakládaných právnických osob,
- obecně prospěšné společnosti,
- zájmová sdružení právnických osob,
- organizace s mezinárodním prvkem,
- nadace a nadační fondy,
- společenství vlastníků jednotek,
- veřejné vysoké školy,
- honební společenstva,
- profesní a jiné komory,
- jiné subjekty, které nebyly založeny a zřízeny za účelem podnikání.

Vedle toho se v České republice často používá užší vymezení neziskových organizací (někdy nazývaných jako "nestátní neziskové organizace" nebo "organizace občanské společnosti"), které je dáno právními formami občanských sdružení, obecně prospěšných společností, nadací a nadačních fondů a církevních právnických osob.

⁵ ŠKARABELOVÁ, S.: *Definice neziskového sektoru (Sborník příspěvků z internetové diskuse CVNS)*. Brno, Centrum pro výzkum neziskového sektoru, 2005. s. 24

⁶ *Portál veřejné správy České republiky* [online]. 2003-2009 [cit. 2009-01-06]. Dostupný z WWW: <http://portal.gov.cz/wps/portal/_s.155/701/_s.155/17214?ks=1582>.

Rozlišení vládního a nevládního sektoru:

Vládní sektor je sdružením organizací, které jsou financované státem, společnosti úzce souvisí se zdravotní a sociální sférou. Přednostmi vládního sektoru je především úspěšnost, kdy ve svém postupném vývoji dokázal zbavit občany chudoby, avšak na druhé straně zůstali lidé závislí na pomoci druhých, popř. na finančních dávkách. Hlavní nevýhodou je nepružnost, sektor nedokáže rychle reagovat na vzniklé situace ve společnosti. Do vládního sektoru spadají domovy důchodců, kojenecké ústavy, dětské domovy, psychiatrické léčebny, apod.

Opakem vládního sektoru je sektor nevládní, který je seskupením soukromých charitativních organizací a občanských sdružení. Také služby církevního charakteru vykonávají svou činnost bez podpory státu. Výhodou nevládního sektoru je rychlá reakce na změny ve společnosti, pružnost a tvořivost. S nevládním sektorem souvisí komunitní práce a je pro něj podstatná práce dobrovolníků.

1.4 Funkce státu a neziskových organizací.

Na začátku je nutné se zmínit o státním rozpočtu a o způsobu alokace výdajů a systému rozdělování z hlediska jednotlivých řídicích stupňů⁷.

Státní rozpočet zahrnuje vždy dvě strany jedné bilance a to na příjmovou a výdajovou. Hlavním zdrojem příjmů jsou daně, které představují až 95 % příjmů státního rozpočtu. Z toho vyplývá, že možnosti vydávat prostředky jsou ovlivněny daňovými příjmy a výdaje musí pokrýt veškeré funkce státu dané ústavou. Jedná se zejména o školství, kulturu, dopravu, obranu a bezpečnost, soudnictví, vězeňskou službu, oblast důchodového zabezpečení, zastupitelské úřady v cizině a celou řadu dalších funkcí, se kterými se občané denně setkávají. Na zajišťování těchto uvedených služeb stát zřizuje státní rozpočtové a příspěvkové organizace.

Další možností, jak služby zajistit, je ta, že přispívá nestátním organizacím (prostřednictvím např. dotační politiky státního rozpočtu) na produkci těchto služeb.

⁷ *Ministerstvo financí* [online]. 2005-2009 [cit. 2009-01-10]. Dostupný z WWW: <http://www.mfcr.cz/cps/rde/xchg/mfcr/xsl/nezisk_organizace.html>.

Z hlediska používání pojmu nestátní neziskové organizace je třeba mít na zřeteli, že tato "neziskovost" nespočívá v tom, že organizace netvoří zisk ze své činnosti, ale v tom, že vytvořený zisk se znovu vrací do hlavní činnosti a není rozdělován individuálním vlastníkům společnosti.

Je věcí státu, v jaké míře svěří své úkoly státním organizacím, nebo občanským organizacím. V neposlední řadě je nutné si uvědomit, že je povinností státu výše uvedené služby zajišťovat a jestliže svěří tyto služby občanské organizace, nezbavuje se této povinnosti. Je tedy věcí vzájemné důvěry mezi státem a příslušnou občanskou organizací při převedení služeb mimo státní sféru. Občanská organizace musí svojí činností přesvědčit o tom, že je schopna služby zajišťovat a to za finanční a věcných podmínek daných státem a na druhé straně stát musí přesvědčit o úmyslu tyto služby příslušné občanské organizaci svěřit.

V tomto směru je nesmírně důležité vybudovat důvěryhodnost občanských společností, protože v mnoha případech se ukazuje, že tyto společnosti zajišťují potřebné služby na daleko vyšší úrovni, jelikož je zde přímý prvek osobní účasti a snahy. Vyplývá to hlavně z toho, že společnosti jsou ovládané lidmi, kteří považují poskytování služeb za poslání a ne za zaměstnání.

1.5 Základní teorie a typologie neziskových organizací

Základní charakteristiky neziskových organizací

V české odborné ekonomické literatuře není jednoznačně definována charakteristika organizací, které působí v neziskovém sektoru. Pro další výklad se vychází z definice uvedené v zákoně č. 586/92 Sb. o dani z příjmů § 18, odstavec 7, že jde o organizace charakteru právnické osoby, která nebyla zřízena nebo založena za účelem podnikání. V citovaném zákoně je dále v § 18 uvedeno, že se jedná o následující typy organizací⁸:

- zájmová sdružení právnických osob;
- občanská sdružení včetně odborových organizací;
- politické strany a hnutí;
- státem uznávané církve a náboženské společnosti;
- nadace a nadační fondy;

⁸ REKTOŘÍK, J. a kolektiv. *Organizace neziskového sektoru – základy ekonomiky, teorie a řízení*, 1.vyd. Praha: Ekopress, 2001. s. 39 - 41

- obce;
- vyšší územní samosprávné celky;
- příspěvkové organizace;
- státní fondy;
- obecně prospěšné společnosti;
- veřejné vysoké školy.

Uvedený přehled organizací je snad dostačující pro výpočet daně z příjmů (z nemovitosti apod.), není však dostačující pro pochopení poslání a cílu neziskových organizací. Právě bohatost poslání a cílů neziskových organizací a prorůstání jejich činností napříč celou občanskou společností, vyvolává potřebu jejich systematizace podle následujících třídících znaků:

- podle kritéria zakladatele;
- podle kritéria globálního charakteru poslání;
- podle kritéria právně organizační normy;
- podle kritéria způsobu financování;
- podle kritéria charakteristiky realizovaných činností.

Kritérium zakladatele

Podle kritéria zakladatele se člení neziskové organizace na:

- organizace založené veřejnou správou, tj. státní správou (ministerstvo ústřední úřad státní správy), nebo samosprávou (obec, magistrát, kraj), některé z nich se proto z uvedeného důvodu nazývají veřejnoprávní organizace;
- organizace založené soukromou fyzickou nebo právnickou osobou (mohou zakládat organizaci i společně), nazývané soukromoprávní organizace;
- organizace, jež vznikly jako veřejnoprávní instituce - výkon účelu veřejné služby je dán jako povinnost ze zákona (příkladně veřejná vysoká škola).

Kritérium globálního charakteru poslání

Podle kritéria globálního charakteru poslání se člení neziskové organizace na:

- *organizace veřejné prospěšné*, které jsou založeny za účelem poslání spočívající v produkci veřejných a smíšených statků, které uspokojují potřeby veřejnosti - společnosti (příkladně charita, ekologie, zdravotnictví, vzdělávání, veřejná správa);
- *organizace vzájemné prospěšné*, které jsou založeny za účelem vzájemné podpory skupin občanů (i právnických osob), které jsou spjaty společným zájmem. Jejich posláním je tedy uspokojování svých vlastních zájmů a veřejná správa dbá, aby se jednalo o takové zájmy, které jsou ve vztahu k veřejnosti korektní, tedy neodporují zájmům druhých občanů a právnických osob. Jde například o realizaci aktivit v kultuře, konfesních a profesních zájmů, ochrany zájmů skupin apod.

Kritérium právně organizační normy

Podle kritéria právně organizační normy se člení neziskové organizace na:

- organizace založené podle zákonů č. 218/2000 Sb. rozpočtová pravidla a č. 250/2000 Sb. o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů;
- organizace založené podle ostatních zákonů platných pro neziskové organizace;
- organizace založené podle zákona č.513/91 Sb. - obchodní zákoník a organizace s obdobným charakterem.

Kritérium financování

Podle kritéria financování se člení neziskové organizace na:

- organizace financované *zcela z veřejných rozpočtů* (organizační složky státu a územních celků);
- organizace financované zčásti z veřejných rozpočtů - na příspěvek mají legislativní nárok (příspěvkové organizace, vybraná občanská sdružení, církve a náboženské společnosti a politické strany a politická hnutí);
- organizace financované z různých zdrojů (dary, sbírky, sponzoring, granty, vlastní činnost);
- organizace financované především z výsledků realizace svého poslání.

Kritérium charakteristiky realizovaných činností (oborové členění)

Ve vztahu k uvedeným skutečnostem, lze neziskové organizace charakterizovat znaky:

a) společnými pro všechny typy neziskových organizací:

- jsou právníckými osobami (s výjimkou organizačních složek);
- nejsou založeny za účelem podnikání;
- nejsou založeny za účelem produkce zisku;
- uspokojují konkrétní potřeby občanů a komunit podle tabulky číslo 1;
- mohou, ale nemusí být financovány z veřejných rozpočtů.

b) společnými jen pro soukromé neziskové organizace:

- mají ze zákona povolenou svoji autonomii ve vztahu k vnějšímu okolí;
- členství v těchto organizacích je realizováno výhradně na principu dobrovolnosti (s výjimkou některých profesních komor);
- vytváří většinou neformální struktury sympatizantů, ale vždy v rámci legislativy, podle které byly založeny a podle které realizují svoji činnost.

Národní klasifikace Neziskových organizací ICNPO	Systém klasifikace netržních činností OSN COPNI	Odvětvová klasifikace Nevýrobních ekonomických činností OKEČ-ČR
Kultura, sport a volný čas	Rekreační a kulturní služby	92. Rekreační, kulturní a sportovní činnost
Vzdělání a výzkum	Vzdělávací služby, výzkum	80. Školství 73. Výzkum
Zdravotnictví	Služby zdravotnické	85.1 Zdravotnictví
Sociální služby	Sociální služby	Sociální služby 75. Kolektivní a individuální sociální služby a sociální politiky
Přírodní a životní prostředí Komunitní rozvoj a bydlení Občanskoprávní osvěta a politické organizace Dobročinnost Mezinárodní nadační aktivity		
Náboženství a církve	Náboženství a církve	
Odbory a profesní spolky	Organizace profesní, odborářské a občanská sdružení	Činnost společenských organizací (odborné, politické strany, církve a profesní spolky)
Nespecifikované, ostatní	Ostatní služby, smíšené a nespecifikované	Ostatní osobní služby

Tabulka 2: Klasifikace neziskových organizací dle činností

Zdroj: REKTORÍK, J. a kolektiv. *Organizace neziskového sektoru – základy ekonomiky, teorie a řízení*, 1.vyd. Praha: Ekopress, 2001. s. 42

2 Hospodaření neziskové organizace

Pojem hospodaření nemá přesnou definici, ale všichni vědí, co si pod tímto slovem můžou představit. Hospodaření je soubor ekonomicko-správních činností zabezpečující provoz organizace. Mezi které patří získávání finančních prostředků a nakládání s nimi, čerpání a kontrola rozpočtu, správa majetku, plnění daňových povinností, vedení účetnictví, tvorba vnitřních předpisů a plnění ostatních povinností v oblasti hospodaření vyplívajících z právních předpisů.

Hospodaření je prostředkem k dosažení určitých cílů vytyčených organizací.

Cíl hospodaření je ovlivněn množstvím různých faktorů. Dělíme je na interní a externí⁹.

Mezi ty interní můžeme zahrnout:

- velikost organizace (velikost členské základny);
- objem majetku, který organizace spravuje;
- činnost, kterou organizace vyvíjí;
- lidé, které organizaci řídí a další.

Mezi faktory externí zahrnujeme:

- právní prostředí v ČR (kvalita právních předpisů);
- zvýhodnění činnosti ze strany administrativního aparátu prostřednictvím právních norem;
- finanční podpora ze strany státu a územní samosprávy;
- donátorské prostředí v ČR;
- obecná podpora dané organizace ze strany občanů a další...

Cílem hospodaření je zajištění činnosti, případné rozšíření a zkvalitnění organizace.

Jedná se soubor mnoha činností, jako jsou například:

- účetnictví;
- nakládání s majetkem;
- finanční řízení;
- vyhledávání finančních zdrojů;

⁹ STEJSKAL, J.: *Hospodaření od A do Z*. Praha: Tiskové a distribuční centrum, 2006. s. 10 - 11

- vytváření vnitřních pravidel pro hospodaření;
- vztahy ke správcům daní (podání daňových přiznání);

Daň z příjmu

Daň z příjmů právnických osob je upravena zákonem č. 586/1992 Sb., v platném znění. Pro účely zdanění daní z příjmů je důležité rozlišení činnosti organizace na hlavní (cíl, poslání organizace) a doplňkovou. Pro vymezení hlavní činnosti neziskových organizací se dle uvedeného zákona vychází ze statutů, stanov, zřizovacích nebo zakladatelských listin.¹⁰

Předmětem daně z příjmů právnických osob jsou obecně příjmy (výnosy) z veškeré činnosti a z nakládání s veškerým majetkem. U poplatníků, kteří nebyli založeni nebo zřízení za účelem podnikání, je předmět vymezen úžeji, dani podléhají v zásadě pouze příjmy z činností, ve kterých dosahují zisku, včetně příjmů z reklamy a z nájemného (mimo pronájmu státního majetku).

Druhy činnosti NNO

- hlavní činnost
- doplňková činnost

Hlavní činnost se rozumí aktivity, pro kterou byla organizace založena a které jsou zapsány v základních dokumentech¹¹.

Do doplňkové činnosti řadíme takové akce, které nepatří do hlavní činnosti a dále činnosti, které zmiňuje zákon o daních z příjmu (§18, odst. 3), tedy příjmy z reklamy a z nájemného.

Činnosti týkající se hospodaření můžeme rozdělit takto:

- hospodaření účetní jednotky (sestavování a vyhodnocování rozpočtu, řešení daňových přiznání, finanční řízení);
- vedení účetnictví;
- správa finančních prostředků (přijímání a vyplacení peněz);

¹⁰ REKTOŘÍK, J. a kolektiv. *Organizace neziskového sektoru – základy ekonomiky, teorie a řízení*, 1.vyd. Praha: Ekopress, 2001. s. 150 - 158

¹¹ STEJSKAL, J.: *Hospodaření od A do Z*. Praha: Tiskové a distribuční centrum, 2006. s. 167

- dohled nad hospodařením akcí (příprava a kontrola rozpočtu na akce, domlouvání pravidel pro hospodaření);
- zpracování hlášení a vyúčtování dotací a příspěvků;
- vedení evidence majetku;
- získávání dalších finančních prostředků.

Předpisy ovlivňující organizaci

Obecně právní normy upravují oblast hospodaření jen velmi jednoduše a nekonkrétně a proto je třeba věnovat zvýšenou pozornost normám, které upravují účetnictví.

Účetnictví

Od 1. 1. 2005 došlo v ČR k významné změně v soustavách účetnictví. Bylo zrušeno jednoduché účetnictví, pro drobné podnikatele, fyzické osoby byla zavedena daňová evidence a vybraným neziskovým organizacím bylo přechodným ustanovením¹² zákona o účetnictví dovoleno používat soustavu jednoduchého účetnictví. To však za podmínky, že jejich úhrn příjmů nepřekročí za uzavřené účetní období hranici 3 miliony korun¹³.

V souladu s touto změnou je třeba vnímat pojem účetnictví jako pojem označující soustavu podvojného účetnictví. Jednoduché účetnictví je bráno jako okrajová výjimka určená pouze občanským sdružením, honebním společenstvům, církvím a církevním právnickým osobám za splnění definovaných podmínek.

Ze zákona o účetnictví vyplývá, že účetní jednotky mohou vést účetnictví ve dvou rozsazích:

- v plném rozsahu;
- ve zjednodušeném rozsahu.

¹² Novela zákona o účetnictví č. 348/2007 Sb. uveřejněná ve Sbírce zákonů v částce 108/2007.

¹³ STEJSKAL, J.: *Účetnictví nestátních neziskových organizací*. Praha: Tiskové a distribuční centrum, 2008. s. 13

Není-li v zákoně o účetnictví stanoveno jinak, jsou účetní jednotky povinny vést účetnictví v plném rozsahu. Účetnictví ve zjednodušeném rozsahu mohou vést dle vlastního rozhodnutí (dle § 9, odst. 3):

- občanská sdružení, jejich organizační jednotky s právní subjektivitou;
- církve, církevní právnické osoby;
- obecně prospěšné společnosti;
- honební společenstva;
- nadační fondy.

Právní úprava pro vedení jednoduchého účetnictví:

- zákon o účetnictví č. 563/1991 Sb. ve znění zákona č. 437/2003 Sb.;
- vyhláška č. 507/2002 Sb., kterou se provádějí některá ustanovení zákona o účetnictví pro účetní jednotky účtující v soustavě jednoduchého účetnictví; (vydáno 7. 11. 2002, účinnost od 1. 1.2003);
- Opatření MF ČR č.j. 281, 283/77 411/2000, kterým se stanoví postupy účtování pro účetní jednotky účtující v soustavě jednoduchého účetnictví.

Právní úprava pro vedení účetnictví:

- zákon o účetnictví č. 563/1991 Sb. ve znění č. 437/2003 Sb.;
- vyhláška č. 504/2002 Sb., kterou se provádějí některá ustanovení zákona o účetnictví pro účetní jednotky, u kterých hlavním předmětem činnosti není podnikání, pokud účtují v soustavě podvojného účetnictví (ve znění novely č. 400/2005 Sb.);
- České účetní standardy č. 401 - 414.

Daně

Je omylem se domnívat, že nezisková organizace daně platit nemusí a také, že placení daní je jedinou povinností vyplývající z daňových zákonů. Daňová problematika se často mění a je nutné sledovat její aktuální znění.

Daně, které se mohou týkat běžné neziskové organizace.

Název daně	Právní předpis
Daně z příjmu fyzických a právnických osob	zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmu
Daň z nemovitosti	zákon č. 338/1992 Sb., o dani z nemovitosti
Daň dědická	zákon č. 357/1992 Sb., o dani dědické, darovací a z převodu nemovitostí
Daň darovací	
Daň z převodu nemovitostí	
Daň silniční	zákon č. 16/1993 Sb., o dani silniční
Daně, které se NNO zpravidla netýkají	
Daň z přidané hodnoty	zákon č. 235/2004 Sb., o dani z přidané hodnoty
Daň spotřební	zákon č. 353/2003 Sb., o spotřebních daních

Tabulka 3: Daňový systém ČR

Zdroj: STEJSKAL, J.: *Hospodaření od A do Z*. Praha: Tiskové a distribuční centrum, 2006. s. 154

Daň z nemovitosti

Zákon o dani z nemovitostí je rozdělen do dvou základních částí – daň z pozemků a daň ze staveb¹⁴.

A. Daň pozemků	
Předmět daně	pozemky na území České republiky vedené v katastru nemovitostí
Vynětí z předmětu daně	pozemky v rozsahu půdorysu stavby, které jsou zastavěny stavbami
Poplatníci	<ul style="list-style-type: none"> • vlastník pozemku; • v případě, že pozemek se ve vlastnictví České republiky, je poplatníkem ta právnická osoba, která má k pozemku právo trvalého užívání (resp. právo výpůjčky); • v případě, že pozemek je ve vlastnictví Pozemkového fondu ČR nebo FNM ČR, je poplatníkem ta osoba, která je nájemcem pozemku.
Osvobození	pozemky tvořící jeden funkční celek se stavbou ve vlastnictví sdružení občanů a obecně prospěšných společností (§ 4 odst. 1)), osvobozen není možné použít, pokud je pozemek používán k podnikatelské činnosti nebo je pronajímán (§ 4 odst. 3), poplatník uplatní nárok na osvobození od daně z pozemků v daňovém přiznání

¹⁴ Zdroj: STEJSKAL, J.: *Hospodaření od A do Z*. Praha: Tiskové a distribuční centrum, 2006. s. 154 - 157

B. Daň ze staveb	
Předmět daně	stavby na území České republiky, na které bylo vydáno kolaudační rozhodnutí nebo kolaudačnímu rozhodnutí podléhající
Osvobození	stavby ve vlastnictví sdružení občanů a obecně prospěšných společností (§ 9, odst. 1 f)), osvobození není možné použít, pokud je stavba používána k podnikatelské činnosti nebo je pronajímána (§ 9 odst. 5), poplatník uplatní nárok na osvobození od daně z pozemků v daňovém přiznání

C. Společná ustanovení	
Daňové přiznání	<ul style="list-style-type: none"> • podává se správci daně do 31. ledna zdaňovacího období a to výhradně v prvním roce nabytí nemovitosti; v dalších letech není třeba daňové přiznání podávat, pokud nedošlo ke změně okolností rozhodných pro vyměření daně; • pokud byl podán návrh na vklad vlastnického práva do katastru nemovitostí, o kterém nebylo do 31. ledna rozhodnuto, je poplatník povinen podat daňové přiznání do konce třetího měsíce následujícího po měsíci, v němž byl zapsán vklad do katastru nemovitostí.

Daň dědická

Úprava daně dědické vyplývá ze zákona č. 357/1992 Sb., o dani dědické, darovací a z převodu nemovitostí. Při čtení tohoto zákona je třeba dát pozor, protože zákon obsahuje úpravy všech tří daní a některé pasáže platí pro všechny tři daňové tituly, někdy je však třeba najít konkrétní úpravu.

Předmět daně	nabytí majetku děděním
Poplatník	dědic, který nabytí dědictví nebo jeho část ze závěti, zákona nebo z obou těchto právních důvodů
Osvobození	nabytí majetku určená na financování výchovy a ochrany mládeže (§ 20 odst. 4 a))
Daňové přiznání	daňové přiznání k dani dědické se nepodává při bezúplatném nabytí nebo poskytnutí majetku, je-li od daně dědické zcela osvobozeno (§21 odst. 5 a))

Daň z převodu nemovitostí

Předmět daně	úplatný převod nebo přechod vlastnictví k nemovitostem, bezúplatné zřízení věcného břemene nebo jiného plnění obdobného věcnému břemeni při nabytí nemovitosti darováním
Poplatník	převodce nemovitosti (ten, kdo prodává); nabyvatel je ručitelem
Osvobození	převody nemovitostí z vlastnictví České republiky, které před převodem byly ve správě Pozemkového fondu ČR
Daňové přiznání	přiznání k dani z převodu nemovitostí se podává do konce třetího měsíce následujícího po měsíci, v němž byl zapsán vklad práva do katastru nemovitostí, součástí daňového přiznání je znalecký posudek o ceně nemovitosti
Daň	3 % ze základu daně, kterým je zpravidla cena kupní nebo cena zjištěná podle zákona o oceňování majetku a to podle toho, která je vyšší

Daň darovací

Předmět daně	bezúplatné nabytí majetku (a to jinak než smrtí zůstavitele)
Vynětí z předmětu daně	dotace, příspěvky a podpory ze státního rozpočtu, z rozpočtu územních samosprávných celků, státních a jiných veřejných fondů
Poplatník	nabyvatel daru; při darování do ciziny je poplatníkem dárce
Osvobození	od daně darovací jsou osvobozena bezúplatná nabytí majetku určená na financování výchovy a ochrany mládeže (§ 20 odst. 4 a))
Daňové přiznání	<ul style="list-style-type: none">• u hmotných darů jakékoliv hodnoty se podává vždy;• u finančních darů se podává pouze tehdy, pokud úhrn darů převyší zajedno pololetí nebo za celý rok 20 tisíc Kč;• daňové přiznání se podává do 30. 7. a 30. 1. následujícího roku;• při darování nemovitosti se daňové přiznání podává do konce 3 měsíce následujícího po měsíci, v němž byl zapsán vklad práva do katastru nemovitostí.

Daň silniční

Předmět daně	silniční motorová vozidla a jejich přípojná vozidla registrovaná a provozovaná v ČR, jsou-li používána k podnikání nebo jsou používána v přímé souvislosti s podnikáním nebo k činnostem, z nichž plynoucí příjmy jsou předmětem daně z příjmů u subjektů nezaložených za účelem podnikání
Poplatník	provozovatel vozidla zapsaný v technickém průkazu zaměstnavatel, pokud vyplácí cestovní náhrady svému zaměstnanci za použití osobního vozidla nebo jeho přípojného vozidla
Daňové přiznání	podává jej poplatník nejpozději do 31. 1. kalendářního roku následujícího po uplynutí zdaňovacího období, a to bez výjimky
Daň	daň se stanovuje ze zdvihového objemu válců vozidla, sazba daně je roční nebo denní (mohou použít zaměstnavatelé, pokud odvádí daň za vozidlo svého zaměstnance)

Daň z přidané hodnoty

Předmět daně	veškeré ekonomické činnosti (zejm. dodání zboží, převod nemovitosti, poskytnutí služeb)
Osvobození	služby i dodání zboží, pokud souvisejí s ochranou a výchovou dětí a mládeže osvobození se dále vztahuje i na ekonomické činnosti jinde neosvobozené, pokud jejich obrat nepřesáhne za posledních 12 měsíců částku 1 milion korun

Spotřební daně

Předmět daně	vymezený okruh komodit a výrobků (lív, pivo, víno, paliva a maziva atd.)
--------------	--

2.1 Financování činnosti nestátních neziskových organizací

Na problematiku financování **neziskových organizací** je nutno pohlížet jako na problematiku typického více zdrojového financování. Organizace pro svoji činnost využívají vlastní zdroje (příspěvky členů, výnosy z vlastní činnosti apod.), sponzorské příspěvky a je možné poskytovat dotace ze státního rozpočtu nebo z rozpočtu obce. Na tyto dotace není právní nárok a jejich poskytování se řídí předem stanovenými podmínkami.

Právní předpisy pro získání dotací

Základním předpisem, který stanoví finanční vztahy ke státnímu rozpočtu je zákon 576/1990 Sb., o rozpočtových pravidlech republiky v platném znění. Tyto vztahy jsou dány jen tím, že ze státního rozpočtu je možné občanským sdružením a obecně prospěšným společnostem poskytovat dotace¹⁵.

Nadacím a nadačním fondům již nelze od 1. ledna 1999 dotace poskytovat. Z toho je zřejmé, že se u uvedených občanských společností nejedná o financování ze státního rozpočtu, ale o poskytování dotací.

Dotace se poskytují podle § 5 rozpočtových pravidel a to zásadně jako účelové dotace na konkrétní akce, programy nebo předem stanovené oblasti potřeb.

Pravidla pro poskytnutí dotací

Základem pro poskytování většiny dotací je vyhlášení konkrétních programů a úkolů, na něž stát finančně přispívá. Do rozdělování těchto dotací jsou zapojeny odborné orgány státní správy.

Zásady pro poskytování dotací neumožňují víceletou podporu. To jednoznačně vyplývá ze systému schvalování alokace finančních prostředků v rámci státního rozpočtu, kde zásadně Parlament rozhoduje o ročním rozpočtu.

Na druhé straně mohou obce poskytovat ze svého rozpočtu finanční prostředky občanským iniciativám. A je jasné, že pokud působí v rámci dané obce, měly by být podporovány především z rozpočtů obcí, jelikož vykonávají činnost pro obyvatele tohoto regionu. I malá občanská organizace může zajišťovat veřejně prospěšné služby odpovídající úrovni.

¹⁵ *Ministerstvo financí* [online]. 2005-2009 [cit. 2009-01-10]. Dostupný z WWW: <http://www.mfcr.cz/cps/rde/xchg/mfcr/xsl/nezisk_organizace.html>.

Velkým problémem se potom stává profinancování, ale to nemůže zapříčinit neposkytování služeb. Konkrétně např. domy důchodců není možné na čas zavřít a hledat finance, ale je nutné pokračovat a finanční stránku řešit postupně.

Velmi důležitým stimulem je také ta skutečnost, že vláda musí každoročně předkládat Parlamentu odpočet, jak zajistila veřejné služby a jak účelně nakládala s penězi daňových poplatníků.

Dalším možným zdrojem financí jsou tzv. zahraniční pomoci. Jedná se především o program PHARE, kde jsou prostředky Evropské unie a to jak v oblasti národních programů, tak i vícenárodních programů. Tady se jednoznačně uplatňují principy programového financování a výběrových řízení pro získání příslušných dotací. Dále můžeme využít programy Evropského společenství (např. programy Leonardo, Sokrates apod.), a strukturální fondy.

Z hlediska podpory nevládního sektoru nemůžeme, zapomenou na finanční pomoc státu, která je vyjádřena na konci celého procesu a to daňovými úlevami a dalším daňovým zvýhodněním jak pro zřizovatele, tak také pro sponzory.

2.2 Zdroje financování

Zdroje financování nestátních neziskových organizací podle Liběny Tetřevové (viz.

Veřejná ekonomie):

- přímé a nepřímé financování;
- veřejné rozpočty;
- vlastní činnost;
- členské příspěvky;
- podniky a podnikatelé;
- individuální dárci;
- nadace a nadační fondy.

Zdroje financování nestátních neziskových organizací lze dělit na čtyři hlavní skupiny:

- členské příspěvky;
- příspěvky státního a územních rozpočtů, fondů a nadací (většinou v podobě grantů);
- dary od občanů a firem;
- tržby z vlastní činnosti.

Zdroje financování nestátních neziskových organizací podle Jana Stejskala:

- vlastní zdroje;
 - členské příspěvky;
 - účastnické poplatky;
 - výnosy z vlastní činnosti;
- cizí zdroje;
- potencionální zdroje;
 - dotace ze státního rozpočtu;
 - příspěvky ze zdrojů Evropské unie;
 - příspěvky z krajů, obcí, nadací;
 - firemní, individuální dárcovství.

Přímé a nepřímé financování

Finanční prostředky mohou neziskové organizace získávat z různých zdrojů. Může se jednat o přímou formu financování, kdy prostředky neziskové organizace získávají z veřejných rozpočtů, vlastní činností či díky členským příspěvkům, prostředky rovněž mohou plynout od podniků (či podnikatelů), individuálních dárců, nadací, jednak o nepřímou formu financování, jejíž podstata spočívá v daňovém zvýhodnění. Vhodné je uvedené způsoby financování kombinovat, nikoli spoléhat pouze na jeden zdroj příjmů¹⁶.

Veřejné rozpočty

Zdrojem příjmů neziskových organizací může být jak státní příspěvek, který vyplývá ze zákona, tak dotace jednotlivých ministerstev státních fondů, granty Grantové agentury ČR, ale

¹⁶ TETŘEVOVÁ, L.: *Veřejná ekonomie*. 1.vyd. Příbram: Professional publishing, 2008. s. 46 - 49

i příspěvky krajů a obcí¹⁷. Významným zdrojem příjmů neziskových organizací jsou v současné době prostředky ze zdrojů Evropské unie.

Vlastní činnost

Příjmy mohou plynout jak z prodeje vlastních výrobků, tak poskytování služeb, zdrojem příjmů však mohou být i akce pořádané neziskovou organizací, např. plesy, loterie, burzy apod.

Členské příspěvky

Členské příspěvky jsou typickým příjmem organizací založených na členském principu (např. politických stran a hnutí, spolků, svazů či odborových organizací), představují podmínku členství, kdy členové dané organizace musí přispívat na její činnost ve formě finančních příspěvků v předem stanovené výši.

Podniky a podnikatelé

Tyto subjekty mohou poskytovat jak finanční prostředky, tak i své výrobky či služby, ale i jiné věcné dary. Podpora podniků přitom může nabývat několika podob, jednak se může jednat o dlouhodobou podporu konkrétního veřejně prospěšného projektu, jednak o firemní systém výběrových řízení na podporu různých subjektů, ale i o firemní nadaci.

Podpora ze strany podniků či podnikatelů pak může mít charakter darování či sponzoringu. Darem se rozumí bezúplatný převod majetku (peněžní prostředky, movité věci, nemovitosti apod.), který se realizuje na základě darovací smlouvy. Sponzorstvím se rozumí poskytnutí propagační a reklamní služby neziskovou organizací sponzorovi, sponzorský příspěvek je zde tedy chápán jako platba za poskytnutí této služby. Sponzoring je realizován na základě smlouvy o reklamě. Jde vlastně o obchodní transakci mezi dvěma rovnocennými partnery, kteří oba investují do vzájemného vztahu.

Podniky může k podpoře neziskových organizací přitom vést celá řada důvodů. V první řadě mohou očekávat ekonomické efekty v důsledku zvýšené poptávky po jejich produkci či zlepšení image firmy. Dále mohou podporovat takové neziskové organizace, jejichž služeb mohou využívat jejich zaměstnanci. Důvodem může být i snaha vybudovat či posílit dobré vztahy s okolím, ve kterém firma působí (např. obci). Rovněž se může jednat o splnění

¹⁷ V České republice je pojem grant a grantové prostředky volně používán pro přijímání prostředků od nadací, obcí, krajů a dalších subjektů. Toto označení by však mělo být spojováno výlučně s prostředky poskytnutými Grantovou agenturou ČR blíže viz. Stejskal J.: *Účetnictví NNO pro začátečníky i pokročilé*. Pardubice: Koalice nevládek Pardubicka, 2008, s. 92.

zákonné povinnosti, ukládající některým typům podniků podporovat veřejně prospěšné účely (např. podnikům provozujícím hazardní hry) či o snahu o snížení daňového zatížení, důvodem však může být i touha managementu po slávě a osobním prospěchu, případně i snaha o praní špinavých peněz.

Individuální dárci

Významným zdrojem příjmů neziskových organizací jsou ve světě individuální dárci, rovněž v České republice, zejména v posledních letech, dochází k posilování jejich významu. Jedná se o jednotlivce, poskytující dar¹⁸ neziskové organizaci. Jejich význam spočívá ve skutečnosti, že se zpravidla stávají pravidelnými a dlouhodobými dárci dané organizace, případně se i postupem času osobně zapojují do jejich aktivit.

Individuální dárci jsou k darování motivováni celou řadou faktorů, může se jednat o posílení pocitu důležitosti, osobní uspokojení, radost z darování, chuť pomáhat druhým či touhu podílet se na řešení určitého problému.

Lidé jsou ochotni se stát individuálními dárci v případě, že svým darem přispějí na řešení problému, který považují za závažný. Jejich zájem je přitom posilován v případě, že vědí, na jaký konkrétní účel budou finanční prostředky použity a jsou přesvědčeni, že tyto prostředky budou vynaloženy efektivně, o čemž se následně mohou i přesvědčit. Významným je rovněž vědomí, že danou aktivitu podporují i jiní lidé z jejich okolí. Dalším faktorem může být skutečnost, že jsou osobně zainteresováni na dané aktivitě (např. z výsledků budou mít oni či jejich blízcí prospěch, budou viditelně spojováni s úspěchy projektu apod.).

Obecně platí, že objem darovaných prostředků je vyšší u lidí, jež se zapojují do aktivit neziskových organizací (jako členové či dobrovolníci), dále u lidí věřících či u starších lidí.

Nadace a nadační fondy

Nadace a nadační fondy představují účelová sdružení majetku, jejichž cílem je obecně prospěšná činnost, kterou se rozumí rozvoj duchovních hodnot, ochrana lidských práv nebo jiných humanitárních hodnot, ochrana přírodního prostředí, kulturních památek a tradic, rozvoj vědy, vzdělání, tělovýchovy a sportu.

Co se týká nadací, rozlišit lze malé rodinné nadace a všeobecné nadace - velké instituce se širokým spektrem působnosti. Jednotlivé nadace přitom mají stanovená konkrétní kritéria, na základě kterých poskytují finanční prostředky.

¹⁸ Darem se přitom rozumí dobrovolná platba či převod majetku bez jakýchkoli podmínek, nezištně a bez protihodnoty. TETŘEVOVÁ, L.: *Veřejná ekonomie*. 1. vyd. Příbram: Professional publishing, 2008. s. 48

Další způsoby získávání prostředků

Za hlavní způsoby získávání zdrojů (ve smyslu dárcovství) neziskovými (soukromými) organizacemi lze považovat následující¹⁹:

Inzerce

S žádostí o dar je oslovována široká veřejnost, a to prostřednictvím inzerátů v hromadných sdělovacích prostředcích - v novinách, časopisech, rozhlasu, televizi, na internetu, ale i prostřednictvím billboardů, letáků či plakátů;

Poštovní kampaň

Představuje písemnou žádost o dar, která je ve formě hromadného dopisu adresně či neadresně zasílána potenciálním dárcům;

Telefonická kampaň

Představuje osobní rozhovor prostřednictvím telefonního aparátu, kdy s žádostí o dar oslovujeme potenciální dárce, z hlediska počtu oslovených, časové náročnosti a úspěšnosti se jedná o kompromis mezi poštovní kampaní a osobním setkáním;

Veřejné akce (též dobročinné či benefiční akce)

Pořádat lze širokou škálu různých akcí směřujících na podporu činnosti organizace či konkrétního projektu a získání finančních prostředků, může se jednat o různé formy zábavného programu zahrnující kulturní programy (plesy, divadelní představení, koncerty, festivaly, výstavy), sportovní akce či rauty;

Osobní návštěva

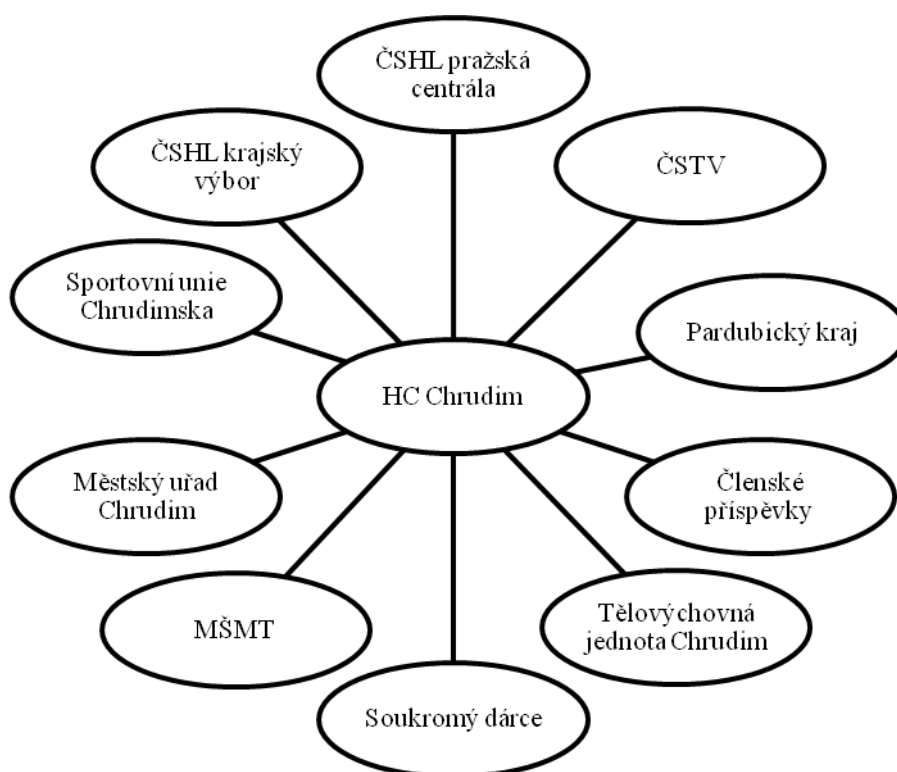
Představuje setkání „tváří v tvář“, kdy se snažíme získat dar od potenciálního dárce na předem domluvené schůzce, využívá se zde výhod osobní komunikace.

Získávání prostředků založené na oslovení širokého spektra dárců, veřejnosti, je v České republice upraveno zákonem č. 117/2001 Sb., o veřejných sbírkách, v platném znění. Veřejnou sbírkou se přitom rozumí získávání a shromažďování dobrovolných peněžních příspěvků od předem neurčeného okruhu přispěvatelů pro předem stanovený veřejně

¹⁹ TETŘEVOVÁ, L.: *Veřejná ekonomie*. 1. vyd. Příbram: Professional publishing, 2008. s. 49 - 50

prospěšný účel, zejména humanitární nebo charitativní, rozvoj vzdělání, tělovýchovy a sportu, dále ochrana kulturních památek, tradic či životního prostředí.

Probíhat pak veřejná sbírka může shromažďováním příspěvků na zvláštním bankovním účtu, pronájemem telefonní linky určené ke shromažďování příspěvků z telefonního účtu, sběracími listinami, ale i pokladničkami, prodejem předmětů, jež mají v ceně zahrnut příspěvek, či prodejem vstupenek na kulturní nebo sportovní vystoupení či jiné akce, kdy příspěvek je zahrnut v ceně vstupenky²⁰.



Obrázek 3: Příklad možného financování neziskové soukromé organizace působící v sportovní sféře.

Zdroj: REKTOŘÍK, J. a kolektiv. *Organizace neziskového sektoru – základy ekonomiky, teorie a řízení*, 1.vyd.

Praha: Ekopress, 2001. s. 91, vlastní úprava

²⁰ zákon č. 117/2001 Sb., o veřejných sbírkách, v platném znění (§ 1, odst. 1 a § 9, odst. 1).

3 Představení hokejového klubu Chrudim

3.1 Historie hokeje v Chrudimi

Historie chrudimského hokeje sahá do roku 1931, kdy se při AFK Chrudim ustanovil hokejový oddíl, který vybudoval přírodní kluziště na tenisovém hřišti. Nedostatečná výstroj a malá zkušenost nedovolila, aby se družstvo přihlásilo do některé ze soutěží. Stalo se tak až v sezóně 1934-35, kdy se oddíl přihlásil do Východočeské župy hokejové (VŽH) a byl zařazen do druhé třídy. V dalších letech se v Chrudimi hrál hokej na úrovni tehdejší II. a I. třídy. V sezóně 1940-41 bojoval AFK jeden rok v divizi. Následoval sestup a postupně se opět bojovalo v I. a II. třídě.

V roce 1947 byl na jednom ze zasedání MNV (městského národního výboru) podán návrh na vybudování zimního stadiónu s umělou plochou v Chrudimi. Přes veškeré úsilí se tento záměr neuskutečnil.

Reorganizace naší tělovýchovy se dotkla i oddílu hokeje. Od ročníku 1949-50 družstvo hrálo krajský přebor již pod názvem Sokol Transporta Chrudim. Do konce padesátých let, kdy hokej v Chrudimi skončil, se bojovalo o mistrovské body v krajském přeboru nebo v I. třídě.

Nová éra chrudimského hokeje začala 27. února 1974 na veřejném zasedání TJ Transporta, kde bylo prohlášeno, že kolektiv strojařů z patronátního podniku spolu s dalšími organizacemi zajistí výstavbu zimního stadionu. Po roce byl založen oddíl ledního hokeje. Dne 29. listopadu 1975 byl zimní stadión slavnostně otevřen. Od následující sezóny hráli muži, dorostenci a žáci se střídavými úspěchy v krajském přeboru. Postupně byly založeny i družstva elévů a přípravek.

Zlom v historii chrudimského hokeje nastává v 90. letech minulého století. Muži pro sezónu 1991-92 postoupili do II. NHL, kde pod hlavičkou VTJ Transporta skončili na 3. místě. Bylo ustanoveno i „B“ mužstvo, pod názvem ČSAD Chrudim, které vyhrálo skupinu D regionální soutěže. Dařilo se i elévům, kteří postoupili na turnaj o MR v Jindřichově Hradci, kde se umístili na 7. místě z osmi.

V sezóně 1992-93 znamenalo 2. místo v II. NHL postup do kvalifikace o I. NHL, kde se z 3. místa nepostoupilo.

Po skončení následujícího ročníku II. NHL se VTJ Chrudim umístila na 13. místě. Po této sezóně ukončila činnost v této soutěži pro všestrannou a finanční náročnost a své místo postoupila do Litomyšle.

Od sezóny 1995-96 hrál tým ČSAD Chrudim v regionální soutěži už s názvem HC Chrudim. Blýskli se dorostenci, kteří v sezóně 1997-98 hráli I. ligu dorostu. V letech 1998-2001 se po tři sezóny hrála v Chrudimi 1. liga juniorů, odkud se v ročníku 2000/2001 sestoupilo ze 13. místa po administrativním zákroku ČSLH.

V sezónách 1999/2000 a 2000/2001 družstvo mužů s přehledem vyhrálo I. Východočeskou ligu a v kvalifikaci bojovalo o II. ligu. Podařilo se to v sezóně 2000/2001, kdy se postoupilo z 1. místa.

Mužstvo dorostu v roce 2002/2003 vyhrálo bez jediné porážky I. Východočeskou ligu a přes Sokolov v kvalifikaci vybojovalo pro Chrudim opět I. ligu dorostu ČR. Družstvo mužů již hraje třetím rokem II. NHL.

Ročník 2003/2004 zahájili hokejisté s novým vedením. Došlo ke vzniku HC Chrudim s.r.o., které převzalo prvoligovou licenci od A týmu. Začala tak nová kapitola chrudimského hokeje, která s sebou přinesla největší úspěchy klubu²¹.

²¹ *HC Chrudim* [online]. 2003-2009 [cit. 2009-01-11]. Dostupný z WWW: <<http://www.hc-chrudim.cz/zobraz.asp?t=historie>>.

Zimní stadion

V březnu 2000 se ZS převedl zimní stadion z vlastnictví TJ Chrudim do majetku města, proběhla rekonstrukce chlazení a instalace nových mantinelů. V roce 2001 na základě petice občanů začal MěÚ zimní stadión zastřešovat. Další rekonstrukce a modernizace na sebe nenechaly dlouho čekat. V dnešní době zimní stadion poskytuje komplexní vyžití nejen pro hokejisty a hokejové příznivce, jelikož se stala multifunkční. Stala se svědkem finále ligy finále 1. futsalové ligy juniorských kategorií U-16 a U-18, mezinárodních utkáních futsalistů zdejšího ERA-PACKu (liga mistrů – UEFA Futsal Cup 2007/2008 – základní skupina a elitní skupina) či dokonce české futsalové reprezentace (kvalifikační skupina na MS v Brazílii 2008). Dále je v plánu využívat prostory ke koncertům a jiným kulturním akcím²².

3.2 Organizační struktura

Hokejová klub Chrudim je rozdělen na jednotlivé týmy a to podle směrnic českého hokejového svazu. Tuto směrnice jsou důležité hlavně pro věkové rozdělení do jednotlivých týmů. Aby nedocházelo, že starší, výkonnostně lepší děti hrají proti mladším a výkonnostně slabším.

HC Chrudim má v současnosti 270 členů (z toho 130 do 19 let), kteří jsou rozděleni do 7 týmů. složení týmů:

- muži B;
- junioři;
- dorost;
- starší žáci;
- mladší žáci;
- elévové (4. a 5. třída);
- přípravek (3. třída a mladší).

²² *HC Chrudim* [online]. 2003-2009 [cit. 2009-01-11]. Dostupný z WWW: <<http://www.hc-chrudim.cz/zobraz.asp?t=historie>>.

Management

statutární orgán, prezident klubu: Ing. Miloš Vavříčka

členové výboru: Mgr. Petr Řezníček, Vladimír Fidra, Ladislav Bláha

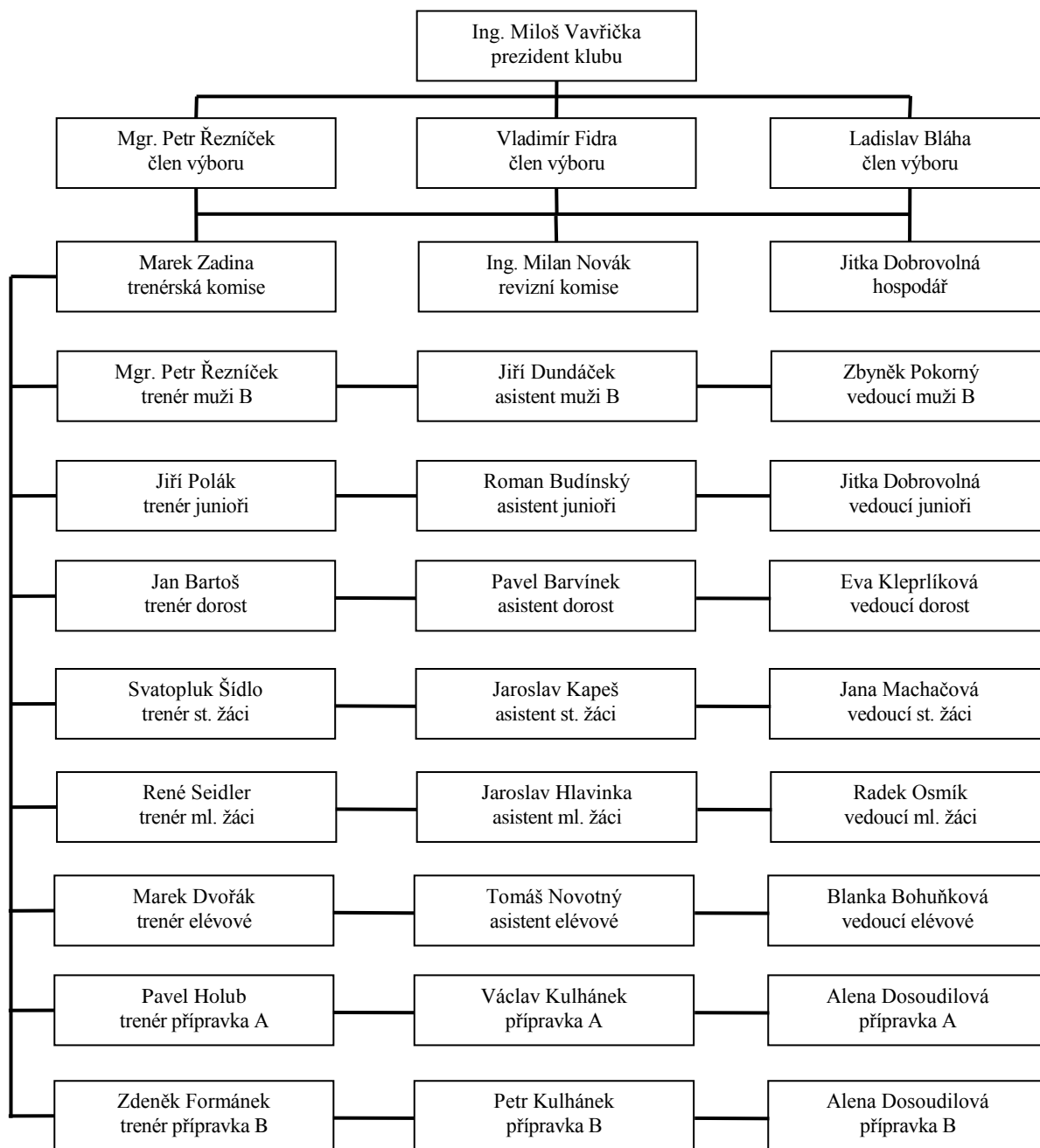


Schéma 1: Organizační struktura HC Chrudim

Zdroj: vlastní zpracování

3.3 Hospodaření

Hokejový klub Chrudim v souladu se stanovami provozuje hlavní a vedlejší činnosti.

Mezi hlavní činnosti patří zejména:

- provozování ledního hokeje;
- kurz ledního hokeje;
- provozování soutěže pro mládež a dospělé.

Mezi typické vedlejší činnosti se řadí například:

- reklama;
- pronájem.

Specifické pro HC kluby je hospodaření v jednotlivých týmech. Každý vedoucí disponuje penězi pro tým, vybírá členské příspěvky, je zodpovědný za hospodaření týmu. Nakupuje puky, dresy, platí soustředění, rozhodčí, atd. Pokud vedoucí nebo někdo jiný z týmu získá sponzory, peníze zůstávají ve prospěch týmu. Což vede k motivaci realizačního týmu, ale i rodičů, kteří leckdy mají více příležitostí oslovit potenciálního sponzora.

3.3.1 Příjmy

Příjmy hokejového klubu Chrudim, jako každé neziskové společnosti jsou závislé na dotacích, na příspěvcích od samospráv, příjmu ze sponzoringu, členských příspěvcích. Veškeré příjmy HC Chrudim jsou:

- dotace;
- příspěvky samosprávy;
- dary;
- sponzoring;
- z vlastní činnosti;
- členské příspěvky.

Dotace

HC Chrudim je členem sportovní unie Chrudimska (dále jen SUCH). Jakož jeho člen je povinen platit členské příspěvky ve výši 25 Kč za každého svého člena. SUCH v rámci dotací od ČSTV přiděluje HC Chrudim 300 Kč za každého člena.

SUCH jako regionální sdružení ČSTV - sdružuje sportovní, tělovýchovné a turistické svazy s působností v regionu Chrudim. Posláním SUCH je podporovat sport, tělesnou výchovu a turistiku, zastupovat a chránit práva a zájmy sdružených subjektů, poskytovat jim požadované služby a vytvářet ke vzájemné spolupráci potřebnou platformu. Subjekty sdružené v SUCH si ponechávají samostatnost svého právního postavení, majetku a činnosti.

Svým pojetím činnosti a organizační strukturou odpovídá evropskému standardu nevládních spolkových tělovýchovných a sportovních organizací. V současné době je v SUCH Chrudim v řádném i přidruženém členství 94 tělovýchovných jednot a sportovních klubů s 12 204 členy, kteří sportují v 33 druzích sportu²³.

Český svaz ledního hokeje (ČSLH) podporuje lední hokej ve formě dotací.

- krajský výbor – příspěvek na rozhodčí, atd.;
- centrála Praha v případě kladného hospodaření svazu.

Příspěvky samospráv

Pardubický kraj vypisuje granty pro do oblasti sportu a volnočasových aktivit. HC Chrudim v souladu se svými stanovami a hlavní činností dosahuje na níže zmíněné granty:

- podpora činnosti sportovních klubů a svazů (zajištění soutěží v kategorii přípravky a juniorů včetně přípravy);
- podpora sportu pro všechny (organizace kurzů bruslení a soutěží pro neregistrovanou mládež).

²³ *Sportovní unie Chrudimska* [online]. [2007] [cit. 2009-04-10]. Dostupný z WWW: <<http://www.cstv.cz/chrudim/index.php>>.

Městský úřad Chrudim poskytuje příspěvek na:

- dopravu - HC Chrudim pravidelně žádá ve dvou kolech. V prvním kole přiděleno cca 80 % (150 000 Kč) v kole druhém přiděleno cca 95% (20 000 Kč) z požadovaných částek;
- počet členů (členskou základnu) – prostředky mohou být použity na nájem kabin a dalších prostor na nájem ledu, hokejovou výstroj, atd. Výše přidělené dotace závisí na počtu členů (dětí). HC Chrudim dostává 35 000 Kč;
- podporu veřejných zájmů – mezi ty patří např. náborů pro nové hráče, bruslení pro mládež (5 000 – 8 000 Kč).

Dary

Každý dárcce obdrží jako potvrzení svého daru darovací smlouvu. Pro HC Chrudim nepředstavují dary žádnou dodatečnou daňovou zátěž, jsou osvobozeny od daně darovací.

Sponzorské příspěvky (reklama)

Sponzorské příspěvky tvoří podstatnou část příjmů klubu. Z těchto prostředků je financován běžný provoz klubu a jeho jednotlivých týmů. Z výsledků hospodaření je patrné, že existence klubu je závislá na výši sponzorských příspěvků, neboť tvoří 40 % příjmů. Jejich výpadek by znamenal značné omezené činnosti, resp. potenciálně i zánik.

Členské příspěvky

Členské příspěvky se vybírají podle stanov hokejového klubu Chrudim a jsou stanovené na 3 000 Kč za osobu na sezónu. Výjimku tvoří pouze ti členové (hráči), jejichž rodiče jsou přímou součástí hokejového klubu. To znamená, že pokud rodič hráče vykonává funkci trenéra, asistenta trenéra, nebo vedoucího je od poplatku osvobozen.

3.3.2 Výdaje

Výdaje HC Chrudim jsou odvislé od jednotlivých činností.

Provozování ledního hokeje a s tím je samozřejmě spojena i doprava na zápasy a zpět. Týmy jezdí autobusem a mladších kategorií (přípravka a elévové) jezdí vždy dva týmy v jednom autobuse (provozně i technicky je tento způsob možný). Důvodem je snaha uspořít prostředky. Při cestách na zápasy v jiných městech je potřeba připočítat výdaje na stravu.

Mezi další typické výdaje patří mzdy rozhodčím, časoměřičům a zdravotníkovi. Platí pravidlo, že zápasy na domácím ledě nákladově nese domácí tým. Pro příklad je možné uvést, že kategorie „přípravka“ nese náklady ve výši 12 000 Kč za sezónu, „junioři“ 70 000 Kč.

Další z nutných výdajů je hostování hráčů. Pokud klub chce posílit své mužstvo, tak si může pronajmout hráče z jiného týmu (a to za podmínky, že ho hostující tým uvolní). Z ekonomického hlediska je důležité, že se klub může rozhodnout mezi dvěma způsoby hostování hráče. V prvním případě si kluby mohou hráče mezi sebou vyměnit a neplatí žádné dodatečné poplatky či hostované. Druhé řešení je zakoupení hráče na určitou dobu, většinou na jednu sezónu. V tomto případě musí klub zaplatit za zakoupeného hráče i několik desítek tisíc a to podle kvality hráče.

Neopominutelnými výdaji jsou výdaje na letní přípravu. Hradí se zejména pronájem tělocvičny, atletického stadionu, posilovny, bazénu na plavání). Letní příprava začíná většinou v květnu a končí v červnu. Jedná se přípravu na sezónu, která se provádí bez ledové plochy. Hráči v rámci posílení fyzické kondice chodí se běhat, hrají fotbal, basketbal, posilují, plavou, jezdí na kole, atd.

Velice významnými výdaji jsou nájmy ledových ploch, šaten a dalších prostor. Před sezónou (za měsíc srpen) HC Chrudim platí 70 000 Kč za nájem ostatních ploch a stejnou částku za nájem ledové plochy. V období sezóny (září až do ukončení soutěže) platí pouze 70 000 Kč za veškerý nájem zařízení²⁴.

²⁴ Výjimkou z tohoto pravidla je nájmemné, které platí tým „Muži Chrudim B“. Ten platí jen 30 000 Kč měsíčně.

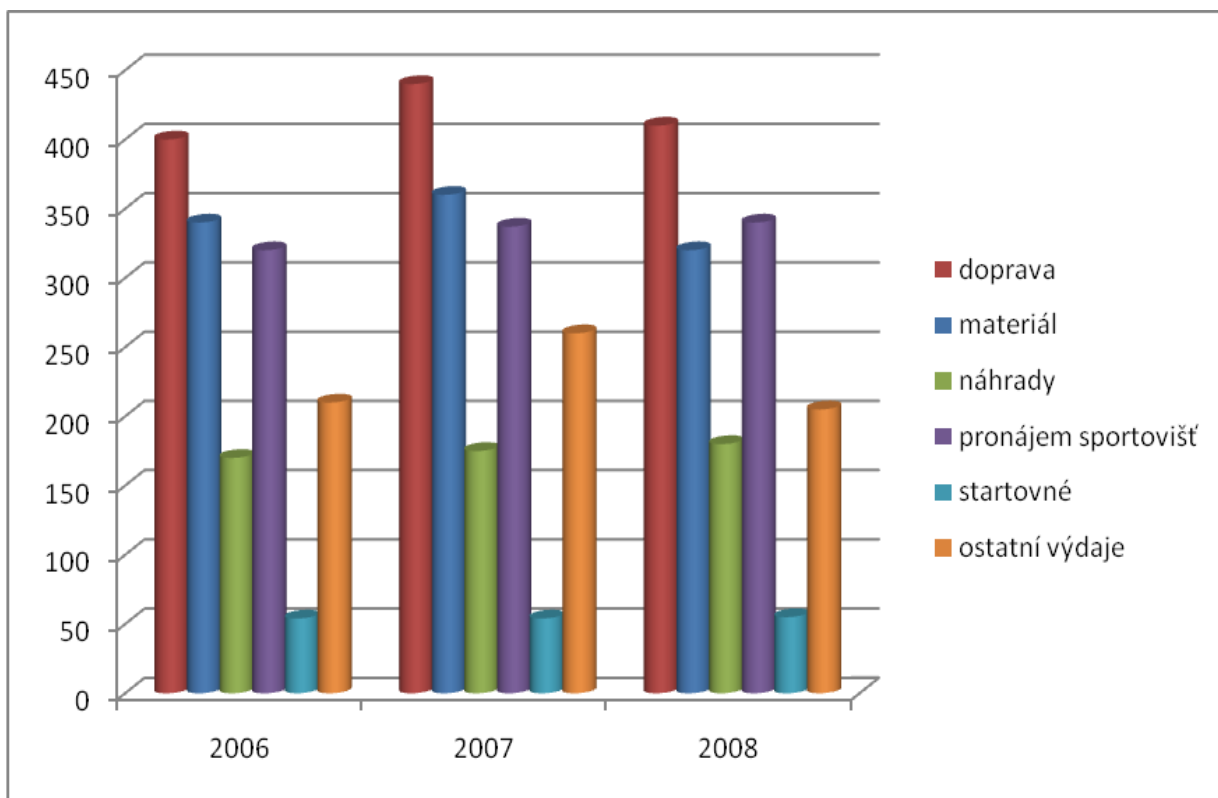
V souladu s výše uvedeným tedy mezi typické výdaje hokejového klubu patří zejména:

- doprava;
- materiál:
 - výstroj, poháry, medaile, propagační předměty;
 - sportovní materiál;
 - ostatní materiál;
- náhrady rozhodčím, časomíra, zdravotník, trenérům;
- pronájmy sportovních zařízení a výdaje na soustředění;
- hostování hráčů a startovné;
- ostatní výdaje:
 - registrační příspěvky ČSLH;
 - další výše neuvedené.

3.4 Analýza hospodaření

Analýzu hospodaření u neziskové organizace je třeba provádět s ohledem na základní druhy činností, které organizace vykonává (hlavní, vedlejší). Obecně je třeba připomenout, že hlavní činnost neziskové organizace by měla být z principu ztrátová, resp. vyrovnaná (výnosy mají být nižší než náklady).

Z výkazů zisku a ztráty HC Chrudim byly zjištěny výsledky prezentované v tabulce číslo 4 a grafu číslo 1. Z něj vyplývá, že nejvyšší náklady vznikají z titulu dopravy členů do místa zápasů. Tvoří přibližně 27 % veškerých výdajů. Dále následuje pronájem sportovišť, vybavení a zázemí, které se na nákladech podílí z 22 %. Pro rozhodování managementu klubu je důležité, že jednotlivé skupiny nákladů se nevyvíjí nečekaným tempem (příkladem je startovné či osobní náhrady osobám zapojeným do zápasů).



Graf 1: Náklady na hlavní činnost v letech 2006 – 2008 (v tis. Kč)

Zdroj: vlastní zpracování

Podle vyjádření prezidenta klubu jsou výdaje, resp. náklady přímo úměrné na délce hrací sezóny jednotlivých týmů. Je tedy jasné, že delší sezóna bude znamenat zvýšené náklady na dopravu, osobní náhrady a pronájem sportovišť.

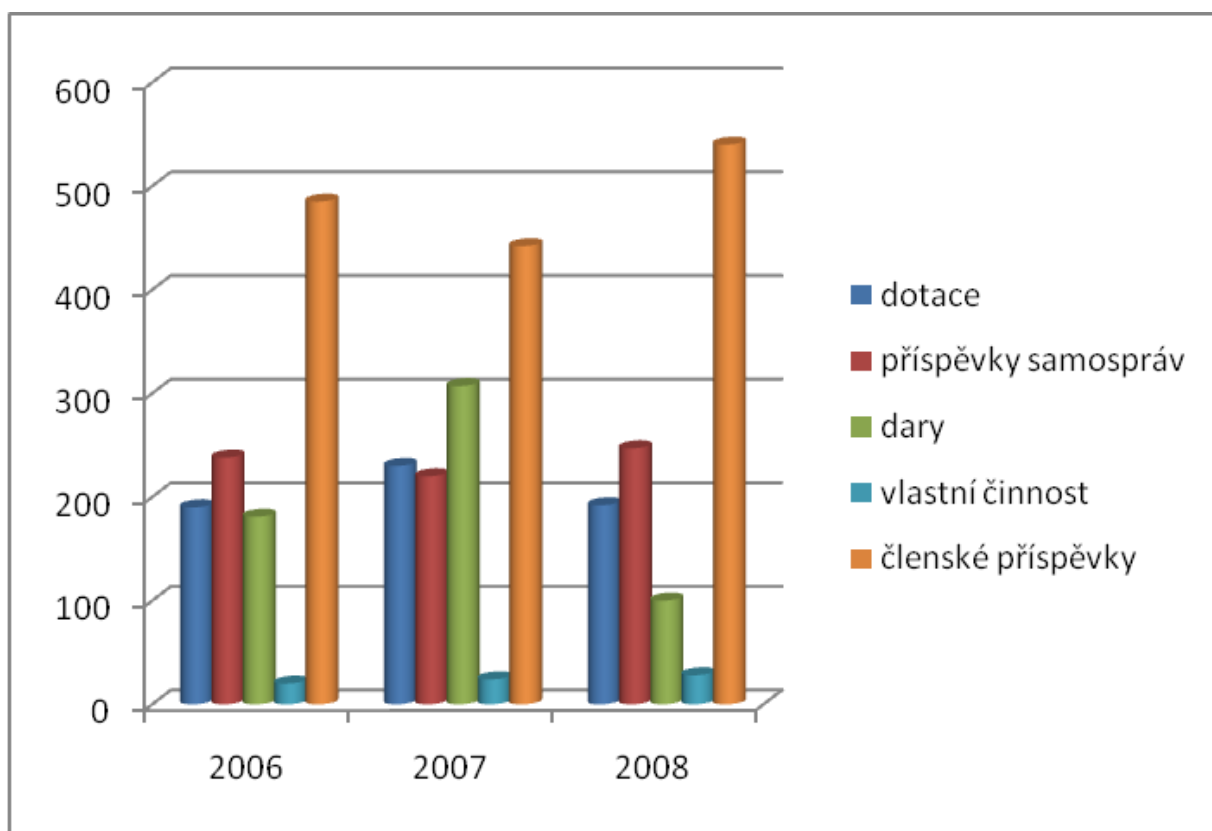
	2006	2007	2008
doprava	400	440	410
materiál			
hokejová výstroj	130	138	126
sportovní materiál	188	198	175
opravy výstroje	8	9	7
ostatní materiál	14	15	12
náhrady			
služby trenérů	23	24	25
hostování hráčů	6	7	7
náhrady rozhodčím a funkcím	138	140	143
cestovné hráčů	3	4	5
pronájem sportovišť			
startovné			
startovné	35	35	35
registrace ČSLH	12	12	13
členské příspěvky TJ	7	7	7
ostatní výdaje			
medaile, poháry, odměny	28	38	30
ostatní služby	9	10	8
soustředění	81	118	76
občerstvení	66	68	65
náklady na reklamu	26	26	26

Tabulka 4: Přehled skupin nákladů klubu v jednotlivých letech (v tis. Kč)

Zdroj: vlastní zpracování

Doplňkovou činností je v rámci HC klubu realizace reklamy na sportovištích a zápasech. Náklady na doplňkovou činnost jsou v každém z analyzovaných let cca 26 tisíc Kč.

Podstatnou součástí hospodaření klubu jsou i příjmy, resp. výnosy. Jejich přehled je uveden v tabulce číslo 5 a graficky jsou prezentovány v grafu číslo 2.



Graf 2: Přehled výnosů z hlavní činnosti v letech 2006 – 2008 (v tis. Kč)

Zdroj: vlastní zpracování

Z grafu 2 vyplývá, že výnosy v roce 2008 a 2006 jsou stabilní. Jedinou z položek, která kolísá jsou členské příspěvky, jejichž hodnota je závislá na počtu platících registrovaných členů. Příspěvky obecních samospráv, resp. dotace ze státního rozpočtu jsou v tříletém přehledu stabilním zdrojem. Tyto příspěvky a dotace tvoří téměř 30 % veškerých výnosů.

Z uvedeného vyplývá vysoká závislost klubu na potenciálních zdrojích, jejichž výši lze velmi obtížně předvídat, resp. ovlivňovat. Za pozitivní je možné považovat skutečnost, že víc jak 32 % výnosů tvoří členské příspěvky, které může management klubu ovlivňovat a to jak výší jednotlivých sazeb příspěvků, tak i navýšením počtu členů (to je závislé na kvalitě činnosti klubu, podle které se rozhodují členové, resp. rodiče členů). Výše ostatních skupin výnosů je nevýznamná.

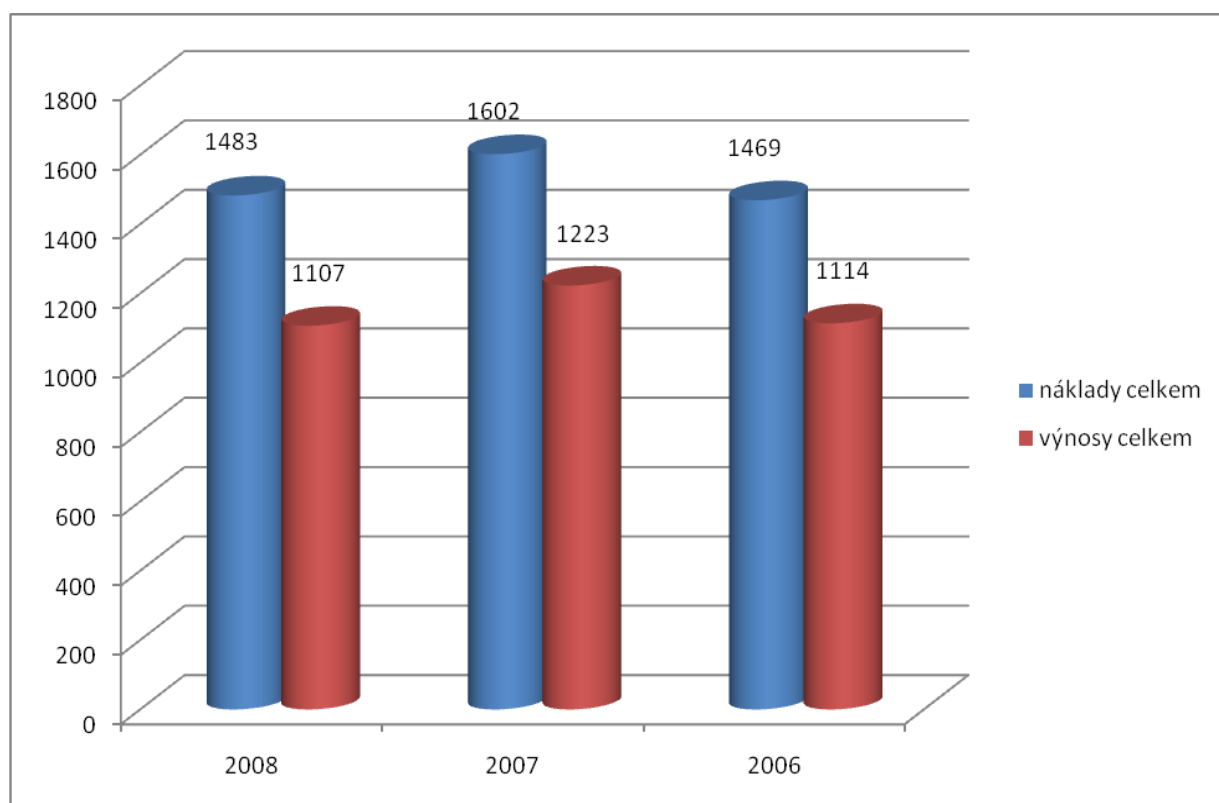
	2006	2007	2008
dotace	190	230	192
příspěvky samospráv	238	220	247
dary	181	307	100
vlastní činnost	20	24	28
členské příspěvky	485	442	540
sponzoring	415	408	416

Tabulka 5: Přehled výnosů v letech 2006 – 2008 (v tis. Kč)

Zdroj: vlastní zpracování

Výnosy z doplňkové činnosti jsou pro klub zásadním zdrojem příjmů. V každém z předmětných let byly získány výnosy ve výši přesahující 400 tisíc Kč. Tvoří tak 27 % z celkových ročních výnosů klubu.

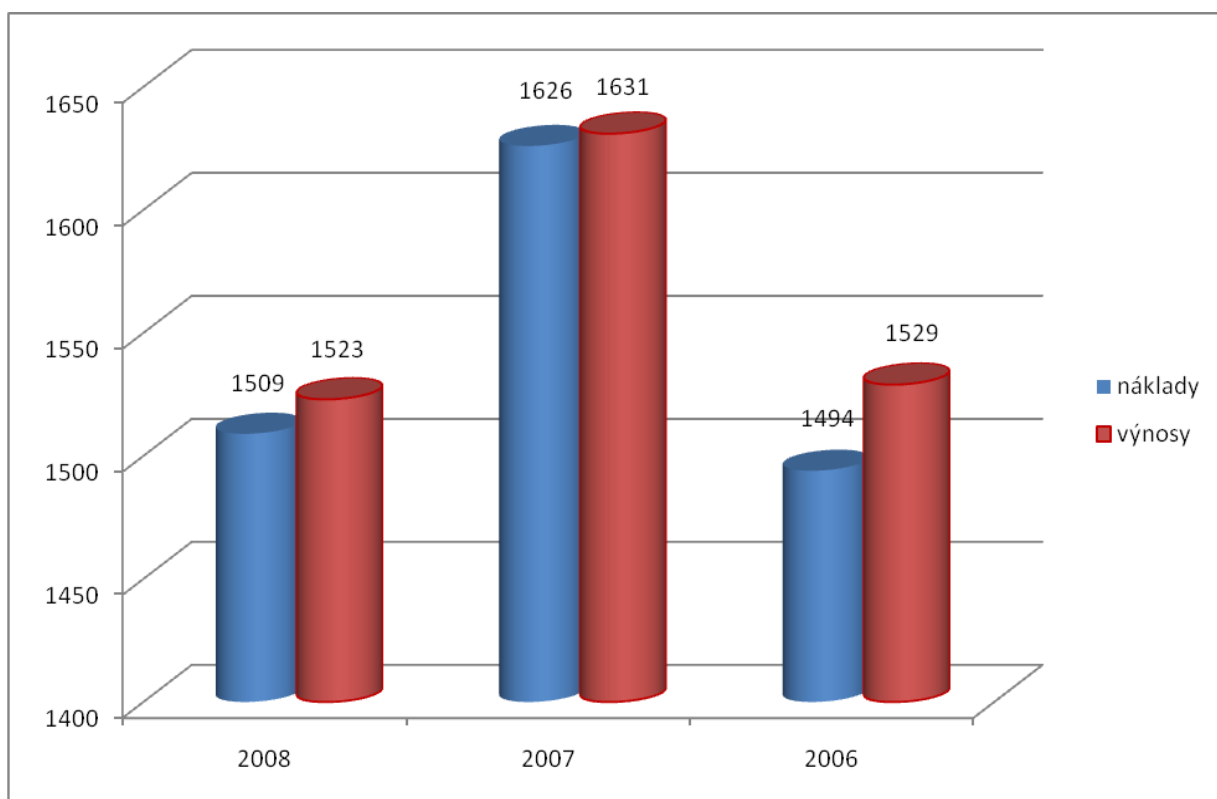
Rozborem hospodaření klubu v letech 2006 – 2008 bylo zjištěno, že hlavní činnost klubu je výrazně ztrátová a vyžaduje realizaci doplňkové činnosti (realizování sponzorských příspěvků formou reklamy). Přehled nákladů a výnosů v rámci hlavní činnosti je uveden v grafu číslo 3.



Graf 3: hospodaření hlavní činnosti v letech 2006 – 2008 (v tis. Kč)

Zdroj: vlastní zpracování

Po započtení výnosů a nákladů z doplňkové činnosti je patrné, že klub hospodaří trvale s nepatrným ziskem. Podrobný přehled je uveden v grafu číslo 4.



Graf 4: Výsledky hospodaření – výsledek hospodaření

Zdroj: vlastní zpracování

3.4.1 Rekapitulace závěrů analýzy hospodaření

V souladu s výše uvedeným rozбором a následnou analýzou hospodaření HC Chrudim za roky 2006 – 2008 je možné konstatovat závěry v těchto oblastech:

- Hlavní činnost
- Doplňkovou činnost
- Náklady
- Výnosy
- Výsledek hospodaření

Hlavní činnost

Hlavní činnost hokejového klubu Chrudim, mezi něž patří provozování ledního hokeje, kurzy ledního hokeje, provozování soutěže pro mládež a dospělé je ve všech hodnocených letech ztrátová. Tento výsledek je však očekávatelný, neboť z titulu neziskové organizace se z principu počítá se ztrátovou hlavní činností. Ztráta bývá dohrazována z veřejných prostředků, resp. přebytků doplňkové činnosti.

Doplňková činnost

Doplňková činnost klubu je tvořena sponzoringem (nabídkou reklamních ploch). Ten je pro hokejový klub klíčovým zdrojem příjmů a tvoří téměř 27 % celkových výnosů. Po podrobné analýze výnosů a nákladů klubu je možné konstatovat, že bez tohoto významného příjmu by hokejový klub nemohl existovat.

Náklady

Mezi nejvýznamnější nákladové položky hokejového klubu patří doprava a pronájem sportovišť. Doprava se na celkových nákladech podílí 27 %. To je zapříčiněno stálým a nevyhnutelných cestováním jednotlivých týmů na utkání hraná na stadionech v jiných městech. Druhou významnou nákladovou položkou je pronájem sportovišť, která tvoří 22 % v celkovém součtu všech nákladů. Další nezanedbatelnou nákladovou položkou je materiál (typicky například hokejová výstroj, dresy, provozní materiál nutný na jednotlivá utkání ad.). Na tuto položku připadá 22 % z celkových výdajů hokejového klubu.

Výnosy

Největší a nejvýznamnější část výnosů hokejového klubu tvoří členské příspěvky a to jednou třetinou všech výnosů. Z toho vyplývá, že se jedná zásadní finanční zdroj klubu. Pokud si chce klub tento zdroj příjmů udržet, musí co nejlépe pečovat o své členy tak, aby se členská základna rozrůstala. Neměl by však ustrnout a očekávat, že zájemci o hokej sami přijdou, nýbrž by měl zájemce o lední hokej aktivně vyhledávat v řadách široké veřejnosti. To však může být v dnešní době, kdy si lidé a zejména rodiče pro své děti mohou vybrat z různých druhů sportu, velmi těžký úkol. Pokud se managementu hokejového klubu podaří získat nové členy, může počítat i s vyššími členskými příspěvky pro svou činnost.

Mezi další významné příjmy z hlavní činnosti je třeba uvést dotace a příspěvky samospráv. Ty ve svém součtu dosahují 30 % výnosů a jsou tak důležitým finančním zdrojem činnosti klubu. Celé hospodaření klubu je na těchto příjmech v rámci své hlavní činnosti závislé. Z tohoto

důvodu by se měl management snažit, aby zajistil dostatek jiných zdrojů (např. ze sponzoringu), které by pomohly překlenout případný výpadek tohoto zdroje.

Nedílnou součástí příjmů HC Chrudim je sponzoring. Ten se ve sledovaném období podílí na financování téměř 27 % a tvoří významný finanční zdroj klubu. Nejen v oblasti sportu hraje výše sponzorských příspěvků velmi významnou roli.

Výsledek hospodaření

Výsledek hospodaření hokejového klubu Chrudim je ve sledovaných letech stabilní, avšak ekonomicky nevýznamný. Klub podle analýzy hospodaří s mírným ziskem, jak je graficky znázorněno v grafu číslo 4. Podle tohoto výsledku je možné usuzovat, že klub je v dobré finanční situaci. A pokud nenastanou nepředvídatelné okolnosti, klub by se v této dobré finanční kondici mohl udržet i řadu let.

Doporučení

Vzhledem k provedené analýze je možné doporučit managementu HC Chrudim následující opatření či kroky:

- zlepšit informační a vykazovací funkci účetnictví;
- management by měl pracovat s účetnictvím jako zdrojem informací, který potřebuje jako podklad pro svá rozhodnutí;
- zajistit dostatek různých potenciálních finančních zdrojů a snížit závislost na dotacích, resp. členských příspěvcích (v budoucnu zabezpečit multizdrojové financování);
- optimalizovat výši nákladů zavedením pravidel hospodaření pro jednotlivé oddíly;
- přijmout mezi strategické priority navýšení počtu členů klubu; orientaci na mladší generaci, která představuje stabilní členskou základnu a motivaci hráčů k postupu do vyšších soutěží, což může přinést klubu vyšší výnosy (sponzorské příspěvky, hostování, výnosy z prodaných vstupenek na zápasy atd.);
- tvořit peněžní fond, ve kterém budou deponovány volné finanční prostředky na krytí případných výpadků v dotacích a příspěvcích samospráv.

Závěr

Cílem bakalářské práce bylo provést analýzu hospodaření vybrané neziskové organizace za roky 2006 – 2008 a to na základě poskytnutých výkazů o hospodaření (výkaz zisku a ztráty, rozvaha a přehled finančních zdrojů). Dílčím cílem bylo definování závěrů pro vybrané oblasti hospodaření neziskové organizace, včetně praktických doporučení managementu.

Činnost neziskových organizací je podle mého názoru přínosem a nepostradatelným prvkem pro naši společnost. A nezáleží v jakém prostředí, či účelem jaké oblasti nezisková organizace vykonává svoji činnost. Hlavním posláním je zlepšování mezilidských vztahů, kultivování společenského života, občanská solidarita a vzájemná úcta, vzdělávání, prevence sociálně-patologických jevů a mnoho dalších. Základním rysem je dobrovolná aktivita lidí ve vymezené oblasti společenského života a veřejný zájem na nevýdělečném poskytování služeb.

K fungování nestátních neziskových organizací je však třeba mnoho finančních prostředků. Na jejich výši je závislá činnost, resp. její pestrost a rozsah. Tato bakalářská práce má pomoci managementu vybrané neziskové organizace – HC Chrudim k dosažení lepších ekonomických výsledků.

V první části je zmíněna charakteristika, vymezení prostoru pro působení neziskových organizací a jejich typologie. Dále důvody vzniku neziskových organizací a jejich působením v neziskovém veřejném či soukromém sektoru. V další části je charakterizováno hospodaření neziskové organizace, její účetnictví a daňová problematika. Teoretické pojetí problematiky obsahuje i rozbor financování činnosti nestátních neziskových organizací. Zde jsou popsány jednotlivé zdroje financování (přímé a nepřímé financování, veřejné rozpočty, vlastní činnost, členské příspěvky, sponzoring, atd.).

Další část práce je zaměřena na analýzu hospodaření neziskové organizace – hokejového klubu HC Chrudim. Hlavní činností organizace je provozování ledního hokeje, pořádání soutěží pro mládež a dospělé a organizování kurzů ledního hokeje. Vedlejší činností je poskytování reklamní plochy (jde o formu sponzoringu). Analýza hospodaření je provedena na základě poskytnutých materiálů z hokejového klubu. Zaprvé jsou analyzovány výnosy klubu, zadruhé náklady hokejového klubu. V této analýze jsem se zaměřil na hodnocení nákladů, výnosů, hospodaření v hlavní činnosti a celkové hospodaření klubu za roky 2006 až 2008.

Na výkladě analýzy hospodaření jsem navrhnul doporučení pro management klubu HC Chrudim, čímž jsem splnil cíl práce.

Vzhledem k tomu, že management klubu si nepřál zveřejňovat ekonomické výkazy, nejsou vloženy mezi přílohy, byť z nich bylo v ekonomické analýze vycházeno.

Seznam použité literatury

- [1] DEBBASCH, CH.; BOURDON, J.: *Neziskové organizace*. 1.vyd. Praha: Victoria publishing 1995. 127 s. ISBN 80-85865-78-5
- [2] HAMERNÍKOVÁ, B.: *Financování ve veřejném a neziskovém nestátním sektoru*. Praha: Eurolex Bohemia 2000. s. 213 ISBN 80-902752-3-0
- [3] HAMERNÍKOVÁ, B., KUBÁTOVÁ, K.: *Veřejné finance-učebnice*. Praha: Eurolex Bohemia 2000. s. 402 ISBN 80-902752-1-4
- [4] REKTOŘÍK, J. a kolektiv. *Organizace neziskového sektoru – základy ekonomiky, teorie a řízení*, 1.vyd. Praha: Ekopress, 2001. 177 s. IBAN 80-86119-41-6
- [5] STEJSKAL, J.: *Hospodaření od A do Z*. Praha: Tiskové a distribuční centrum, 2006. s. 192 ISBN 80-86825-16-7
- [6] STEJSKAL, J.: *Účetnictví nestátních neziskových organizací*. Praha: Tiskové a distribuční centrum, 2008. s. 164 ISBN 978-80-86825-40-3
- [7] ŠKARABELOVÁ, S.: *Definice neziskového sektoru (Sborník příspěvků z internetové diskuse CVNS)*. Brno, Centrum pro výzkum neziskového sektoru, 2005. s. 52 ISBN 80-239-4057-0
- [8] TETŘEVOVÁ, L.: *Veřejná ekonomie*. 1. vyd. Příbram: Professional publishing, 2008. s. 185. ISBN 978-80-86946-79-5
- [9] HC CHRUDIM. Historie. [online]. 2003-2009 [cit. 2009-01-11]. Dostupný z WWW: <<http://www.hc-chrudim.cz/zobraz.asp?t=historie>>.
- [10] MINISTERSTVO FINANCÍ ČESKÉ REPUBLIKY. Financování neziskových organizací. [online]. 2003-2009 [cit. 2009-01-06]. Dostupný z WWW: <http://portal.gov.cz/wps/portal/_s.155/701/_s.155/17214?ks=1582>.
- [11] PORTÁL VEŘEJNÉ SPRÁVY ČESKÉ REPUBLIKY. Neziskový sektor. [online]. 2003-2009 [cit. 2009-01-06]. Dostupný z WWW: <http://portal.gov.cz/wps/portal/_s.155/701/_s.155/17214?ks=1582>.
- [12] SPORTOVNÍ UNIE CHRUDIMSKA. [online]. [2007] [cit. 2009-04-10]. Dostupný z WWW: <<http://www.cstv.cz/chrudim/index.php>>.
- [13] ZÁKON Č. 117/2001 Sb., o veřejných sbírkách, v platném znění (§ 1, odst. 1 a § 9, odst. 1).
- [14] Interní materiály HC Chrudim (výkaz zisku a ztráty a rozvaha za roky 2006 – 2008).

Seznam tabulek a obrázků

Seznam obrázků

Obrázek 1: Členění národního hospodářství podle principu financování.....	9
Obrázek 2: Konečná fáze členění národního hospodářství podle Pestoffa.....	12
Obrázek 3: Příklad možného financování neziskové soukromé organizace působící v sportovní sféře.....	36

Seznam tabulek

Tabulka 1: Jednotlivé sektory národního hospodářství.	13
Tabulka 2: Klasifikace neziskových organizací dle činností.....	21
Tabulka 3: Daňový systém ČR	26
Tabulka 4: Přehled skupin nákladů klubu v jednotlivých letech (v tis. Kč).....	47
Tabulka 5: Přehled výnosů v letech 2006 – 2008 (v tis. Kč)	49

Seznam grafů

Graf 1: Náklady na hlavní činnost v letech 2006 – 2008 (v tis. Kč)	46
Graf 2: Přehled výnosů z hlavní činnosti v letech 2006 – 2008 (v tis. Kč)	48
Graf 3: hospodaření hlavní činnosti v letech 2006 – 2008 (v tis. Kč).....	49
Graf 4: Výsledky hospodaření výsledek hospodaření.....	50