

**Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní
Ústav ekonomických věd**

Analýza hospodaření sportovní organizace

Vojtěch Kaplan

**Bakalářská práce
2018**

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní
Akademický rok: 2017/2018

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Vojtěch Kaplan**
Osobní číslo: **E15145**
Studijní program: **B6202 Hospodářská politika a správa**
Studijní obor: **Veřejná ekonomika a správa: Veřejná ekonomika**
Název tématu: **Analýza hospodaření sportovní organizace**
Zadávací katedra: **Ústav ekonomických věd**

Zásady pro vypracování:

Záměrem bakalářské práce je na základě analýzy zhodnotit hospodaření vybrané sportovní organizace a navrhnout vhodná doporučení. Analýza se bude zabývat jak příjmy tak výdaji organizace, porovnáním meziročních rozdílů a vývojem jednotlivých položek.

Osnova:

- Neziskové organizace.
- Financování neziskových organizací.
- Analýza hospodaření vybrané sportovní organizace.
- Formulace závěrů a doporučení.

Rozsah grafických prací: -
Rozsah pracovní zprávy: cca 35 stran
Forma zpracování bakalářské práce: tištěná/elektronická
Seznam odborné literatury:

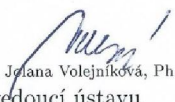
DOBROZEMSKÝ, V., STEJSKAL, J. Nevýdělečné organizace v praxi. Praha: Wolters Kluwer, 2016. 287 s. ISBN 978-80-7552-040-1.
NOVÁ, J., NOVOTNÝ, J., RACEK, O., REKTOŘÍK, J., SEKOT, A., STRACHOVÁ, M., VÁLKOVÁ, H. Management, marketing a ekonomika sportu. Brno: Masarykova univerzita, Fakulta sportovních studií, 2016. 283 s. ISBN 978-80-210-8346-2.
PEKOVÁ, J., PILNÝ, J., JETMAR, M. Veřejný sektor - řízení a financování. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2012. 485 s. ISBN 978-80-7357-936-4.
STEJSKAL, J., KUVÍKOVÁ, H., MAŤÁTKOVÁ, K. Neziskové organizace - vybrané problémy ekonomiky: se zaměřením na nestátní neziskové organizace. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2012. 169 s. ISBN 978-80-7357-973-9.

Vedoucí bakalářské práce: 
Ing. Viktor Prokop, Ph.D.
Ústav ekonomických věd

Datum zadání bakalářské práce: 1. září 2017
Termín odevzdání bakalářské práce: 30. dubna 2018


doc. Ing. Romana Provozničková, Ph.D.
děkanka

L.S.


doc. Ing. Jolana Volejníková, Ph.D.
vedoucí ústavu

V Pardubicích dne 1. září 2017

PROHLÁŠENÍ

Prohlašuji, že jsem tuto práci 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.

Beru na vědomí, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších předpisů, a směrnicí Univerzity Pardubice č. 9/2012, bude práce zveřejněna v Univerzitní knihovně a prostřednictvím Digitální knihovny Univerzity Pardubice.

V Pardubicích dne 27. 4. 2018

Vojtěch Kaplan

PODĚKOVÁNÍ:

Tímto bych rád poděkoval svému vedoucímu práce Ing. Viktoru Prokopovi Ph.D. za jeho odbornou pomoc a cenné rady. Dále také Bc. Michalu Schreiberovi, starostovi TJ Sokol Líšnice, za poskytnuté materiály, které mi pomohly při zpracování bakalářské práce.

ANOTACE

Tato bakalářská práce na téma „Analýza hospodaření sportovní organizace“ se zabývá charakteristikou neziskového sektoru a neziskových organizací. Rozebírá nestátní neziskové organizace, jejich právní formy a zdroje financování. V další části se věnuje vybrané sportovní organizaci TJ Sokol Líšnice. Zaměřuje se na její organizaci a analyzuje hospodaření za období 2012 až 2016 včetně závěrečných návrhů a doporučení.

KLÍČOVÁ SLOVA

Neziskový sektor, nezisková organizace, analýza hospodaření, sportovní organizace

TITLE

Economic analysis of sports organization

ANNOTATION

This bachelor thesis on "Economic analysis of sports organization" is focused on characteristics of non-profit sector and non-profit organization. The main focus is on non-governmental non-profit organizations, their legal forms and sources of funding. The next section introduces a selected sports organization TJ Sokol Líšnice. The thesis deals with its organization. It also includes an analysis of the financing and management of the organization period for 2012 - 2016 including final proposals and recommendations.

KEYWORDS

Non-profit sector, non-profit organization, analysis of management, sports organization

OBSAH

ÚVOD	10
1. NEZISKOVÝ SEKTOR	11
1.1. CHARAKTERISTIKA NEZISKOVÉHO SEKTORU	11
1.2. NESTÁTNÍ NEZISKOVÉ ORGANIZACE.....	12
1.2.1. Právní formy NNO v ČR.....	13
2. FINANCOVÁNÍ NESTÁTNÍCH NEZISKOVÝCH ORGANIZACÍ	17
2.1. ZDROJE FINANCOVÁNÍ.....	19
2.2. FUNDRAISING.....	22
3. ANALÝZA HOSPODAŘENÍ SPORTOVNÍ ORGANIZACE	27
3.1. METODOLOGIE	27
3.2. PŘEDSTAVENÍ ORGANIZACE.....	27
3.2.1. Organizační struktura	28
3.3. ANALÝZA VÝNOSŮ	29
3.3.1. Výnosy z pronájmu.....	30
3.3.2. Členské příspěvky	31
3.3.3. Oddílové poplatky	32
3.3.4. Provozní dotace	32
3.3.5. Dary	33
3.3.6. Výnosy z uskutečněných akcí	33
3.4. ANALÝZA NÁKLADŮ.....	37
3.4.1. Spotřební náklady.....	38
3.4.2. Náklady na energie.....	38
3.4.3. Náklady na služby	39
3.5. VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ	40
4. FORMULACE ZÁVĚRŮ A DOPORUČENÍ	42
ZÁVĚR	45
POUŽITÁ LITERATURA	46

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Výnosy z pronájmu v období 2012 - 2016	31
Tabulka 2: Výnosy z členských příspěvků v období 2012 - 2016	31
Tabulka 3: Výnosy z oddílových poplatků v období 2012 - 2016	32
Tabulka 4: Výnosy z provozních dotací v období 2012 - 2016.....	33
Tabulka 5: Výnosy z darů v období 2012 - 2016	33
Tabulka 6: Výnosy z plesu v období 2012 - 2016.....	34
Tabulka 7: Výnosy z karnevalu v období 2012 - 2016	35
Tabulka 8: Výnosy z turistického pochodu v období 2012 - 2016.....	35
Tabulka 9: Výnosy z tanečních kurzů v období 2012 - 2016.....	36
Tabulka 10: Spotřební náklady v období 2012 - 2016	38
Tabulka 11: Náklady na energie v období 2012 - 2016	38
Tabulka 12: Náklady na služby v období 2012 - 2016.....	39
Tabulka 13: Výsledek hospodaření před zdaněním v období 2012 - 2016	40

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1: Dárčovská pyramida	23
Obrázek 2: Logo TJ Sokol Líšnice	28
Obrázek 3: Organizační struktura TJ Sokol Líšnice.....	29
Obrázek 4: Graf celkových výnosů v období 2012 - 2016 (v tis. Kč).....	30
Obrázek 5: Graf celkových nákladů v období 2012 - 2016 (v tis. Kč).....	37
Obrázek 6: Graf krátkodobého finančního majetku v období 2012 – 2016 (v tis. Kč).....	40

SEZNAM ZKRATEK

ČR	Česká republika
EU	Evropská unie
NO	Nezisková organizace
NNO	Nestátní nezisková organizace
z. s.	Zapsaný spolek
OPS	Obecně prospěšná společnost
DMS	Dárcovská SMS
Sb.	Sbírka zákonů
VŠ	Vysoká škola
OZ	Občanský zákoník
NOZ	Nový občanský zákoník
PO	Právnícká osoba
v. o. s.	Veřejná obchodní společnost
k. s.	Komanditní společnost
TJ	Tělovýchovná jednota
č. p.	Číslo popisné
ČOS	Česká obec sokolská
SZIF	Státní zemědělský intervenční fond

ÚVOD

Práce se zabývá tematikou hospodaření sportovní organizace. Hospodaření sportovních organizací je v současnosti aktuálním tématem jak pro veřejnost, média, tak sportovce navštěvující tyto organizace či jejich zaměstnance. Mediální zprávy informují o problematice hospodaření těchto organizací, které se dostávají do finančního deficitu v rozpočtu, pro který musí svoji činnost dokonce ukončit, i přes velký okruh uživatelů takové organizace. Tato situace je poté středem zájmu veřejných i odborných diskuzí, jelikož právě sportovní organizace se podílí svojí činností významně na způsobu životního stylu a trávení volného času jejich členů. Bez hloubkové analýzy a znalosti kontextu související problematiky je náročné předejít deficitnímu rozpočtu a efektivně řídit tyto organizace.

Cílem této práce je na základě analýzy zhodnotit hospodaření vybrané sportovní organizace a navrhnout vhodná doporučení. Analýza se bude zabývat výnosy i náklady organizace, porovnáním meziročních rozdílů a vývojem jednotlivých položek.

Bakalářská práce je rozdělena do čtyř kapitol. První kapitola obsahuje charakteristiku neziskového sektoru a neziskových organizací (především ty nestátního typu), jejich možné členění a právní formy. Navazující druhá část se již zabývá financováním nestátních organizací. Charakterizuje obecné znaky jejich financování a popisuje jednotlivé způsoby, jakými mohou neziskové organizace získat finanční zdroje. V jejím závěru je rozebrána problematika fundraisingu.

Třetí část analyzuje již vybranou organizaci, tou je Tělovýchovná jednota Sokol z obce Líšnice na Orlickoústecku. V jejím úvodu je stanovena metodologie, stručná historie a organizační uskupení vybrané organizace. V této části jsou dále v tabulkové a grafické podobě rozebrány jednotlivé položky výnosů a nákladů, jež doplňuje komentář objasňující souvislosti. V jejím závěru je zhodnocen výsledek hospodaření a finanční situace organizace. Čtvrtá část poskytuje na základě výsledků z předchozí kapitoly možná doporučení na zlepšení. Návrhy na jednotlivá opatření jsou znovu zpracována jak v oblasti výnosů, tak nákladů.

1. NEZISKOVÝ SEKTOR

Tato kapitola se zabývá charakteristikou neziskového sektoru a jeho základním členěním. Dále se věnuje charakteristice neziskových organizací, a jejich právním formám.

1.1. Charakteristika neziskového sektoru

Neziskový (netržní) sektor vymezuje Boukal a kol. (2013, s. 14-15) jako soubor subjektů, jejichž hlavním cílem je dosažení přímého užítku, obvykle v podobě veřejné služby. Majetek těchto subjektů může být přímo majetkem daných neziskových subjektů nebo zůstat v držení veřejných subjektů za předpokladu, že jsou zřizovatelem daných subjektů. Vašítková (2014, s. 210) pojímá neziskový sektor za významnou součást našich životů, jelikož cílí svou činnost na pomoc do všech částí lidského života a zastává tak funkce soukromého sektoru, který o působení v dané oblasti nemá zájem, protože nepřináší zisk. Ten nemůže být hlavním motivem činnosti subjektů neziskového sektoru. Naopak hnací silou těchto subjektů je dobrá vůle, snaha pomáhat a realizovat tak jistý zájem jednotlivců či skupin. Pokud tyto subjekty však vykazují zisk, není rozdělován mezi vlastníky nebo vedení organizace, ale je v plné výši investován zpět do chodu organizace.

Neziskový sektor lze členit následujícím způsobem (Boukal a kol., 2013):

Neziskový veřejný sektor – soubor subjektů, jejichž hlavní snahou je dosažení přímého užítku. Zakladateli těchto subjektů jsou veřejné subjekty (např. orgány států a obcí), jež vkládají do neziskových subjektů své prostředky. Obvykle z důvodu, že mají zájem na vznikajícím přímém užítku. Majetek vložený do neziskových subjektů zůstává obvykle ve vlastnictví zakladatele. Sami zakladatelé jsou rovněž neziskovými subjekty. Hlavní složkou neziskového veřejného sektoru jsou příspěvkové organizace. Jak Boukal dále upozorňuje, i když jsou tyto organizace zapsány v rozpočtu svého zřizovatele, který je tak považován za hlavní pilíř jejich financování, musí se tyto subjekty rovněž snažit o ekonomickou efektivnost. Neměly by pouze čekat na přísun peněžních prostředků od zřizovatele, ale měly by se snažit o maximální využití všech možností pro další zdroje financování. Stručnou, avšak výstižnou definici poskytuje například dále Jurajdová (2007, s. 14), jež uvádí, že veřejný neziskový sektor je tou částí neziskového sektoru, která je financována z veřejných financí, řízena a spravována veřejnou správou, rozhoduje se v ní formou veřejné volby a podléhá veřejné kontrole. Cílová funkce se dosahuje tzv. poskytováním veřejné služby.

Neziskový soukromý sektor – jako u neziskového veřejného sektoru zde Boukal a kol. (2013) uvádí dosažení přímého užitku zřízených subjektů. Rozdílem je, že zakladateli jsou soukromé subjekty. Ty vkládají své prostředky do vzniklých subjektů (nestátních neziskových organizací – dále NNO) bez očekávání přímého zisku, ale mají zájem na vznikajícím přímém užitku. Tím, že zakladatelem jsou soukromé subjekty, přestává zde figurovat role veřejnoprávního zřizovatele. NNO tak obvykle nejsou podsložkou zakladatelova rozpočtu. Podpora NNO z veřejných zdrojů je však možná. Struktura příjmů bývá však obvykle členitější. Možné varianty příjmů NNO budou dále uvedeny níže v této práci.

Sektor domácností – za domácnosti bývají označovány malé skupiny osob sdílející společný příbytek, majetek a alespoň část příjmů. Spotřebovávají určité druhy zboží a služeb, jako například bydlení a stravování (Statistic Bureau Staff, 2000, s. 24).

Další možné členění NO je **podle zřizovatele** (Pelikánová, 2016, s. 26):

Státní neziskové organizace – může je zřizovat stát či samosprávné celky. Tím se tak jedná o jejich organizační složky nebo příspěvkové organizace, které zabezpečují veřejné statky a úkony ve státní správě.

Nestátní neziskové organizace – zřizují je dobrovolně občané na základě zákonů, v nichž jsou stanoveny podmínky vzniku, zániku, způsobu řízení i řídicích orgánů.

Stejskal (2012, s. 20) uvádí **členění z globálního hlediska**:

Veřejně prospěšné organizace – jejich funkcí bývá poskytovat statky, jež vyhovují potřebám široké veřejnosti. Vhodným příkladem je zde Český červený kříž. Ten poskytuje zdravotnické, záchranné, sociální a další humanitární služby širokému spektru obyvatelstva. Tyto organizace obecně získávají veřejné prostředky snadněji.

Vzájemně prospěšné organizace – slouží především úzké skupině osob, které bývají současně členy organizace, popř. jejich blízkému okolí. Zde je vhodným příkladem právě tělovýchovná jednota. Tu lze současně považovat i za vhodnou ukázkou nestátní neziskové organizace.

1.2. Nestátní neziskové organizace

Pojem NNO je aktuálně v ekonomicko-sociálních odborných člancích často používán. Nejedná se však o oficiální právní termín či formu, ani statut právnické osoby.

K definování tohoto pojmu se obvykle užívá pěti základních prvků, které by NNO měly splňovat (Dostál a Soukopová, 2014, s. 18):

- Institucionalizovatelné – mají pevně zakotvenou organizační strukturu.
- Soukromé – nejsou vázány veřejnou správou. Veřejná správa může NNO významně finančně podporovat, ale nezasahuje do jejich řízení.
- Neziskové – NNO mohou dosahovat zisku. Musí jej však investovat zpět do své činnosti.
- Samosprávné a nezávislé – jsou interně uspořádány dle vlastních předpisů a vnitřních postupů.
- Dobrovolné – vstoupení člena do NNO by mělo být zcela jeho vůlí, stejně jako vstup do případných řídicích orgánů NNO.

Neziskový sektor operuje zejména na lokální úrovni. Zde se spoléhá především na formální i neformální síť lidí, znalostí i zdrojů. Svoji aktivitou přispívá k místnímu i celospolečenskému rozvoji.

1.2.1. Právní formy NNO v ČR

V České republice nyní působí NNO především ve čtyřech základních právních formách:

- Spolky,
- Obecně prospěšné společnosti,
- Ústavy,
- Nadace a nadační fondy.

Spolek je právnickou osobou, jenž s platností nového občanského zákoníku od 1. 1. 2014, nahradil dosud nejvíce zastoupená občanská sdružení. Zakládá se za účelem dosažení zájmu daného zakladateli spolku. Účel založení může být zcela soukromého charakteru (např. tělovýchovná jednota či jiná skupina ve snaze provozovat společně svůj zájem), tak veřejné povahy (např. spolek založený na ochranu týraných zvířat či bojující proti zbourání starého nádraží). Vzniká dnem zápisu do veřejného rejstříku. Jeho členem mohou být fyzické i právnické osoby. Členství má pouze osobní povahu, to znamená, že nelze přesunout na právního nástupce člena. Přijetí do spolku závisí obvykle na rozhodnutí nejvyššího orgánu spolku. Člen má právo vystoupit ze spolku, zrovna tak ale může být vyloučen, např. za porušení povinností nebo nezaplacení členského příspěvku.

Obecně prospěšné společnosti (od 1. 1. 2014 již nelze založit), dále jen OPS jsou vázanou podobou zaniklých občanských sdružení (spolků). Hlavním úkolem jejich fungování je poskytovat obecně prospěšné služby (nikoliv tedy pouze sdružování občanů), které mají

sloužit společnosti v oblasti kultury, sportu, umění, sociální péče, humanity, ochrany zdraví, zvířat a životního prostředí. Jako příklady autor uvádí soukromé školy, divadla a knihovny, nebo nestátní zdravotnická zařízení. Největší rozdíl mezi bývalými občanskými sdruženími a OPS je shledáván v tom, že zatímco občanská sdružení vznikala především z potřeby užší skupiny lidí, OPS jsou zakládány za účelem konkrétních a veřejně prospěšných služeb, které musí poskytovat všem a za stejných podmínek (ty musí být předem zveřejněny). Nutnou podmínkou vzniku OPS bylo zapsat se do veřejného rejstříku. Zmiňuje rovněž právní osobnost OPS a také kompetentnost k právním úkonům (Stejskal a kol., 2012, s. 64). S účinností od 1. 1. 2014 již není možné OPS zakládat, neboť právní řád již tuto právní formu nezná. Subjekty, které vznikly do 31. 12. 2013, mohou i nadále existovat a vykonávat svou činnost. Zůstává pro ně v účinnosti zrušený zákon o obecně prospěšných společnostech. Nový občanský zákoník však poskytuje možnost transformovat se na jednu ze tří právních norem – ústav, nadaci nebo nadační fond. Pro přeměnu není stanovena žádná lhůta ani sankce, jedná se tak čistě o dobrovolnost OPS (Dobrozemský a Stejskal, 2016, s. 54).

Ústavy jsou dle Pelikánové (2016, s. 31) obdobou bývalé OPS. Patrné rozdíly se však najdou. Jedním z nich je poměrně podstatný fakt, že ústav nemá členy. Své služby musí poskytovat na nediskriminačním základu. U spolků je naopak běžné zvýhodňování svých členů (např. tenisový klub při pořádání turnajů nevyžaduje od svých členů startovné). Ústav není tedy ideální právní formou pro osobní a vzájemné poskytovatele služeb, avšak na běžné sociální služby je vhodný. Vzniká zápisem do veřejného rejstříku. Při založení se počítá (na rozdíl od spolku) i s majetkovými vklady. Má zákonem stanovenou organizační strukturu, kde vrcholným statutárním orgánem je ředitel.

Nadace a nadační fondy jsou jako soukromoprávní subjekty zakládány mimo jiné za účelem finanční podpory NNO odpovídajícím jejich poslání. Lze je pojímat jako účelová sdružení majetku založená podle NOZ (dříve dle zákona o nadacích a nadačních fondech 227/1997 Sb.) pro dosahování obecně prospěšných cílů (Boukal a kol., 2013, s. 129). Stejskal a kol. (2012, s. 71-72) upřesňuje, že nadace používá svůj majetek, jenž je složen z nadačního jmění a ostatního majetku nadace, k účelu, za nímž byla zřízena – nejčastěji k plnění celospolečensky užitečných činností humanitárního, sociálního, environmentálního, kulturního, vědeckého a tělovýchovného charakteru. Nadace a nadační fondy shromažďují finanční a nefinanční dary, které přerozdělují fyzickým nebo právnickým osobám podle svého poslání. Prostředky, jež nadace či nadační fond poskytnou, jsou účelově vázány. Boukal a kol. (2013) uvádí, že nadace a nadační fondy jsou právními osobami založenými podle výše uvedeného zákona. Vznikají zápisem do veřejného rejstříku.

Další méně časté NNO se specifickou právní úpravou (Dobrozemský a Stejskal, 2015):

- církve, náboženské společnosti a církevní právnické osoby,
- politické strany a politická hnutí,
- společenství vlastníků jednotek,
- veřejné vysoké školy,
- profesní komory,
- honební společenstva,
- zájmová sdružení právnických osob,
- obchodní korporace.

Církve, náboženské společnosti a církevní právnické osoby - vznikají na základě zákona o církvích a náboženských společnostech. Jejich hlavním posláním je vyznávání dané náboženské víry a kultury, a s tím související kumulování, bohoslužby nebo vyučování.

Politické strany a politická hnutí – jejich registraci má na starosti Ministerstvo vnitra ČR. Mezi podmínky založení patří i doložení petice s minimálně jedním tisícem podpisů. Vznik upravuje zákon č. 424/1991 Sb., o sdružování v politických stranách a v politických hnutích. Nejvyšším orgánem politických stran je stranický sjezd, na němž členové strany volí svého předsedu a místopředsedy.

Společenství vlastníků jednotek – je kompetentní realizovat práva a zavazovat se pouze v oblasti související se správou, opravami a provozováním společenských částí domů. Obvykle nevzniká dobrovolně a nemá právo podnikat, a to ani v nepřímé formě. Na základě zákona vzniká povinně v domech s minimálně pěti obytnými jednotkami, z nichž alespoň tři patří do vlastnictví odlišných vlastníků.

Veřejné vysoké školy – jsou právnickými osobami realizujícími akreditované studijní programy. Na jejich základě je určen typ dané vysoké školy. V čele VŠ stojí rektor, jehož jmenuje do funkce prezident republiky, na základě návrhu akademického senátu.

Profesní komory – působí na základě zákona v oblasti profesních činností. Mají za úkol rozhodovat o právech a chráněných zájmech subjektů působících v dané oblasti. Jménem komory jedná předseda, jehož volí výkonný orgán (představenstvo). Jako typické příklady lze uvést Českou lékařskou komoru, Českou lékárnickou komoru, Českou advokátní komoru. V současné době je diskutovaným tématem vytvoření České pedagogické komory.

Honební společenstva – právnické osoby vznikající dle zákona o myslivosti. Stará se především o výkon práva myslivosti. Nesmí vlastním jménem podnikat, a to ani v nepřímé formě. Členem se mohou stát pouze vlastníci či spoluvlastníci souvislých honebních pozemků s takovou výměrou, jež udává zákon pro vznik společenstevní honitby.

Zájmová sdružení právnických osob – vznikaly na základě OZ z roku 1964. NOZ ale již s touto právní úpravou nepočítá. Tím není možné zájmová sdružení PO nově zakládat. Mají právo přetransformovat se na spolek podobně jako OPS. Pokud tak neučiní, řídí se dále dle starého OZ. Ve své podstatě se jednalo o svaz, resp. sdružení samostatných PO za účelem ochrany vlastních zájmů nebo k docílení jiného záměru, čímž se rozumí i podnikání nebo ostatní výdělečné činnosti.

Obchodní korporace – nejen subjekty s právní formou dle NOZ mohou být založeny jiným účelem než dosažení zisku. Ze zákona vyplývá, že osobní společnosti (tedy v. o. s. a k. s.) nemohou být založeny za neziskovým účelem. Akciová společnost nebo společnost s ručením omezeným ve své podstatě za tímto účelem být založeny mohou, stále se ale musí řídit Zákonem o obchodních korporacích.

Jak již ukázal text výše, neziskové organizace v mnoha ohledech vykonávají obecně prospěšnou činnost. Mnohdy se však potýkají s komplikacemi v oblasti finančních zdrojů, které pro svoji udržitelnost potřebují. Právě jejich financováním se zabývá následující kapitola.

2. FINANCOVÁNÍ NESTÁTNÍCH NEZISKOVÝCH ORGANIZACÍ

Bez dostatečných finančních zdrojů nemohou neziskové organizace v delším časovém období efektivně fungovat. Pro jejich dlouhotrvající existenci musí mít k dispozici více rozličných zdrojů, a umět s nimi účinně hospodařit. O jaké zdroje se jedná a obecné charakteristiky financování NNO, představí následující text.

Velké rozdíly ve financování nestátních neziskových aktivit lze spatřit na začátku našeho století. Lze říci, že se situace vůči počátkům 90. let 20. století zásadně odlišuje. Nástup nového režimu přinesl prudký nárůst počtu nestátních neziskových organizací. Zahraniční nadace a programy mezinárodní pomoci masivně začaly podporovat rozvoj tohoto sektoru jako představitele probouzející se demokracie. Přibližně třetinu všech prostředků spotřebovaných neziskovými organizacemi pokrývaly tehdy dotace z veřejných rozpočtů a fondů. Ty pak směřovaly zejména do oblasti sociální a zdravotní výchovy, vzdělávání, sportu i kultury. Podíl státních dotací je v současnosti podobný. Výrazně se však na úkor darů a zahraničních grantů zvýšil podíl nestátních dárců, i výnosů z vlastní výdělečné činnosti. Na druhé straně je potřeba říci, že výše státní podpory nestátního neziskového sektoru není nic výjimečného. U některých evropských zemí je dokonce výrazně vyšší (Škarabelová, 2002, s. 37). Za příklad můžeme považovat daňové výhody pro neziskové organizace ve Švýcarsku.

Dle Stejskala a kol. (2012, s. 94) je zajištění finančních prostředků v dostatečné výši a vyhovující struktura základním stavebním prvkem pro dlouhodobou udržitelnost a rozvoj neziskové organizace (to platí pro případ veřejného i soukromého sektoru). Každý subjekt potřebuje pokrýt náklady na svou aktivitu a najít přijatelné zdroje krytí těchto nákladů.

Stejskal a kol. (2012) uvádí společné charakteristiky financování neziskové organizace i neziskového sektoru, jakožto celku:

Neziskovost (neziskové rozdělování zdrojů) - NO nemají dle Víta (2012, s. 29) právo rozdělit svůj zdaněný zisk mezi své zakladatele, zaměstnance nebo členy svých orgánů. Vytvořený zisk jsou povinny investovat zpět do své činnosti. Neznamena to však, že by NO nemohly přidělit zainteresovaným osobám odměnu za jejich aktivitu v NO. V tom shledává Stejskal a kol. (2012, s. 97) největší rozdíl oproti podnikatelské sféře, v níž mohou subjekty tento zisk rozdělit mezi své vlastníky. Nadále podotýká, že k tomu, aby byla NO kladně vnímána svým okolím, je nutné zachovat transparentnost neziskového nakládání se zdroji. Pokud má být NO kdykoliv připravena prokázat neziskovost svého hospodaření a vhodnost využití nejen finančních prostředků, je vhodné otevřené působení NO a umožnit veřejnosti

přístup k náležitým informacím. Pro dlouhodobé zachování důvěryhodnosti a dobrého jména je nutné, aby dárci či donátoři měli dostatek informací o nakládání s poskytnutými prostředky. Tyto údaje může NO poskytovat pomocí médií, především webových stránek, tisku či výročních zpráv. V dnešní době se nabízí i možnost informování prostřednictvím sociálních sítí.

Vícezdrojovost – tento princip financování spočívá dle Stejskala a kol. (2012) v získávání a využívání více zdrojů financování neziskové organizace. Hlavním cílem je zajistit relativní nezávislost na určitém zdroji financování a předejít tak komplikacím, které by mohly následovat po odpadnutí daného zdroje. Pelikánová (2016, s. 37) přímo zdůrazňuje, že není možné spoléhat jenom na jeden zdroj. Zdroje financování rozděluje dle těchto kritérií:

- charakter zdroje – finanční zdroje (peněžní prostředky) a nefinanční zdroje (věcné dary, informace, dobrovolnictví),
- geografický původ zdroje – domácí (místní) zdroje a zahraniční zdroje,
- prostředky organizace – interní zdroje (vlastní činnost) a externí zdroje (veřejné, individuální a soukromé zdroje),
- způsob nabytí – přímé zdroje (dary) a nepřímé zdroje (daňové úlevy),
- typ vlastnictví zdroje – veřejné zdroje (státní správa, samospráva) a soukromé zdroje (individuální dárci, podniky, nadace).

Upozorňuje však na to, že v praxi dochází k různým kombinacím.

Osvobození od daní – dle Stejskala a kol. (2012, s. 98) je osvobození NO od daní všestranně uznaný princip ve všech vyspělých státech. Jak upřesňuje Vít (2015, s. 25), od daně jsou přitom osvobozeny členské příspěvky přijaté spolkem, výnosy nadací – pokud jsou veřejně prospěšným poplatníkem, rovněž bezúplatné nabytí majetku obecně prospěšným poplatníkem za předpokladu, že využije tento majetek pro veřejně prospěšnou činnost (vymezenou zákonem) či pro své kapitálové dovybavení. Tento autor dále podotýká zrušení daně z příjmů v roce 2014 a upozorňuje na to, že v jiných případech se bezúplatné nabytí zdaňuje daní z příjmů.

Samofinancování a fundraising – s ohledem na šíři poznatků v dané oblasti je této problematice vyčleněna samostatná podkapitola.

Z uvedeného výčtu tedy vyplývá, že v praxi probíhají různé kombinace daných zdrojů financování.

2.1. Zdroje financování

Ke zdrojům vytvářející finance mohou spadat veřejné rozpočty, přímé i nepřímé dotace ze státního rozpočtu či například příspěvky za stran územní samosprávy. Podstatnou část finančních zdrojů může vytvářet i samofinancování, např. prodej vlastních výrobků.

Finanční zdroje NO lze rozdělit následovně:

- veřejné rozpočty,
- přímé dotace ze státního rozpočtu pro NNO,
- nepřímé dotace ze státního rozpočtu pro NNO,
- příspěvky územní samosprávy pro NNO,
- příspěvky ze zdrojů EU,
- samofinancování,
- fundraising.

Veřejné rozpočty – důležité je, že zajištění veřejných statků a jejich (spolu)financování nemusí být totožný pojem, neboť veřejné statky nám mohou zajišťovat právě i nestátní neziskové organizace soukromoprávního charakteru. Veřejnoprávní NO jsou velmi intenzivně napojeny na rozpočet svého zřizovatele, zatímco pro soukromoprávní NO je vztah k veřejným rozpočtům pouze součástí jejich vícezdrojového financování. Avšak i tyto NO mají k rozpočtovým soustavám blízké vazby. Ty mohou spočívat v dotačních či daňových výhodách. Daňové zvýhodnění je vždy zakotveno v zákonech a vždy o něm rozhoduje stát. Naopak o dotacích může rozhodovat i samospráva. Obvykle je na vůli zastupitelstva kraje či obce do jaké míry finančně podpoří činnost soukromoprávních NO. Soukromoprávní NO by se neměly příliš upínat ke zdrojům z veřejných rozpočtů (Peková a kol., 2012).

Přímé dotace ze státního rozpočtu pro NNO - mezi NNO jakožto příjemcem a státním rozpočtem nefiguruje žádný další subjekt (Pelikánová, 2016, s. 46). Jako příklad lze uvést typické dotace z Ministerstva kultury či životního prostředí. Stejskal a kol. (2012) dodává, že podpora z jiných ministerských resortů je těžko dosažitelná a vyskytuje se spíše u speciálních projektů.

Nepřímé dotace ze státního rozpočtu pro NNO - týkají se pouze NNO s organizační složkou. Ústřední orgán zpracuje žádosti NNO na základě jejich požadavků a doložených informací. Následně žádost odešle na příslušné ministerstvo a po obdržení dotace ji rozdělí mezi přihlášené žadatele (Pelikánová, 2016). Ústředí musí po rozdělení dotací evidovat a vést související administrativu o tom, jak NNO naloží s poskytnutými prostředky. Takto získané

prostředky již nejsou svým způsobem dotacemi, jelikož konečný uživatel je jiný než v rozhodnutí ministerstva o dotaci. Zrovna tak je odlišné účtování, avšak konečný uživatel se musí řídit předpisy pro použití a vyúčtování dotací (Stejskal a kol., 2012).

Příspěvky územní samosprávy pro NNO - Pelikánová (2016) je považuje poměrně za významné, ale zdůrazňuje, že se mohou místně lišit, a to jak výší, tak účelem. Zároveň doporučuje potenciálním žadatelům sledovat internetové stránky samosprávných celků (zvláště kraje a větší města), na nichž se mohou dočíst důležité informace o vypisovaných grantových programech. Pokud však NNO vhodně prezentuje svůj záměr, může se dočkat příspěvků i od menších obcí. Stejskal a kol. (2012) rovněž vyzdvihuje důležitost těchto příspěvků a jejich největší výhodu shledává v místní povaze, což umožňuje jejich lepší zacílení. Tato výhoda je i nevýhodou právě ve značném rozdílu mezi jednotlivými oblastmi. Dalším pozitivem je fakt, že NNO si mohou mezi sebou vzájemně předávat informace a poučit se tak z chyb bývalých žadatelů, což zvyšuje jejich šance na úspěšnou žádost.

Příspěvky ze zdrojů EU - Stejskal a kol. (2012) je považuje za diskutované téma. Tento typ příjmů je spíše typický pro státní NO a určité typy smíšených organizací (např. veřejné vysokoškolské vzdělávání či veřejný výzkum). NNO se týkají finanční prostředky proudící ze strukturálních fondů do regionálních operačních programů. Obvykle se jedná o rozsáhlé investiční programy a více šancí na zapojení se tak mají i větší NNO. Ty menší mají šanci se zapojit do integrovaných programů rozvoje měst a získat tak rovněž část prostředků pramenících z totožného zdroje.

Mezi další zdroje z EU lze řadit také programy vyhlašované správcovskými organizacemi či institucemi.

Zajímavá část peněz z evropských rozpočtů je určena do příhraničních regionů za účelem zvýšení spolupráce se zahraničními sousedními regiony. V případě zájmu o spolupráci mají i zde šanci na získání prostředků jednotlivé NNO. Konkrétně můžeme jmenovat např. Euroregion Glacencis – region na pomezí Čech, Moravy a Kladska.

Samofinancování - dle Pelikánové (2016) je NO samofinancována prodejem vlastních výrobků, služeb, finančními investicemi, podnikáním, pronájmy majetku nebo členskými příspěvky. Stejskal a kol. (2012) míní, že z užšího pohledu lze chápat samofinancování jako podnikatelskou či jinou hospodářskou aktivitu organizace. Samofinancování lze chápat jako schopnost organizace zajistit si na své aktivity jiné příjmy, mimo dotačních příjmů. Oba autoři se shodují v tom, že čím vyšší je stupeň samofinancování, tím vyšší je i nezávislost neziskové organizace, a to nejen z finančního hlediska, ale i mírou nezávislosti na okolí

a rozhodování o svém konání. Za velkou výhodu považuje Pelikánová (2016) flexibilitu vydělaných peněz, neboť nikdo neziskové organizaci nediktuje, kdy a jak má s finančními prostředky naložit. Dalším pozitivem je plynulejší tok peněz do organizace. Pokud samofinancování funguje tak jak by mělo, lze lépe naplánovat přítok finančních prostředků než při čekání na jednorázové dotační platby od donátora. Pelikánová (2016) také zmiňuje nemalý vliv psychologických faktorů, jako je například zvýšení sebevědomí zaměstnanců, což vede k větší motivaci a pracovnímu úsilí. Mnozí dárci hodnotí pozitivně schopnost NO generovat vlastní příjmy a může to mít vliv na jejich rozhodování o případném daru nebo dotaci. Stejskal a kol. (2012) však upozorňuje na vznikající etický problém. Dle jeho slov nezisková organizace není primárně založena za účelem zisku, avšak ve snaze NO diverzifikovat své zdroje příjmů a snižovat tak rizika spojená s neočekávaným výpadkem příjmu, může nastat situace, kdy výdělečné aktivity mohou přerůst prvotní poslání organizace.

Následně se dle autora mohou objevit i původně nepoznaná rizika (Stejskal a kol., 2012):

- riziko použití získaných zdrojů mimo veřejně prospěšný účel,
- riziko zaměření se na podnikání namísto na hlavní poslání organizace,
- riziko vzniku ekonomické ztráty nebo zadlužení,
- riziko ztráty anebo poškození dobrého jména,
- riziko změny motivace a nároků zaměstnanců.

Je důležité nepodceňovat tato rizika, jelikož se mohou vážně podílet na ohrožení existence dané organizace či přímo zapříčinit její zániknutí.

Do výše uvedeného samofinancování spadají příjmy z vlastní výdělečné činnosti. Základní typy příjmů z vlastní činnosti NNO (Novotný, 2008):

- Poplatky za služby – např. výtěžek ze vstupného na ples pořádaný neziskovou organizací, startovné na turistických pochodech či jiných sportovních akcích.
- Prodej produktů – např. prodej občerstvení během pořádané sportovní či kulturní události, chráněné dílny.
- Využití (ne)hmotného majetku – zde se může jednat o příjmy z pronájmu, např. sokolské organizace mohou pronajímat svá tělovýchovná zařízení.
- Dividendy z investic – pokud disponují NO s volnými finančními prostředky, mohou je investovat a získat tak další stupeň finanční samostatnosti. Příjmy z kapitálového

majetku však musí být stejně jako všechny ostatní využity pouze na další rozvoj organizace.

- Úroky na bankovních účtech.
- Členské příspěvky – každý člen NNO přispívá za určitý čas do rozpočtu pravidelnou částkou, proto se tyto příjmy NNO dobře plánují. Jedná se o stálý příjem, který obvykle netvoří zásadní položku rozpočtu (Boukal a kol., 2013, s. 152).

2.2. Fundraising

Boukal a kol. (2013, s. 34) definuje fundraising jako „*systematické získávání finančních i nefinančních zdrojů, které nezisková organizace potřebuje k realizaci svého poslání prostřednictvím jednotlivých projektů*“. Fundraising vymezuje jako systematickou a kontinuálně plánovanou činnost, jejímž cílem je zajistit zdroje v požadované struktuře a výši. Má pomoci naplňovat finanční i ekonomickou strategii NO. Za významný rys je považován rozsah zahrnující jak finanční, tak nefinanční zdroje. Autor označuje za velkou chybu omezit fundraisingové jednání pouze na zajištění finančních zdrojů.

Fundraising je funkční pouze v neziskovém sektoru. Fundraisingové aktivity stojí na filantropickém základu a v ideálním případě by měly vybudovat kladný dlouhodobý vztah mezi oslovovanými dárci a NO. Pokud je fundraisingový průběh úspěšný, měl by mít za výsledek získání dodatečných finančních prostředků, hmotných či nehmotných zdrojů anebo pomoci věcného charakteru jako jsou věcné dary, dobrovolnická práce, know-how, informace a mnoho dalšího (Stejskal a kol., 2012, s. 97).

Vymezení dárcovství lze přitom vyhledat v Novém občanském zákoníku. Nový občanský zákoník č. 89/12 s účinností od 1. 1. 2018 definuje dar, lépe řečeno darovací smlouvu v § 2055 jako *Darovací smlouvou dárce bezplatně převádí vlastnické právo k věci nebo se zavazuje obdarovanému věc bezplatně převést do vlastnictví a obdarovaný dar nebo nabídku přijímá.*

Dar definuje též Boukal a kol. (2013, s. 80) jako něco hodnotného či požadovaného, co jedna strana (dárce) převádí druhé straně (obdarovaný) zcela dobrovolně a nepožaduje za to bezprostřední protihodnotu. Dar přitom může nabývat podoby peněžní, věcné ale i nehmotné jakou jsou např. čas a znalosti.

Dle Boukala a kol. (2013) může být dárce:

- fyzická osoba a to mladší 18 let s ohledem na výši daru (např. při pouliční sbírce či pomocí dárcovských DMS),
- podnikající fyzická osoba,
- statutární zástupce právnické osoby.

Obecně lze dárcovství dělit následovně:

Individuální dárcovství – za individuální dárce označuje Šedivý a Medlíková (2012, s. 49) jednotlivce, jenž věnuje NO dar ze svého osobního majetku. Dary u individuálního dárcovství mohou být příležitostné (pomocí jednorázových sbírek), tak pravidelné. Individuální dárce mají nespornou výhodu v možnosti podporovat i kontroverzní témata, zatímco firmy by měly podporovat projekty, které souvisí s jejich firemní strategií (Machálek a Nesrstová, 2011, s. 18). Vrcholem je odkázání majetku jednotlivce neziskové organizaci. Celkový vývoj individuálního dárcovství nejlépe popisuje dárcovská pyramida.

Obrázek 1: Dárcovská pyramida



Zdroj: Machálek a Nesrstová, 2011, s. 79

Podoby dárcovství mohou být různé, avšak měly by korespondovat s potřebami NO.

NO by se měla snažit vyjít vstříc dárce a umožnit jim více způsobů darování – ne každý občan se orientuje v moderních technologiích jako je např. využívání online bankovníctví. Svou důležitost hraje i efektivita při vybírání darů. NO by se měla snažit co nejvíce ponížít administrativní a režijní náklady související se získáváním darů. Nevhodnou okolností spojenou s výběrem darů je, pokud zisky dalších osob nejsou pro jednotlivce přijatelné (platby operátorům za poskytnutí DMS, manipulační poplatky bank a další). Tento fakt

by mohl odradit jednotlivce zamýšlející poskytnout dar s nižší hodnotou. Dle autora by též měly být NO opatrné při přijímání daru. Např. nemovitost v nevhodné lokalitě či s nepřiměřenými náklady na údržbu by mohla spíše ohrozit jejich stabilitu než pomoci k dalšímu rozvoji (Boukal a kol., 2013, s. 81-82).

Firemní dárcovství je další metodou, kterou může NO obohatit svůj rozpočet. Některé firmy nemají vůbec zájem podporovat neziskový sektor. Řada dalších firem má naopak výborně propracovanou strategii pro sponzoring, a tak jim dárcovství nemusí připadat zajímavé. Stejskal a kol. (2011, s. 112) též uvádí, že důležité pro úspěch je oslovení rozhodujících osob. Větší šanci na zdárný výsledek vidí u menších NO ve snaze získat dar od středních či menších firem, jež mají silný vztah k místní společnosti. Dle autora je snadnější získat od firem dar v hmotné než finanční podobě. Často též ale firmy svou náklonost mohou projevit poskytnutím výrazných slev.

Promyšlený fundraising může zahrnovat i sponzoring. Boukal a kol. (2013) upozorňuje na rozdíl mezi dárcovstvím a sponzoringem. Zatímco dárcovství vychází z altruismu, **sponzoring** spočívá v poskytnutí propagace a reklamy neziskovou organizací sponzorovi. Z právního hlediska se nejedná o smlouvu darovací, ale smlouvu o reklamě. Dále autor poukazuje na daňové rozdíly. Zatímco dar je odčitatelnou položkou od základu celkového základu daně, sponzorský příspěvek se řadí mezi náklady na propagaci a reklamu, je daňově uznatelným nákladem a figuruje tak už při výpočtu daňového základu. Pro NO jsou navíc příjmy z reklamy předmětem daně z příjmů a NO je musí zahrnout do svého základu daně. Pokud je NO plátcem DPH, musí potom cena reklamy obsahovat DPH, protože reklama je zdanitelným plněním. Dárcovství i sponzoring ovšem obsahuje jisté společné motivy. Lze využít obě možnosti a tím podpořit rozvoj dané neziskové organizace.

Machálek a Nesrstová (2011, s. 97) uvádějí hlavní důvody vedoucí firmy k podpoře neziskového sektoru:

- Být dobrým sousedem – firmy chtějí být v očích stakeholderů viděny kladně, jako žádaný zaměstnavatel s dobrým jménem společnosti. Prostřednictvím dárcovství mohou ukázat, že jim záleží na komunitě, jíž jsou členem.
- Zlepšení image – řada firem působí v odvětvích, jež veřejnost nevnímá příliš pozitivně, např. těžbařské společnosti, výrobci tabákových výrobků či alkoholických nápojů, provozovatelé hazardních her. Tyto firmy se pak snaží podporou různých aktivit zlepšit svou image. Např. pivovary či sázkové kanceláře jsou významnými sponzory sportovních oddílů, soutěží.

- O dar byly požádány – hlavní fundraisingová zásada. Pokud chce NO něco získat, musí si o to umět říct. Pokud osloví vhodnou společnost vhodným způsobem, zvyšuje tím své šance na dar či sponzorský příspěvek.
- Daňové důvody – firmy si bývají vědomy daňových výhod. Obvykle tato skutečnost ale bývá spíše podpůrným než primárním faktorem.
- Ředitel či majitel má o téma osobní zájem – obvykle tato situace nastává u menších až středně velkých firem. Tato varianta není ale zcela neobvyklá ani u společností s nadnárodním rozsahem a velkých projektů. Jako příklad lze uvést fotbalový klub TSG 1899 Hoffenheim, jehož stadion Rhei-Neckar-Arena svou kapacitou téměř desetkrát převyšuje počet obyvatel žijící ve stejnojmenné obci. Jehož hlavním sponzorem je softwarová společnost SAP AG, jejímž spoluzakladatelem je i Dietmar Hopp, jeden z nejbohatších Němců. Jako junior oblékal právě dres zdejšího klubu. Především díky Hoppovým (i individuálním darům) se klub propracoval z nižších soutěží mezi špičku německé Bundesligy.

Do fundraisingu spadají také nadační příspěvky. Stejskal a kol. (2012, s. 112) zmiňuje, že každá nadace je orientována na určitou oblast a projekty, které podporuje, vybírá výhradně z dané oblasti. Nelze tedy očekávat, že nadace zabývající se ekologickými problémy se rozhodne podpořit NO fungující jako sportovní oddíl. Vít (2012) zdůrazňuje, že nadační příspěvky nadace poskytují, pouze pokud korespondují s jejich statutem či nadační listinou. Ve většině případů o udělení příspěvku rozhoduje správní rada. Autor dále podotýká, že nelze přidělit nadační příspěvek zaměstnanci nebo členovi orgánů dané nadace či jejímu zakladateli. Existují však specifické podmínky, kdy lze poskytnout příspěvek i zakladateli nadace. Např. pokud se nadace zabývá podporou občanů, kteří vlivem živelných událostí přijdou o svůj životní blahobyt, a zakladatel nadace nečekaně v důsledku povodní přijde o střechu nad hlavou, lze mu výjimečně přidělit příspěvek. Stejskal a kol. (2012) dále zmiňuje, že v určitých oblastech nepůsobí mnoho nadací a získat prostředky pro NO tak může být velmi náročné. Pokud se ale tento proces podaří, bývají prostředky nadačních příspěvků obvykle vyšší než z jiných zdrojů.

Jak tedy vyplývá z textu výše, otázka dostatečných finančních zdrojů je pro životaschopnost každé neziskové organizace rozhodující. Roli přitom hraje využití více rozličných zdrojů, jak ze státní sféry, tak z vlastního samofinancování, dostatečného dárcovství i případné využití sponzoringu. Odborní autoři přitom věcně zdůrazňují, jak podstatná je kombinace těchto zdrojů, jež tvoří celkové příjmy organizace. Ta je nevyužívá

pro podnikatelské účely s cílem dosažení vysokého výdělku, ale smysluplně je investuje zpět do svého chodu, jelikož jejím posláním je veřejně prospěšná činnost, která má být její skutečnou motivací.

NNO získávají prostředky na svoji aktivitu zejména od různých donátorů, jako jsou státní a samosprávné orgány, nadace tuzemské i zahraniční, nebo jednotliví občané. Tato tvorba zdrojů je uskutečnitelná díky tomu, že NNO nabízejí i produkty, jež mají charakter veřejného či smíšeného statku. V české legislativě se uznává tímto také veřejná prospěšnost aktivit těchto organizací, i když vůči jiným evropským zemím nemáme prospěšnost přesně vydefinovanu. Ve struktuře finančních zdrojů organizací jsou v podmínkách ČR s nízkým podílem na příjmech zastoupeny příspěvky členů dané organizace. To je dáno vysokým podílem majetku ve vlastnictví dané NNO. Typické je to obzvláště pro organizace, které působí v oblasti sportu.

NNO jsou hodnotnou součástí občanské společnosti, v níž plní mnoho nezastupitelných funkcí. Jejich efektivní rozvíjení jim umožňuje diverzifikace jejich zdrojů. Podstatným faktorem je přitom stabilita minimálně jednoho zdroje, který zajistí fungování aparátu konkrétní neziskové organizace. Tuto úlohu naplňují svou podstatou i členské příspěvky. Na významu narůstá problém samofinancování, které je náročnou záležitostí. Ukazuje se, že tento problém mnohem lépe zvládají vzájemně prospěšné organizace, jež navíc mají vlastní či pronajatý majetek, s nímž mohou volně nakládat v rámci doplňkových aktivit. Příjmy, které získají, pak mohou využít jako jeden ze zdrojů pro své hlavní aktivity, tím se současně snižuje i riziko nestability jejich příjmů v budoucnosti. Příliš nízká diverzifikace zdrojů s vysokou mírou závislosti na veřejných rozpočtech omezuje jistou mírou i jejich další rozvoj (Novotný, 2008, s. 58).

Chce-li však organizace se zdroji efektivně hospodařit, měla by pravidelně provádět analýzu hospodaření. Ta jí může pomoci v tom, aby poznala skutečný stav, jak se zdroji nakládá a jaké zdroje využívá či kde má případně v této oblasti rezervy.

Na konkrétním příkladu vybrané sportovní organizace TJ Sokol Líšnice bude takový typ analýzy představen v následující praktické části práce, na jejímž základu byla stanovena doporučení pro kvalitnější hospodaření v této oblasti.

3. ANALÝZA HOSPODAŘENÍ SPORTOVNÍ ORGANIZACE

3.1. Metodologie

V praktické části je analyzováno hospodaření sportovní organizace TJ Sokol Líšnice.

Cílem analytické části je porovnání a zhodnocení hospodaření, a způsobu financování této organizace. V práci jsou uváděny údaje za 5 let, konkrétně 2012 až 2016, neboť v době tvorby práce nebyly kompletní podklady za rok 2017 k dispozici. Zdrojem informací jsou nejdůležitější účetní dokumenty, jako jsou výkaz zisků a ztrát, rozvaha, pokladní kniha, účetní deník. Informace o činnosti organizace, personálním zabezpečení, vnitroorganizační struktura a vztazích panujících v organizaci, pro práci poskytl především starosta líšnického Sokola Bc. Michal Schreiber. Údaje použité v práci s ním byly také náležitě konzultovány a jsou zveřejněny s jeho svolením.

Analýza byla provedena v oblasti výnosů i nákladů TJ Sokol Líšnice. Byly vybrány nejvýznamnější položky v účetnictví a následně zpravovány do tabulek, které jsou blíže rozvedeny v jednotlivých částech práce. Dále byly blíže rozvedeny ekonomické údaje jednotlivých společenských akcí, které přináší klubu značný podíl finančních prostředků a rovněž ovlivňují společenské vnímání Sokola v obci.

V druhé části analytické práce jsou navržena možná zlepšení v oblastech, ve kterých byly po zpracování analýz shledány nedostatky.

3.2. Představení organizace

Tělovýchovná jednota Sokol Líšnice je menší organizací ze stejnojmenné obce na Orlickoústecku. K 1. lednu 2017 žilo v obci 743 obyvatel, tou dobou měl tamní Sokol přes 70 členů. Organizace je stejně jako všechny ostatní spolky, zřízené Českou obcí sokolskou oficiálně založena za účelem provozování tělovýchovné, sportovní, kulturní a společenské činnosti. Právní formou se řadí mezi pobočné spolky. Spolek sídlí v budově č. p. 244 v Líšnici. Zde začíná i jeho historie. Sokolové se sice sházeli v tehdejší hostinci pana Hůlky již dříve, oficiálně byl však tamní Sokol založen v roce 1920. Jeho prvním jednatelem se stal právě hospodský František Hůlka. Spolek začínal nejprve s ochotnickým divadlem, během let se ale začala přidávat i sportovní činnost. Rozvoj přibrzdila 2. světová válka, na jejímž konci sloužila místní sokolovna i jako polní jídelna pro projíždějící vojska Rudé armády. Následující období bylo zase ovlivněno socialistickým sjednocením tělovýchovy, díky čemuž se do názvu dostala zkratka TJ. Česká obec sokolská začala znovu samostatně fungovat

až v 90. letech minulého století, takže oficiální udávaný vznik aktuálního spolku TJ Sokol Líšnice najdeme v rejstříku 2. dubna 1991. V rámci sokolského župního dělení spadá tato organizace do Župy východočeské – Pippichovy. V současnosti spolek působí ve všech oblastech společenského života v obci. V sokolovně se pořádají společenské a kulturní akce jako např. ples, karneval, taneční kurzy, příležitostně divadlo. Sokolové také každoročně zajišťují už sedmnáctým rokem cykloturistický pochod Líšnický puchýř. V sokolovně či na přilehlém hřišti se příležitostně hrají snad všechny míčové a raketové sporty. Pravidelně se zde koná cvičení pro ženy. Aktivní je zde oddíl stolního tenisu, který má aktuálně přihlášena tři mužstva v okresních soutěžích, a zároveň se věnuje výchově mládeže (obec Líšnice, 2018).

Obrázek 2: Logo TJ Sokol Líšnice

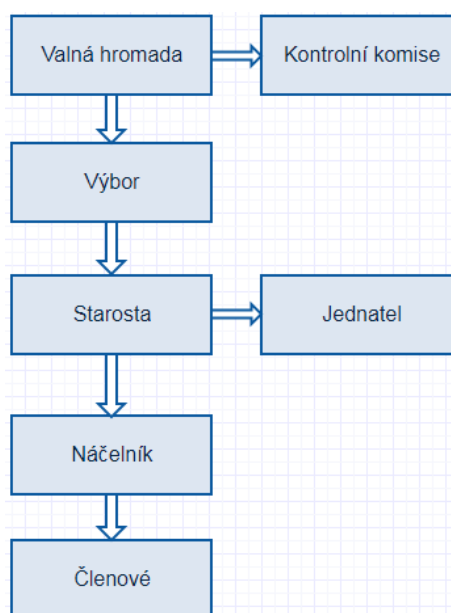


Zdroj: www.obeclisnice.cz

3.2.1. Organizační struktura

Nejvyšším orgánem je valná hromada, kterou svolává starosta minimálně jednou ročně. Na valné hromadě 28. března 2016 byl zvolen výbor o 7 členech. Novým starostou byl zvolen Bc. Michal Schreiber, jednatelem Bc. René Kepřta a náčelníkem Jan Brökl.

Obrázek 3: Organizační struktura TJ Sokol Líšnice



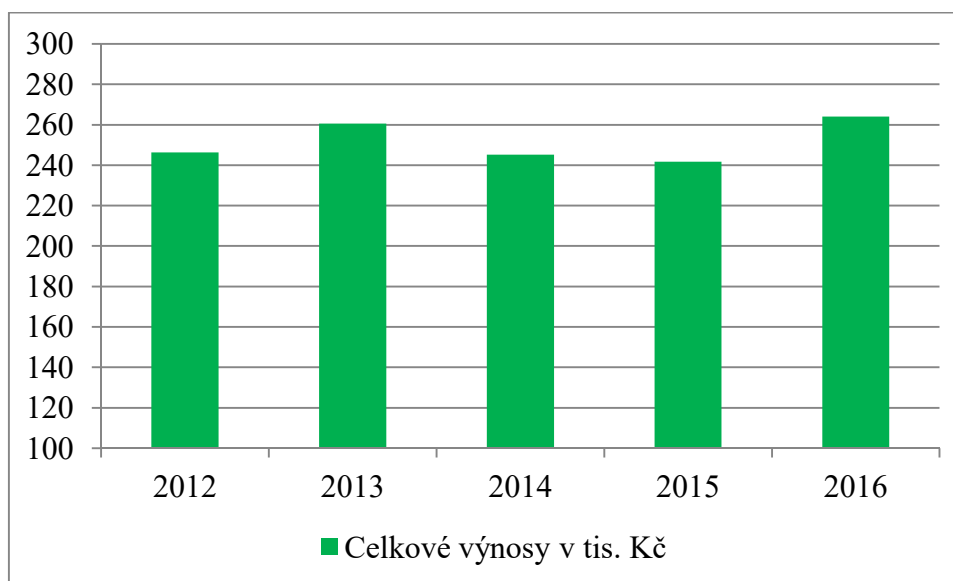
Zdroj: vlastní zpracování

Nejdůležitější pravomoci výboru jsou zakotveny ve stanovách České obce sokolské: „*Jménem tělocvičné jednoty je oprávněn jednat za splnění podmínky uvedené v odst. 10.1. Stanov ČOS, týkající se nakládání s nemovitým majetkem ve vlastnictví jednoty, starosta jednoty nebo v jeho nepřítomnosti místostarosta jednoty. Písemné právní jednání a úkony činí a podepisují za jednotu společně starosta a jednatel. V nepřítomnosti starosty podepisuje místostarosta jednoty a v nepřítomnosti jednatele člen Výboru jednoty, který k tomu byl rozhodnutím Výboru jednoty pověřen. V případě nakládání s nemovitým majetkem jednoty se k jednání připojí písemný souhlas Předsednictva ČOS, vydaný v souladu s ustanovením odst. 10.1. Stanov ČOS.*“ Současně s novým výborem byla zvolena i tříčlenná kontrolní komise také na základě stanov ČOS, jež ji vymezují takto: „*Kontrolní komise jednoty (nejméně tříčlenná) je nezávislý orgán. Členství v KK je neslučitelné s členstvím ve Výboru jednoty nebo s činností v hospodářských nebo účetních orgánech na úrovni jednoty. V jednotách, kde počet zletilých členů je menší než 50, může funkci kontrolní komise jednoty vykonávat jen jeden člen, který je zvolením pověřen výkonem kontrol.*“ (ČOS, 2015).

3.3. Analýza výnosů

V této podkapitole slouží jako podkladový materiál výkazy zisků a ztrát za roky 2012 - 2016, konkrétně výnosové položky účtované v 6. účtové třídě. Byly vyřazeny údaje, jež se každoročně neopakují a svou výší mohly výrazně ovlivnit celou analýzu.

Obrázek 4: Graf celkových výnosů v období 2012 - 2016 (v tis. Kč)



Zdroj: vlastní zpracování

Celkové výnosy organizace se ve sledovaném období pohybovaly v rozmezí 241 678 Kč (2015) a 264 068 Kč (2016). Dle výkazu zisku a ztrát činily výnosy organizace v roce 2013 410 594 Kč, avšak ve výnosech bylo účtováno o odpuštění závazku obci za vybudování elektroinstalace ve výši 150 000 Kč. V roce 2014 obec Líšnice odpustila i zbytek závazku ve výši 85 000 Kč. Zrovna tak v roce 2014 byla v celkových výnosech organizace, které činily dle výsledovky 478 337 Kč, zahrnuta dotace ze Státního zemědělského intervenčního fondu na výměnu oken v celkovém úhrnu 148 049 Kč. Tyto účetní případy nebyly zahrnuty do celkových výnosů, neboť se pravidelně neopakují a znemožnily by tak objektivnost analýzy. V jednotlivých podkapitolách jsou rozebrány vybrané druhy výnosů a snaha nalezení jejich souvislostí s výnosy celkovými.

3.3.1. Výnosy z pronájmu

V případě TJ Sokol Líšnice se jedná výhradně o pronájem sokolovny nebo alespoň jejích jednotlivých částí. Prostory využívají příležitostně v průběhu roku místní hasiči, dále také myslivci a divadelní spolek. Často je také zařízení využíváno pro soukromé účely. Po domluvě se starostou je možný pronájem např. na narozeninovou oslavu.

Organizace má dle aktuálního ceníku platného od 1. 7. 2017 rozdělen zimní a letní provoz. V zimních měsících vyjde pronájem celé sokolovny až na 8 000 Kč zatímco od jara do podzimu na 5 600 Kč. Členové sokola mají na pořádání soukromých akcí slevu 50 %.

Tabulka 1: Výnosy z pronájmu v období 2012 - 2016

Rok	2012	2013	2014	2015	2016
Výnosy	57 900 Kč	52 141 Kč	49 644 Kč	71 798 Kč	41 472 Kč
% z celkových příjmů	23,50 %	20,01 %	20,24 %	29,71 %	15,71 %

Zdroj: Vlastní zpracování

Nejvyšší výnosy získané z pronájmu byly v roce 2015, nejnižší naopak v následujícím roce 2016. Rozdíl mezi těmito údaji byl 30 326 Kč. V roce 2015 tyto výnosy tvořily téměř třetinu celkových výnosů. Naopak v posledním roce sledovaného období již méně než jednu pětinu všech výnosů.

3.3.2. Členské příspěvky

Další každoroční příjem tvoří vybrané členské příspěvky, v tomto případě poplatky za sokolské známky. Z vybraných peněz se určitá část odvádí na základě faktury župě, která peníze následně přerozděluje mezi spadající organizace. Výrazný podíl však zůstává přímo líšnickému Sokolu.

Tabulka 2: Výnosy z členských příspěvků v období 2012 - 2016

Rok	2012	2013	2014	2015	2016
Počet členů	118	107	100	98	79
Výnosy	23 300 Kč	19 700 Kč	19 800 Kč	17 900 Kč	15 000 Kč
% z celkových příjmů	9,46 %	7,56 %	8,07 %	7,41 %	5,68 %

Zdroj: vlastní zpracování

Poplatky za členské známky činily do roku 2014 pro mládež do 18 let včetně a starší občany od 65. roku včetně 100 Kč, pro členy v produktivním věku 300 Kč. Od roku 2015 stanovila Česká obec sokolská na základě vyhlášky vydané Ministerstvem školství, mládeže a tělovýchovy výši příspěvků u členů v produktivním věku na 500 Kč, u ostatních zůstala částka neměnná.

U TJ Sokol Líšnice je vidět trvalý pokles v celkovém úhrnu vybraných členských příspěvků, což souvisí i s neustále klesající členskou základnou. Vzhledem k celkovému počtu členů není celková částka příliš vysoká. Počet mladistvých členů do 18 let byl ve sledovaném období v rozmezí 20 (2013) až 26 členů (2016). Sníženou sazbu příspěvků však platí i většina dospělých, neboť již dovršily 65 let. Věková struktura je hlavním důvodem, že

výnosy organizace nejsou tak vysoké, jak by se dalo vzhledem k celkovému počtu členů očekávat.

Oddílu nepřísluší pravomoc ovlivnit výši členských příspěvků. Nabízí se tak možnost doplnit nižší členské příspěvky vybranými oddílovými poplatky.

3.3.3. Oddílové poplatky

Výše tohoto příjmu závisí pouze na vnitroorganizačním rozhodnutí spolku.

Tabulka 3: Výnosy z oddílových poplatků v období 2012 - 2016

Rok	2012	2013	2014	2015	2016
Stolní tenis	X	23 300 Kč	11 500 Kč	1 000 Kč	4 600 Kč
Cvičení žen	X	670 Kč	800 Kč	300 Kč	930 Kč
Florbal	X	X	X	3 400 Kč	X
Celkový úhrn	X	23 970 Kč	12 300 Kč	4 700 Kč	5 530 Kč
% z celkových výnosů	X	9,20 %	5,01 %	1,94 %	2,09 %

Zdroj: vlastní zpracování

V roce 2012 nebyly oddílové poplatky vybrány z důvodu nejasných vztahů uvnitř organizace. Následující rok však stolní tenisté vybraly poplatky i za uplynulé období. Pokud by tedy částka z roku 2013 byla rozdělena na polovinu a uvážena do roku 2012, bylo by dosaženo obdobné částky jako v roce 2014. V roce 2015 došlo k zavedení oddílových poplatků u dětí (florbal) 100 Kč na rok, avšak v červenci toho roku abdikovala ze zdravotních důvodů bývalá starostka a spolek až do března 2016 fungoval bez starosty. To může vysvětlovat rozlišné částky v roce 2015, a z důvodu nedostatečné komunikace nového a bývalého vedení i za rok 2016.

3.3.4. Provozní dotace

Poskytovatelem většiny dotací je Pippichova východočeská župa. Ta poskytuje dotace především na sportovní činnost, výchovu mládeže, ale i nutné opravy a udržování.

Tabulka 4: Výnosy z provozních dotací v období 2012 - 2016

Rok	2012	2013	2014	2015	2016
Výnosy	25 600 Kč	32 100 Kč	33 000 Kč	33 300 Kč	46 920 Kč
% z celkových výnosů	10,39 %	12,32 %	13,45 %	13,78 %	17,77 %

Zdroj: vlastní zpracování

Pro organizaci představují dotace v letech 2012 až 2014 vždy mezi 10 až 14 %. V roce 2016 lze pozorovat nárůst 13 620 Kč oproti dosud nejvýnosnějšímu roku 2015. Tento fakt lze přičíst zainteresovanosti současného starosty v dané oblasti a větší angažovanosti v komunikaci s župou.

3.3.5. Dary

Dary jsou v obecné rovině s neziskovými organizacemi velmi úzce spojovány. Získání daru může NO bezesporu výrazně pomoci v její hospodářské činnosti, avšak získat jej nemusí být zrovna jednoduché, o čemž se lze dočíst v části 2.2.

Tabulka 5: Výnosy z darů v období 2012 - 2016

Rok	2012	2013	2014	2015	2016
Výnosy	3 000 Kč	1 000 Kč	6 000 Kč	X	23 534 Kč
% z celkových výnosů	1,22%	0,38%	2,45%	X	8,91%

Zdroj: vlastní zpracování

U TJ Sokol Líšnice lze pozorovat v počátečních letech sledovaného období částky spíše symbolické, které nemají až tak zásadní vliv na chod organizace. Podíl na tom může mít nedostatečná komunikace mezi bývalým výborem a obcí Líšnice, stejně tak celková nepopularita Sokola v obci. S nástupem nového výboru v březnu 2016 už lze pozorovat výrazný progres. Znovu daroval oddíl peníze soukromník, který v roce 2015 této možnosti nevyužil. V rámci oslav 80 let Sokola bylo na dobrovolném vstupném vybráno 2 250 Kč. Celkově darovala částku 16 284 Kč obec Líšnice, což svědčí o zlepšené komunikaci.

3.3.6. Výnosy z uskutečněných akcí

V následující části jsou z ekonomického hlediska rozebrány čtyři největší akce, které TJ Sokol Líšnice pořádá a jsou nedílnou součástí jeho samofinancování. Byly vybrány akce jako ples, dětský karneval, turistický pochod nebo zajištění tanečních kurzů.

Ples

Sokolský ples je kulturně společenskou akcí pořádanou v únoru či březnu.

Tabulka 6: Výnosy z plesu v období 2012 - 2016

Rok	2012	2013	2014	2015	2016
Počet účastníků	130	138	101	80	106
Výnosy	46 457 Kč	40 872 Kč	41 241 Kč	29 508 Kč	35 521 Kč
Náklady	25 531 Kč	24 883 Kč	19 273 Kč	22 114 Kč	21 292 Kč
Hospodářský výsledek	20 926 Kč	15 989 Kč	21 968 Kč	7 394 Kč	14 229 Kč
Zisk na účastníka	161 Kč	116 Kč	218 Kč	92 Kč	134 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

Mezi největší nákladové položky patřilo zajištění hudební produkce. V roce 2016 to bylo 10 300 Kč = téměř polovina veškerých nákladů akce. Druhá polovina nákladů se poté skládala obvykle z položek jako nákup alkoholických a nealkoholických nápojů, potravin a drobného příslušenství, sloužícího ať už k vyzdobení sálu či spotřebě v kuchyni.

Výnosy každoročně tvořil především výtěžek ze vstupného, které dlouhodobě činí 80 Kč, tomboly, prodeje nápojů a občerstvení včetně domácí kuchyně. Celou akci si vždy řídí a zařizují sokolové sami bez nároku na odměnu.

Celková výše výnosů i následného zisku se odvíjí především od počtu účastníků plesu. Nemusí to být ale pravidlo, o čemž svědčí ročník 2014, kdy došlo sice k poklesu účastníků plesu, avšak patrné zvýšení jejich osobní spotřeby přineslo celkově nejvyšší zisk z akce ve sledovaném období. Ročník 2015 naopak lze označit za nejslabší. V tomto roce jako v jediném nedorazilo na ples přes 100 účastníků. Přepočtený zisk na účastníka nelze považovat za směrodatný, protože fixní náklady, jako je např. zajištění hudební produkce, zůstávají neměnné.

Karneval

K dalším každoročně pořádaným akcím patří dětský karneval, konající se obvykle v první polovině března. Tato událost patří k těm méně náročným na personální i materiálové zajištění, ale individuální příprava pořadatelům zabere spoustu času.

Tabulka 7: Výnosy z karnevalu v období 2012 - 2016

Rok	2012	2013	2014	2015	2016
Výnosy	11 947 Kč	8 411 Kč	10 401 Kč	9 263 Kč	6 723 Kč
Náklady	3 430 Kč	1 901 Kč	5 596 Kč	485 Kč	3 946 Kč
Hospodářský výsledek	8 517 Kč	6 510 Kč	4 805 Kč	8 778 Kč	2 777 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování

Mezi hlavní výnosy patří výtěžek ze vstupného, které je poslední roky neměnné a činí 50 Kč pro dospělé doprovod a 20 Kč pro děti bez masky. Děti v kostýmu mají vstup zdarma. Dále prodej občerstvení a tomboly.

Náklady tvoří především pořízení potravin a odměn pro děti, dále spotřebních předmětů jako jsou např. nafukovací balónky k výzdobě sálu sokolovny. V posledním sledovaném roce nový starosta přistoupil k akci více neziskově a došlo ke zvýšení nákladů na ceny do tomboly. Především ve snaze o dosažení větší popularity akce. Balíček 5 slosovacích lístků stojí 30 Kč, každé dítě má ale garantováno cenu v hodnotě 25 Kč a zároveň šanci na výhru jedné z hlavních cen tomboly. Výnosy tedy nemohou být tak vysoké. Již nyní lze říct, že tento krok byl úspěšný – účast v letošním roce 2018 byla rekordní.

Líšnický puchýř

Tradiční a velmi populární akcí pořádanou v druhé polovině dubna se stal turistický pochod Líšnický puchýř. Letos v roce 2018 se bude konat již 17. ročník a účastníci mají na výběr celkem ze čtyř tras v rozmezí 4 až 32 km. Tato akce je pro TJ Sokol Líšnice největší pořádanou událostí a nejnáročnější na přípravu a organizaci.

Tabulka 8: Výnosy z turistického pochodu v období 2012 - 2016

Rok	2012	2013	2014	2015	2016
Počet účastníků	191	246	463	472	570
Výnosy	14 632 Kč	17 132 Kč	33 862 Kč	34 634 Kč	43 225 Kč
Náklady	11 175 Kč	10 537 Kč	9 303 Kč	7 423 Kč	11 974 Kč
Hospodářský výsledek	3 457 Kč	6 595 Kč	24 559 Kč	27 211 Kč	31 251 Kč
Zisk na účastníka	18 Kč	27 Kč	53 Kč	58 Kč	55 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

Obvykle přes polovinu výnosů této akce tvoří vybrané startovné, které je dlouhodobě stanoveno 40 Kč, druhou část tvoří prodej občerstvení včetně teplé kuchyně.

Typické náklady jsou zde na pořízení potravin a tisk propagačních letáků, map tras – tuto položku se ale podařilo poslední roky minimalizovat díky zlepšené spolupráci s obcí, která se tisku ujmula.

Údaje z let 2011 a 2012 značně ovlivnilo deštivé počasí, které akci příliš nepřálo. To zapříčinilo i podstatně nižší zisk na účastníka, neboť v té době tiskli sokolové mapy stále na své náklady a téměř 2/3 vytisknutých materiálů zůstaly nevyužity. Ani příjem z prodeje občerstvení nebyl při nižší účasti tak výrazný.

Taneční kurzy

Každoročně od září do začátku prosince se v líšnické sokolovně konají taneční kurzy pro mládež.

Tabulka 9: Výnosy z tanečních kurzů v období 2012 - 2016

Rok	2012	2013	2014	2015	2016
Výnosy	41 081 Kč	47 358 Kč	29 697 Kč	39 940 Kč	31 528 Kč
Náklady	18 701 Kč	18 974 Kč	13 738 Kč	21 803 Kč	13 709 Kč
Hospodářský výsledek	22 380 Kč	28 384 Kč	15 959 Kč	18 137 Kč	17 819 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

Většina nákladů je vynaložena na potraviny a nealkoholické i alkoholické nápoje, dále pak čisticí prostředky a další spotřební předměty do kuchyně.

Téměř polovinu výnosů obvykle tvoří prodej občerstvení na závěrečném plesu (Věnečku). Významná je i prodloužená lekce, na kterou chodí pravidelně více lidí než na běžné taneční hodiny, i tam však sokolové prodávají alespoň základní občerstvení.

Zisky v posledních 3 letech jsou stabilní avšak o něco nižší než za první 2 roky sledovaného období. Souviset to může jednak s celkovým propadem zájmu o taneční kurzy ale i s tím, že do kurzů se obvykle přihlašují studenti prvních ročníků středoškolského studia (15 let), což vychází na poměrně slabé ročníky populačního vývoje v ČR (ČSÚ, 2017).

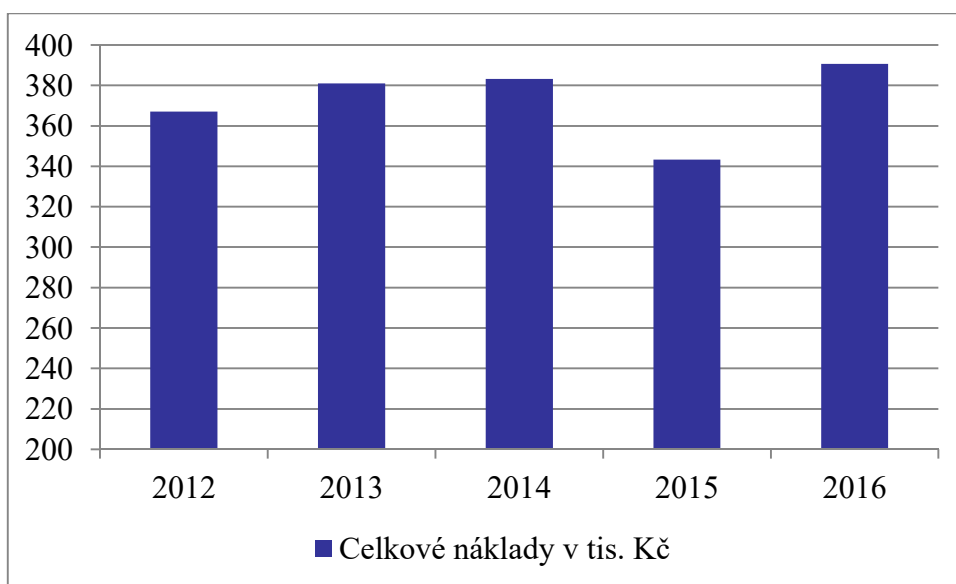
TJ Sokol Líšnice není přímo pořadatelem kurzů. Rozhodně se ale může snažit přispět k jejich propagaci a nalákat tak více mladých zájemců o kurzy do Líšnice. Taneční kurzy se konají i v nedalekém Letohradu a celá řada žamberecké mládeže, jež by to měla do Líšnice blíže, vyhledává raději kurzy v Letohradu.

Výnosová struktura je u TJ Sokol Líšnice členitá. Organizace není závislá na cizích zdrojích, jako jsou dary a provozní dotace. Samofinancování v podobě organizovaných akcí, pronajímaného majetku či členských příspěvků a oddílových poplatků má pro organizaci zásadnější podíl na celkových výnosech.

3.4. Analýza nákladů

V této části slouží jako podkladový materiál výkazy zisků a ztrát za roky 2012 - 2016 a položek účtovaných v 5. nákladové třídě. Byly vyřazeny údaje, jež se každoročně neopakují a svou výší mohly výrazně ovlivnit celou analýzu.

Obrázek 5: Graf celkových nákladů v období 2012 - 2016 (v tis. Kč)



Zdroj: vlastní zpracování

Celkové náklady organizace se ve sledovaném období pohybovaly v rozmezí od 343 269 Kč (2015) do 390 652 Kč (2016). V jednotlivých podkapitolách jsou rozebrány vybrané skupiny nákladů a rozepsána jejich souvislost s celkovými náklady. Dle výkazu zisku a ztrát z roku 2014 činily celkové náklady organizace 531 306 Kč, tato částka však byla očištěna o vyčerpanou (již zmíněnou) dotaci na výměnu oken. Tento účetní případ do analýzy nebyl zahrnut, neboť se pravidelně neopakuje a znemožnil by objektivnost celé analýzy. V jednotlivých podkapitolách jsou rozebrány vybrané druhy nákladů a snaha najít jejich souvislost s náklady celkovými.

3.4.1. Spotřební náklady

Primárním zdrojem je zde nákladový účet 501 – Spotřeba materiálu. Zde TJ Sokol Líšnice účtuje o věcech běžné denní spotřeby, jako jsou např. žárovky, kelímky, mycí potřeby, potraviny, nátěrové hmoty, apod.

Tabulka 10: Spotřební náklady v období 2012 - 2016

Rok	2012	2013	2014	2015	2016
Náklady	23 117 Kč	17 946 Kč	54 922 Kč	12 594 Kč	8 266 Kč
% z celkových nákladů	6,30 %	4,71 %	14,33 %	3,67 %	2,12 %

Zdroj: vlastní zpracování

Z tabulky 10 vyplývá, že tyto náklady obvykle tvoří okolo 5 % z nákladů celkových. Výjimkou zůstává rok 2014, kdy sokolové provedli výraznější úpravy svého majetku, na čemž se podíleli i svou osobní snahou, přičemž došlo k vyšší spotřebě běžně užívaného materiálu.

3.4.2. Náklady na energie

Primárním zdrojem je zde nákladový účet 502 – Spotřeba energie.

Tabulka 11: Náklady na energie v období 2012 - 2016

Rok	2012	2013	2014	2015	2016
Náklady	40 185 Kč	60 428 Kč	40 058 Kč	29 947 Kč	37 101 Kč
% z celkových nákladů	10,95 %	15,86 %	10,45 %	8,72 %	9,50 %

Zdroj: vlastní zpracování

Z tabulky 11 je patrné, že tyto náklady tvoří obvykle okolo 10 % nákladů celkových. Více než 3/5 celkové částky běžně tvoří náklady na elektrickou energii. Rok 2013 celkovou částkou vyčnívá. V tomto roce bylo jako v posledním účtováno i pořízení černého uhlí, jímž se sokolovna vytápí. V roce 2012 i 2014 byla vynaložena nižší částka na pořízení uhlí z důvodu přebytku z uplynulého roku. Od roku 2015 však po dohodě nového starosty s vedením obce začala uhlí do sokolovny pořizovat obec Líšnice, a je tak vedeno v jejím účetnictví. Díky tomu se celkové náklady na energie v posledních dvou letech pohybovaly do 40 000. Kč.

3.4.3. Náklady na služby

Hlavním zdrojem je zde účtová skupina 51 – Služby. Především dva její nejčastěji využívané účty 511 – Opravy a udržování a účet 518 – Ostatní služby.

Tabulka 12: Náklady na služby v období 2012 - 2016

Rok	2012	2013	2014	2015	2016
Náklady	15 269 Kč	17 983 Kč	65 033 Kč	28 269 Kč	57 331 Kč
% z celkových nákladů	4,15 %	4,72 %	16,97 %	8,24 %	14,68 %

Zdroj: Vlastní zpracování

Pravidelným nákladem zde je poplatek za zpracování účetnictví v obvyklé výši přes 5 000 Kč, dále také suma do 2 000 Kč za opakovanou revizi sportovního náčiní a vybavení, 3 700 Kč za pojištění odpovědnosti majetku, či proměnlivé částky za využívání obecního rozhlasu nebo na startovné družstev stolních tenistů do soutěží. Nejvyšší částka byla vynaložena v roce 2014 i přesto, že byla očištěna o zmiňovanou dotaci ze SZIF na výměnu oken (zakázku zrealizovala firma Stavona s.r.o. za 111 971 Kč) ve výši 148 049 Kč. Hlavním důvodem je, že dotace nepokryla veškeré náklady související s rekonstrukcí, jako jsou např. klempířské práce při výměně parapetů. Během tohoto roku byl také zbourán jeden z komínů. V rámci oprav bylo v roce 2015 účtováno o pořízení nového bojleru v částce 8 973 Kč. V roce 2016 částku navyšuje přístavění dřevěného přístřešku u sokolovny za 47 009 Kč.

Struktura nákladů je členitá a odpovídající činností organizace. Důležité je zmínit nákladovou položku, která má na hospodaření organizace zásadní vliv, přičemž organizace ji nemůže příliš ovlivnit. Jedná se odpisy dlouhodobého majetku. Po celou dobu sledovaného období tvořily odpisy každoročně 195 020 Kč. Z této částky připadá 191 089 Kč na odpis sokolovny a 3 931 Kč kotle sloužícího k vytápění budovy. Celková částka tak např. v roce 2015 tvořila 56,81 % všech nákladů. Tato skutečnost výrazně ovlivňuje i výsledek hospodaření.

3.5. Výsledek hospodaření

Po předcházejícím rozboru jednotlivých výnosů a nákladů bude rozebrán hospodářský výsledek TJ Sokol Líšnice.

Tabulka 13: Výsledek hospodaření před zdaněním v období 2012 - 2016

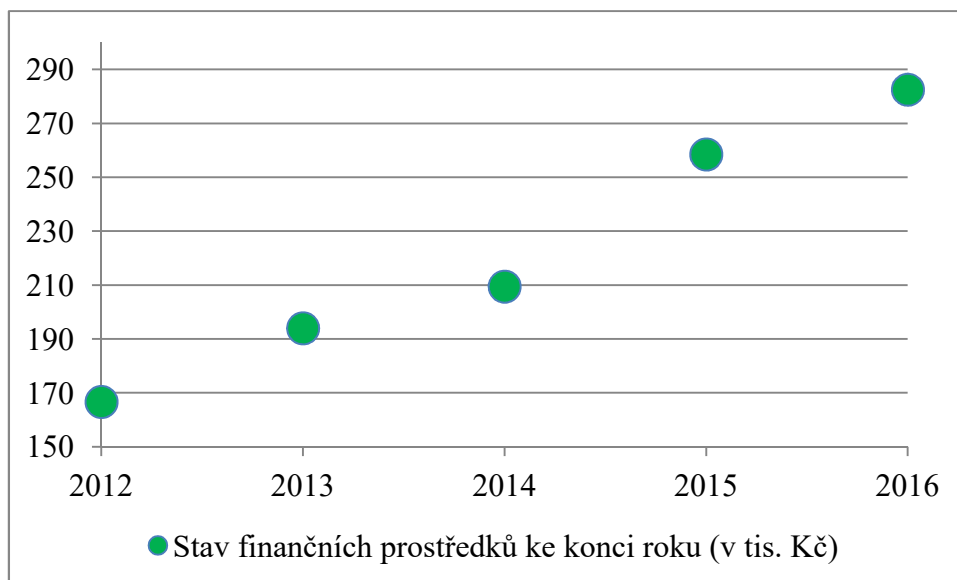
Rok	2012	2013	2014	2015	2016
Výnosy	246 393 Kč	410 594 Kč	478 337 Kč	241 678 Kč	264 068 Kč
Náklady	367 059 Kč	381 052 Kč	531 306 Kč	343 269 Kč	390 652 Kč
Výsledek hospodaření	-120 666 Kč	29 542 Kč	-52 969 Kč	-101 591 Kč	-126 584 Kč

Zdroj: vlastní zpracování dle účetních výkazů

V tabulce 13 jsou obsaženy všechny údaje z účetnictví bez úprav. Dle těchto dat byl nejúspěšnější rok 2013. Tento rok však výrazně ovlivňuje odpuštěný závazek obce ve výši 150 000 Kč. Stejně je tomu i v roce 2014, kdy účetní ztrátu snižuje zbytek odpuštěného závazku obci v hodnotě 85 000 Kč. Všechny roky navíc ovlivňují odpisy dlouhodobého majetku ve výši 195 020 Kč, čímž končí všechny účetní období (kromě roku 2013) ve ztrátě.

Z přehledu hospodářského výsledku není tak příliš dobře vidět udržitelné fungování organizace. Proto byl vytvořen vývoj stavu krátkodobého finančního majetku. V případě organizace se jedná výhradně o prostředky disponibilní v pokladně a na bankovním účtu.

Obrázek 6: Graf krátkodobého finančního majetku v období 2012 – 2016 (v tis. Kč)



Zdroj: vlastní zpracování

Na obrázku 6 je patrný systematický nárůst disponibilních finančních prostředků v průběhu sledovaného období. K 31. 12. 2016 měla organizace k dispozici o 115 878 Kč více než

ke stejnému datu roku 2012. Vzhledem k tomu, že nedocházelo k výraznějšímu prodeji dlouhodobého majetku či jiným ojedinělým příjmům, lze označit tento fakt za pozitivní. Jednotlivé rozbory však vykazaly určité nedostatky v hospodaření, Možná řešení jsou podrobněji rozebrána v následující části.

4. FORMULACE ZÁVĚRŮ A DOPORUČENÍ

Na základě výše uskutečněných analýz a jednotlivých rozborů jsou v této kapitole vymezeny hlavní problémy v hospodaření TJ Sokol Líšnice a navrhuta doporučení, jež by měla vést k případnému zlepšení v daných oblastech. Doporučení jsou vydána ve výnosové i nákladové oblasti.

Hlavním problémem TJ Sokol Líšnice je stárnoucí a ubývající členská základna. Organizace se musí snažit **přilákat více mladých členů**, aby byla zajištěna její budoucí udržitelnost. Možným řešením je **zvýšení propagace, komunikace na sociálních sítích či založení vlastních internetových stránek**. Dosud Sokol komunikuje s veřejností pouze přes webové stránky obce Líšnice. Dále by se organizace měla **více věnovat moderním sportům**, které mohou spíše přitáhnout mladé zájemce. Ve florbalu i stolním tenisu by určitě mohlo být motivací pro děti, kdyby družstva líšnického Sokola nastupovala v registrovaných soutěžích. Současným členům by ale tyto činnosti zabraly více času, a bylo by nutné je vhodně motivovat. Pokud by organizace nechtěla či nemohla odměňovat přímo finančními stimuly, jsou možné různé členské výhody, jako odpuštění oddílových poplatků, bezplatný pronájem klubovny pro soukromou akci apod.

Nutné je **zapracovat na celkové přehlednosti evidence a účetnictví v organizaci**. Důkazem mohou být obrovské výkyvy ve výběru oddílových poplatků. Dobře vedená evidence, přesně stanovené termíny a povinnosti, kdo za výběr poplatků zodpovídá, a do kdy mají být vybrány, určitě organizaci v celkovém přehledu o hospodaření prospějí.

Výrazným faktorem ovlivňujícím hospodaření je stará budova sokolovny. **Majetek je nutné průběžně udržovat**, aby následně nedocházelo k nečekaným nutným zásahům, kvůli kterým by se mohla organizace zadlužit. Během sledovaného období došlo k výměně starých dřevěných oken za plastové, což i vzhledem ke sníženým nákladům na energie lze zpětně hodnotit jako vhodné rozhodnutí. Rozhodně se Sokol v této oblasti musí **poohlížet po možných dotacích a veřejných příspěvcích**, které může na průběžné opravy získat. V současné době se starosta líšnického Sokola o tuto problematiku velmi zajímá. Vzhledem k celkovým nákladům je odpis sokolovny poměrně vysoký, čímž se organizace dostává téměř s pravidelností do účetní ztráty. Tento fakt minimalizuje její daňovou povinnost u daně z příjmů právnických osob. I díky tomu dochází ke kumulaci finančních prostředků. V případě, že by tento trend skončil, ale i ve snaze o zlepšení hospodaření, bylo by možné přistoupit k následujícím opatřením.

Struktura nákladů nevykazuje výraznější nedostatky. V oblasti služeb či věcí běžné spotřeby nedochází k výraznému plýtvání. V úvahu připadá **zvážit v oblasti energií možnosti alternativních zdrojů**, kupříkladu fotovoltaické panely. To by sice přineslo v prvním roce značné náklady na pořízení, ale do budoucna snížilo náklady a zajistilo alespoň částečnou samostatnost budovy sokolovny. Bylo by nutné provést odbornou kalkulaci návratnosti.

U výnosů z pronájmu by mohly pomoci vlastní webové stránky a propagace této nabídky. Zájemců o jednorázový či opakovaný pronájem tělocvičny nebo klubovny pro soukromé akce by se jistě našlo ještě více. Sokolovna ale má sloužit primárně členům spolku, a pokud nebude nutnost, není třeba nad jejím častějším využíváním z řad veřejnosti přemýšlet.

U oddílových poplatků jsou nedostatky na základě provedených rozborů viditelné. Jejich výše byla během sledovaného období také výrazně odlišná. Je nutné pevně **stanovit zodpovědnou osobu a termíny** pro vybrání oddílových poplatků. V případě, že termíny nebudou ze strany členů dodržovány, měly by **následovat úměrné sankce**. Tuto oblast výnosů má Sokol čistě ve své kompetenci, a kdyby bylo nutné, nabízí se i možné **zvýšení oddílových poplatků**.

U dotací je vhodné, aby se spolek nespolehal pouze na finance ze župy na běžný provoz, které přicházejí bez většího úsilí v obdobné výši již několik let po sobě. Výbor organizace se musí poohlížet i nad možnostmi **získat dotaci od jiných poskytovatelů**, ať už na opravy a udržování či jiný rozvoj organizace. Pokud by analýza pokračovala až do současnosti, vývoj v této oblasti by byl zajímavý, neboť tato problematika je v Líšnici řešené téma.

Velmi nízké procento výnosů bylo celé sledované období pozorováno v oblasti získaných darů. Zde má organizace značné nedostatky a bylo by vhodné se na ně zaměřit. Líšnický Sokol by měl **využít svých silných stránek k oslovení potenciálních dárců** nebo sponzorů. Kupříkladu pořádané akce se těší značné oblibě a není vhodné, že tohoto faktu je využíváno pouze na získání cen do tomboly v období plesu, a ne k získání finančních darů i na běžný provoz. Organizace má prakticky pouze jediného pravidelného individuálního dárci. Určitě je žádoucí přemýšlet i nad variantou **získání sponzoringu za poskytnutí reklamy od firem z okolí**. Na oplátku může Sokol umístit billboard na budovu sokolovny, firemní logo na dresy hráčů startujících v registrovaných soutěžích, nabídnout využití sokolovny pro firemní akce, či reklamu na webových stránkách. Právě **webové stránky nebo sociální sítě by mohly organizaci pomoci v lepší komunikaci** s potenciálními dárci. Oblast fundraisingu ukrývá velké možnosti jak oslovit veřejnost pro získání zdrojů na provoz organizace. Na této výnosové složce je patřičné zapracovat.

U pořádaných akcí lze určitě vyzdvihnout turistický pochod Líšnický puchýř, který se těší stoupající oblibě a zisk z této akce je určitě nezanedbatelnou položkou. U všech akcí je nutné dbát na vhodnou propagaci, dát si **pozor na všechny pořádané akce podobného typu** v blízkém okolí, aby nedocházelo k termínovaným kolizím.

ZÁVĚR

Cílem této práce bylo uskutečnění analýzy hospodaření sportovní organizace TJ Sokol Líšnice v časovém období 2012 až 2016 a to jak ve výnosové, tak nákladové oblasti. Dále na základě výsledků analýz a rozborů formulovat vhodná doporučení.

Organizace patří k pobočným spolkům ČOS a je tedy nestátní neziskovou organizací. Proto byla první kapitola zaměřena na charakterizování neziskového sektoru se zvýšenou pozorností na neziskové organizace (především nestátního typu), jejich členění a právní formy. Ve druhé kapitole bylo navázáno možnými způsoby financování těchto organizací. Organizacím se nabízí dvě základní varianty zajištění příjmů – samofinancování a získávání prostředků z cizích zdrojů. Druhá možná varianta byla podrobněji přiblížena v části 2.2. Jako u většiny organizací, i u TJ Sokol Líšnice dochází ke kombinaci obou variant.

Třetí část se zabývala hospodařením vybrané organizace TJ Sokol Líšnice. Byla stanovena metodologie, představena historie a organizační uspořádání v organizaci. Na základě informací z účetnictví byly vybrány jednotlivé typy výnosů a nákladů, které byly následně rozebrány v jednotlivých tabulkách a grafech. Získané údaje byly doplněny slovním komentářem a byla snaha o nalezení souvislostí jednotlivých položek s údaji za celé účetní období. Mezi vybranými výnosovými položkami byly výnosy z pronájmu, vybraných příspěvků a oddílových poplatků, uskutečněných akcí (ples, karneval, turistický pochod, taneční kurzy) a získaných darů a dotací. Z nákladových položek byly vybrány náklady na energie, běžnou spotřebu a služby včetně nákladů na údržbu. V závěru třetí části byl prezentován výsledek hospodaření a zhodnocení finanční situace TJ Sokol Líšnice.

Ve čtvrté části byla na základě získaných údajů formulována možná doporučení, která by měla vést k odstranění zjištěných nedostatků. Organizace k těmto opatřením může přistoupit nejen v situaci, že by se v budoucnu dostala do finančních problémů, ale i ve snaze o systematické zlepšení své hospodářské činnosti.

Lze říci, že hlavním problémem TJ Sokol Líšnice je zmenšující se členská základna včetně nevhodné věkové struktury. Organizace potřebuje oslovit mladé zájemce, aby mohla v budoucnu nadále fungovat. Z analýzy je patrné, že organizace si uvědomuje své silné a slabé stránky a v současnosti je plně fungující i hospodářsky stabilní. Určitě by bylo vhodné sledovat vývoj vybraných položek a celkových výsledků i v následujících letech. Organizaci by pravidelná hospodářská analýza mohla pomoci v celkovém rozvoji.

POUŽITÁ LITERATURA

- BOUKAL, Petr a kol. *Fundraising pro neziskové organizace*. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4487-2.
- DOBROZEMSKÝ, Václav a Jan STEJSKAL. *Nevýdělečné organizace v praxi*. Praha: Wolters Kluwer, 2016. ISBN 978-80-7552-040-1.
- DOBROZEMSKÝ, Václav a Jan STEJSKAL. *Nevýdělečné organizace v teorii*. Praha: Wolters Kluwer, 2015. ISBN 978-80-7478-799-7.
- DOSTÁL, Jakub a Jana SOUKOPOVÁ, ed. *Dobrovolnictví a nestátní neziskové organizace při řešení následků povodní v ČR: sborník z workshopu a semináře Protipovodňového vzdělávacího a výzkumného centra*. Brno: Masarykova univerzita, 2014. ISBN 978-80-210-6713-4.
- JURAJDOVÁ, Hana. *Audit ve veřejném sektoru*. Disertační práce. Brno: Masarykova univerzita, 2017.
- MACHÁLEK, Petr a Jitka NESRSTOVÁ. *Základy fundraisingu a projektového managementu*. Brno: Masarykova univerzita, 2011. ISBN 978-80-210-5518-6.
- NOVOTNÝ, Jiří. *Nevládní neziskové organizace na začátku 21. století*. *Acta Oeconomica Pragensia: Vědecký sborník Vysoké školy ekonomické v Praze*. Praha: VŠE, 2008.
- Nový občanský zákoník 89/2012 Sb.: aktuální úplné znění od 1. ledna 2018*. Praha: Verlag Dashöfer, 2017. ISBN 978-80-87963-49-4.
- PEKOVÁ, Jitka, Jaroslav PILNÝ a Marek JETMAR. *Veřejný sektor – řízení a financování*. Praha: Wolters Kluwer, 2012. ISBN 978-80-7357-936-4.
- PELIKÁNOVÁ, Anna. *Účetnictví, daně a financování pro nestátní neziskovky*. Praha: Grada Publishing, 2016. ISBN 978-80-271-9510-7.
- STATISTICS BUREAU STAFF. *Monetary and financial statistics manual*. International Monetary Fund, 2000. ISBN 1-55775-974-X.
- STEJSKAL, Jan, Helena KUVÍKOVÁ a Kateřina MAŽÁTKOVÁ. *Neziskové organizace – vybrané problémy ekonomiky: se zaměřením na nestátní neziskové organizace*. Praha: Wolters Kluwer, 2012. ISBN 978-80-7357-973-9.
- ŠEDIVÝ, Marek a Olga MEDLÍKOVÁ, (2017). *Úspěšná nezisková organizace* [online]. Praha: Grada. Manažer. ISBN 978-80-271-0249-5.

ŠKARABELOVÁ, Simona. *Když se řekne nezisková organizace: příručka pro zastupitele krajů, měst a obcí*. Brno: Masarykova univerzita, 2002. ISBN 80-210-3031-3.

VAŠTÍKOVÁ, Miroslava. *Marketing služeb: efektivně a moderně*. Praha: Grada, 2014. ISBN 978-80-247-5037-8.

VÍT, Petr. *Praktický právní průvodce pro neziskové organizace*. Praha: Grada, 2015. ISBN 978-80-247-9769-4.

Internetové zdroje

Aktuální populační vývoj v kostce. *Český statistický úřad: ČSÚ* [online]. Praha, 2017 [cit. 2018-04-11]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/aktualni-populacni-vyvoj-v-kostce>

Organizace: Sokol Líšnice. *Obec Líšnice* [online]. Líšnice, 2018 [cit. 2018-03-29]. Dostupné z: <http://www.obeclisnice.cz/index.php?nid=891&lid=cs&oid=484542>

Stanovy ČOS. *Česká obec sokolská* [online]. Praha, 2018 [cit. 2018-04-14]. Dostupné z: <http://www.sokol.eu/obsah/5751/stanovy-cos>