

**Univerzita Pardubice**

**Fakulta ekonomicko-správní  
Ústav ekonomických věd**

**Analýza hospodaření vybrané neziskové organizace**

**Filip Černohouz**

**Bakalářská práce  
2020**

Univerzita Pardubice  
Fakulta ekonomicko-správní  
Akademický rok: 2019/2020

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Filip Černohouz**  
Osobní číslo: **E17009**  
Studijní program: **B6202 Hospodářská politika a správa**  
Studijní obor: **Veřejná ekonomika a správa: Ekonomika pro kriminalisty a celníky**  
Téma práce: **Analýza hospodaření vybrané neziskové organizace**  
Zadávací katedra: **Ústav ekonomických věd**

### Zásady pro vypracování

Cílem práce je posoudit stav hospodaření vybrané nestátní neziskové organizace a to na základě informací o finančních zdrojích a zhodnocení vývoje příjmů a výdajů. Součástí analýzy bude i zhodnocení nezbytného množství finančních prostředků pro fungování organizace s ohledem na realizaci strategických cílů.

Osnova:

- Definice neziskového sektoru a neziskové organizace.
- Hospodaření nestátních neziskových organizací.
- Analýza hospodaření vybrané nestátní neziskové organizace.
- Zhodnocení a návrhy na zlepšení.

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

**Seznam doporučené literatury:**

- BOUKAL, Petr. Nestátní neziskové organizace: (teorie a praxe). Praha: Oeconomica, 2009. ISBN 978-80-245-1650-9.
- STEJSKAL, Jan. Neziskové organizace – vybrané problémy ekonomiky: se zaměřením na nestátní neziskové organizace. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2012. ISBN 978-80-7357-973-9.
- REKTOŘÍK, Jaroslav. Organizace neziskového sektoru: základy ekonomiky, teorie a řízení. 3., aktualiz. vyd. Praha: Ekopress, 2010. ISBN 978-80-86929-54-5.
- STEJSKAL, Jan. Účetnictví nestátních neziskových organizací. 2. vyd. Praha: Tiskové a distribuční centrum, 2009. ISBN 978-80-86825-40-3.
- ŠEDIVÝ, Marek a Olga MEDLÍKOVÁ. Úspěšná nezisková organizace. 2., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-4041-6.

Vedoucí bakalářské práce: **doc. Ing. Jan Stejskal, Ph.D.**  
Ústav ekonomických věd

Datum zadání bakalářské práce: **2. září 2019**  
Termín odevzdání bakalářské práce: **30. dubna 2020**

L.S.

---

**doc. Ing. Romana Provazníková, Ph.D.**  
děkanka

---

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

## 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., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon), ve znění pozdějších předpisů, 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. 7/2019 Pravidla pro odevzdávání, zveřejňování a formální úpravu závěrečných prací, ve znění pozdějších dodatků, bude práce zveřejněna prostřednictvím Digitální knihovny Univerzity Pardubice.

V Pardubicích dne 30. 4. 2020

Filip Černohouz

## **PODĚKOVÁNÍ:**

Tímto bych rád poděkovala svému vedoucímu práce doc. Ing. Janu Stejskalovi, Ph.D. za jeho odbornou pomoc a cenné rady, které mi pomohly při zpracování bakalářské práce. Též bych chtěl poděkovat Ing. Liboru Vlčkovi, předsedovi Biatlonového klubu Letohrad, za poskytnuté materiály a pomoc.

## **ANOTACE**

*V této bakalářské práci na téma „Analýza hospodaření vybrané neziskové organizace“ je charakterizován nestátní neziskový sektor včetně neziskových organizací. U nestátních neziskových organizací je blíže popsána jejich právní úprava a jejich zdroje a formy financování. Další část je věnována vybrané neziskové organizaci Biatlonovému klubu Letohrad, p. s., která je zde popsána. Závěrečná část se věnuje analýze hospodaření v letech 2014 – 2018, kde jsou následně uvedeny závěry a doporučení.*

## **KLÍČOVÁ SLOVA**

*Nezisková organizace, neziskový sektor, analýza hospodaření, spolek*

## **TITLE**

Economic analysis of selected non-profit organization

## **ANNOTATION**

*This bachelor thesis on the topic „Economic analysis of selected non-profit organization“ attempts to describe and depict public non-profit sector including non-profit organizations. These public non-profitable organizations are covered in more detail, namely in their legal regulation as well as their sources of income and different types of financing. The next part is devoted to selected non-profit organization Biatlonový klub Letohrad, p. s., which is presented in this part. The final part addresses the analysis of the economy of the organization in years 2014 – 2018 and subsequently this part contains final conclusion on the state of the economy of organization and possible recommendations.*

## **KEYWORDS**

*Non-profit organization, non-profit sector, analysis of economy, association*

# OBSAH

ÚVOD .....	10
<b>1 CHARAKTERISTIKA NESTÁTNÍHO NEZISKOVÉHO SEKTORU .....</b>	<b>11</b>
1.1 DĚLENÍ NEZISKOVÝCH ORGANIZACÍ.....	12
1.2 VÝZNAM NEZISKOVÉHO SEKTORU .....	13
1.3 NESTÁTNÍ NEZISKOVÉ ORGANIZACE .....	14
<b>2 FINANCOVÁNÍ NESTÁTNÍCH NEZISKOVÝCH ORGANIZACÍ .....</b>	<b>18</b>
2.1 ZDROJE FINANCOVÁNÍ .....	19
2.2 FUNDRAISING.....	21
<b>3 VYBRANÁ NEZISKOVÁ ORGANIZACE .....</b>	<b>26</b>
3.1 PŘEDSTAVENÍ VYBRANÉ ORGANIZACE.....	26
3.1.1 <i>Sportovní osobnosti klubu.....</i>	<i>27</i>
3.1.2 <i>Organizační struktura klubu.....</i>	<i>28</i>
3.1.3 <i>Činnosti klubu.....</i>	<i>29</i>
<b>4 ANALÝZA HOSPODAŘENÍ VYBRANÉ NEZISKOVÉ ORGANIZACE.....</b>	<b>31</b>
4.1 ANALÝZA VÝNOSŮ.....	31
4.1.1 <i>Členské příspěvky .....</i>	<i>32</i>
4.1.2 <i>Provozní dotace .....</i>	<i>33</i>
4.1.3 <i>Výnosy z vlastní činnosti.....</i>	<i>33</i>
4.1.4 <i>Ostatní výnosy .....</i>	<i>34</i>
4.1.5 <i>Přijaté dary.....</i>	<i>34</i>
4.2 ANALÝZA NÁKLADŮ .....	36
4.2.1 <i>Spotřební náklady.....</i>	<i>37</i>
4.2.2 <i>Osobní náklady.....</i>	<i>37</i>
4.2.3 <i>Daně a poplatky.....</i>	<i>38</i>
4.2.4 <i>Ostatní náklady.....</i>	<i>38</i>
4.2.5 <i>Odpisy.....</i>	<i>38</i>
4.3 ÚČETNÍ VÝSLEDEK HOSPODAŘENÍ.....	40
<b>5 DOPORUČENÍ.....</b>	<b>42</b>
<b>ZÁVĚR.....</b>	<b>44</b>
<b>POUŽITÁ LITERATURA .....</b>	<b>46</b>

## SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Celkové výnosy v letech 2014 - 2018 .....	31
Tabulka 2: Členské příspěvky v letech 2014 - 2018 .....	32
Tabulka 3: Provozní dotace v letech 2014 - 2018 .....	33
Tabulka 4: Výnosy z vlastní činnosti v letech 2014 - 2018.....	33
Tabulka 5: Ostatní výnosy v letech 2014 - 2018 .....	34
Tabulka 6: Přijaté dary v letech 2014 - 2018.....	34
Tabulka 7: Celkové náklady v letech 2014 - 2018 .....	36
Tabulka 8: Spotřební náklady v letech 2014 - 2018.....	37
Tabulka 9: Osobní náklady v letech 2014 - 2018.....	37
Tabulka 10: Daně a poplatky v letech 2014 - 2018.....	38
Tabulka 11: Ostatní náklady v letech 2014 - 2018.....	38
Tabulka 12: Odpisy v letech 2014 - 2018.....	39
Tabulka 13: Výsledek hospodaření v letech 2014 - 2018 .....	40

## SEZNAM ILUSTRACÍ

Obrázek 1: Pestoffův trojúhelník.....	12
Obrázek 2: Dárcovská pyramida .....	23
Obrázek 3: Logo Klubu biatlonu Letohrad, z. s. ....	26
Obrázek 4: Schéma organizační struktury .....	28
Obrázek 5: Podíly jednotlivých zdrojů na celkových výnosech.....	32
Obrázek 6: Přehled jednotlivých výnosů v letech 2014 - 2018.....	35
Obrázek 7: Podíl jednotlivých kapitol na celkových nákladech.....	36
Obrázek 8: Vývoj jednotlivých nákladů v letech 2014 - 2018 .....	39
Obrázek 9: Přehled vývoje celkových nákladů a výnosů .....	40



## **SEZNAM ZKRATEK A ZNAČEK**

NNO	Nestátní nezisková organizace
OZ	Občanský zákoník
SNO	Státní nezisková organizace
p. s.	Pobočný spolek
ČSB	Český svaz biatlonu
PCV	Podíl na celkových výnosech
DHM	Dlouhodobý hmotný majetek

# ÚVOD

Neziskové organizace jsou zcela běžnou součástí společnosti každého vyspělého státu. Jejich role a úloha, kterou hrají ve společnosti, je předmětem neustálých diskusí. I přesto se jejich počet neustále zvětšuje, dnešní společnost má stále větší zájem o činnost těchto organizací a častěji se do jejich aktivit i zapojuje.

Samotné neziskové organizace ve společnosti hrají jak sociální, tak i advokační, volnočasovou, výchovnou, sportovní nebo jinak všeobecně prospěšnou roli. Jejich poslání je odvislé od aktuálních potřeb obyvatel, kteří je svým rozhodnutím zakládají. Dá se konstatovat, že nestátní neziskové organizace doplňují nabídku služeb, které nejsou dostupné v běžném tržním prostředí. Podstatným rysem každé z neziskových organizací je to, že nejsou založeny za účelem generování zisku, nýbrž celospolečenského prospěchu. Důležitým determinantem rozsahu a rozmanitosti činnosti neziskových organizací jsou disponibilní finanční prostředky, které mohou získat. Vzhledem k jejich omezenému množství je nezbytné zabývat se analýzou jejich hospodaření a dopomoci tak vyšší efektivitě jejich využití.

**Cílem této bakalářské práce je posoudit stav hospodaření vybrané nestátní neziskové organizace, a to na základě informací o finančních zdrojích a zhodnocení nezbytného množství finančních prostředků pro fungování organizace s ohledem na realizaci strategických cílů.**

V prvních kapitolách budou vymezeny základní pojmy, provedena charakteristika neziskového sektoru a jeho dělení a vymezení neziskových organizací podle právních forem. Pozornost bude věnována též tomu, jak neziskové organizace financují svoji činnost a kde získávají své zdroje. Těm bude věnována podstatná pozornost, zdroje budou podrobně charakterizovány a rozděleny

Na příkladu vybrané sportovní organizace bude provedena finanční analýza hospodaření této organizace v několika posledních letech. Pozornost bude věnována především nákladům, výnosům a zdrojům financování. Závěr bude patřit doporučením, která by měla pomoci analyzované organizaci zvýšit efektivnost využívaných finančních prostředků.

# 1 CHARAKTERISTIKA NESTÁTNÍHO NEZISKOVÉHO SEKTORU

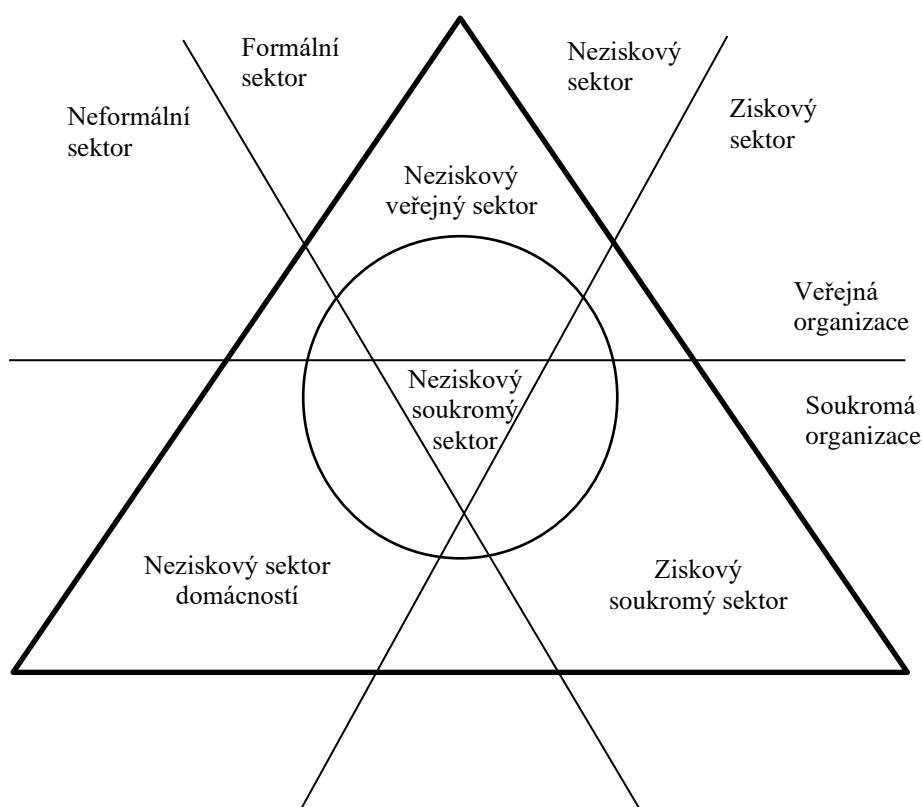
Přesně vymezit neziskový nestátní sektor není snadné, ale rozbořením jednotlivých pojmů je možné tuto problematiku přiblížit.

První vlastností, kterou je potřeba popsat, je „nestátní“, což specifikuje, kým je daná organizace zřizována. V tomto případě označení „nestátní“ vyjadřuje nezávislost na státu, tzn., že tato organizace není zřízena státem. Proti tomu samozřejmě existují organizace státní, neboli vládní, které jsou naopak státem zřízeny.

Pravděpodobně dominantním specifikem je neziskovost. Není to tak, že by tyto organizace neuměly generovat vůbec žádný zisk. Rozdíl mezi ziskovou a neziskovou organizací je především v tom, jak s vygenerovaným ziskem naloží. U ziskových organizací se výdělek rozděluje ve velké míře mezi vlastníky. Hlavním cílem neziskových organizací je poskytnutí statku, či služby společnosti a komunitám, které přináší užitek a veřejný prospěch. Případný zisk u neziskových organizací je reinvestován k poskytování, podpoře a zdokonalování právě těchto cílů a služeb. Veřejná prospěšnost coby záměr je blíže definována zákonem č. 89/2012 Sb., občanský zákoník § 146.

Pro lepší přehled se dá národní hospodářství rozdělit pomocí Pestoffova trojúhelníku, který jej dělí na základě tří kritérií. První je kritérium vlastnictví, což znamená, že jsou organizace vlastněny státem nebo soukromníky. Druhým je míra formalizace, která vymezuje formální a neformální sektor a posledním kritériem je zásada financování, která dělí odvětví na ziskové a neziskové. Viz Obrázek č.1, který slouží jako ilustrace pro snazší orientaci.

**Obrázek 1: Pestoffův trojúhelník**



Zdroj: Boukal (2009) vycházející z Pestoff (1995) vlastní zpracování

Z tohoto dělení vzejdou čtyři hlavní sektory. Prvním je **neziskový veřejný sektor**, který např. Jurajdová (2007) popisuje jako část hospodářství, která je financována veřejnými financemi, spravována veřejnou správou, rozhoduje se veřejnou volbou a podléhá veřejné kontrole s cílem poskytnout veřejnou službu. Druhým je **neziskový soukromý sektor**, jehož cílem je poskytovat přímý užitek. Je převážně financován ze soukromých zdrojů, ať už fyzických či právnických osob, které se rozhodly nevratně využít své finance pro tyto účely. Zcela běžně bývají financovány i z veřejných rozpočtů. Třetím je **neziskový sektor domácností**, který plní své poslání v národním hospodářství, začleněním se do koloběhu finančních toků při vstupu na trh. A poslední **ziskový soukromý sektor** má za cíl dosažení maximálního zisku.

### 1.1 Dělení neziskových organizací

Neziskové organizace jsou podle (Šimkové, 2009) rozděleny na základě následujících kritérií:

- **Kritérium zakladatele**

Podle tohoto kritéria jsou zde zařazeny **veřejnoprávní organizace**, které jsou založené veřejnou neboli státní správou či samosprávou (ministerstvy, obcemi, kraji).

**Soukromoprávní organizace**, které zakládají soukromé fyzické, případně právnické osoby.

**Veřejnoprávní instituce**, kde je veřejná služba vykonávána povinně ze zákona (např. u veřejných vysokých škol).

- **Kritérium globálního charakteru poslání**

Kritérium globálního charakteru poslání vymezuje **organizace veřejně prospěšné**. Organizace tohoto typu jsou založeny s cílem produkovat veřejné a smíšené statky, jež mají za úkol uspokojovat potřeby veřejnosti. Mezi takové patří např. charita, zdravotnictví, vzdělávání aj.

**Organizace vzájemně prospěšné** spojují společný zájem skupin občanů a skupin, jež se navzájem podporují. Jejich hlavním posláním je uspokojit své vlastní zájmy, ne však na úkor zájmu druhých. Řadí se sem např. aktivity v oblasti kultury, realizování profesních zájmů, ochrany zájmů určitých skupin aj.

- **Kritérium financování**

Na základě tohoto kritéria lze dělit organizace na **zcela financované z veřejných rozpočtů**, což se týká organizačních složek státu a územních celků. Dále na organizace financované **zčásti z veřejných rozpočtů**, kdy mají nárok na příspěvek, jež jim zaručuje legislativa (např. příspěvkové organizace, vybraná občanská sdružení, politické strany atd.). Další jsou organizace financované **z různých neveřejných zdrojů**, a to nejčastěji ve formě sbírek, darů, sponzoringu, vlastní činnosti a další.

## 1.2 Význam neziskového sektoru

Činnosti neziskových organizací přesahují do mnoha různých oblastí. Velký vliv mají v ekonomice, společnosti, kultuře, též v politice, ale i v jiných oblastech.

Z ekonomického hlediska NNO zastupuje silnou pozici v národním hospodářství, a to hlavně z důvodů poskytování služeb, zboží, statků a to takových, které by jinak nikdo jiný neposkytoval. Spotřebou dochází k uspokojení specifických potřeb občanů. Dle Tetřevové (2008) tyto služby často poskytují bezplatně či za nízké ceny, což může být dvojsečné, neboť v důsledku toho se mohou tyto organizace potýkat s omezenými finančními zdroji, které jim

nedovolí rozvoj v takové míře, jaká by byla eventuelně možná. V tom případě nelze poskytovat služby v nejvyšší kvalitě, ale v kvalitě odpovídající právě jejich velikosti a finančním zdrojům.

Právě ono sdružování občanů se stejnými nebo alespoň podobnými zájmy přispívá k jejich kulturnímu rozvoji. Jako příklad lze uvést třeba sběratele, díky kterým vznikají různá muzea nebo dají podnět k uspořádání výstav.

Komunitní aktivity poskytují příležitost osobního rozvoje jednotlivců. Podílení se na chodu organizace představuje možnost seberealizace členů, a zároveň představuje významnou službu pro občany např. v tíživé životní situaci (příkladem jsou azylové domy a nestátní zdravotní zařízení) Novotný (2008).

Jak uvádí několik autorů Boukal (2009) nebo Stejskal (2012) dochází zde k posílení demokratických principů prostřednictvím sdružování občanů (což je samo o sobě značným projevem demokracie). Následné prosazování společných zájmů, může do značné míry ovlivnit veřejnou politiku i veřejné mínění. Ovšem všechny tyto snahy o prosazení vlastního zájmu jsou limitovány zájmy druhých.

Je zde ale i negativní stránka. Tetřevová (2008) popisuje několik problémů, nedostatků a selhání, k jakým zde dochází. Problémem může být nedostatek materiální, ale i finanční díky čemuž dochází k omezení a příslušné organizace se pak nemohou věnovat rozsáhlejšími problémům. Specializace vycházející ze společných zájmů členů má za následek, že se jednotlivé organizace orientují jen na velice specifickou problematiku a řeší tak jen úzký okruh záležitostí. Neziskové organizace mohou mít i negativní vliv na samostatnost klientů. Rovněž uvádí i náchylnost k byrokratickým způsobům a ve velké míře uplatňování negativních vlastností managementu. Následující potíže se týkají financí a financování organizací. A to ve formě stability a nejistoty zapříčiněnou specifickými formami financování. A nebezpečím vyplývajícím z možnosti daňových úniků a dalších podob individuálního obohacování.

### **1.3 Nestátní neziskové organizace**

NNO jsou právnické osoby soukromého práva, jejichž charakteristika se dá vyjádřit pěti základními vlastnostmi, kterými by měly dle L. M. Salamona a H. K. Anheiera disponovat:

- Institucionální charakter a struktura
- Soukromé zřízení
- Neziskovost
- Samosprávné uspořádání

- Dobrovolnost (členství)

Škarabelová (2005) podotýká, že odborná literatura jednoznačně necharakterizuje organizace v neziskovém sektoru.

### **Právní úprava NNO**

Poslední větší úprava neziskových organizací byla s účinností k 1. lednu 2014 **zákonem č. 89/2012 Sb., občanský zákoník (NOZ)**, který nově ustavuje některé typy neziskových organizací. Tyto hlavní formy jsou vymezeny:

- Spolky
- Nadace
- Nadační fondy
- Ústavy

Hlavní změny, které přinesl nový občanský zákoník, se týkají zrušení občanských sdružení a jejich nahrazení spolky. Vznikla nová právní forma – ústav a nová úprava nadací a nadačních fondů.

Dle §214 a následujících NOZ může být **Spolek** založen na základě domluvy alespoň tří osob se společným zájmem. Pro založení je nezbytné uvést do názvu „spolek“, „zapsaný spolek“ či jen „z. s.“. Hlavním cílem je společným úsilím dosáhnout uspokojení vytyčeného zájmu. Podnikání a další výdělečná činnost mohou být vedeny jako vedlejší činnost. Ta by měla přispívat činnosti hlavní, nebo být výsledkem hospodárného nakládání s majetkem. Členství ve spolku je zcela dobrovolné a má osobní povahu.

K založení spolku je třeba sepsání stanov. Ty obsahují název a sídlo spolku, účel, práva a povinnosti členů (zde se mohou práva jednotlivých členů lišit na základě druhu členství), způsob jejich přidělování a určení statutárního orgánu. Stanovami může být založen pobočný spolek, případně stanovují, jak bude založen a kdo o jeho založení rozhodne. Ke změně práv může dojít jen za předem stanovených podmínek uvedených ve stanovách. Výjimečně jsou změny přípustné za souhlasu většiny zasažených, případně má-li spolek spravedlivý důvod.

Další možností pro založení je usnesení ustavující schůze. Zde je odsouhlasen návrh stanov (rozhodnutí jsou přijímána na základě hlasování přítomnou většinou). Důležitou částí je i určení pravidel jednání a volba předsedy a dalších pozic. K schválení může dojít, pokud byly na schůzi přítomny alespoň tři osoby.

Spolek vznikne dnem zapsání do veřejného rejstříku, ke kterému dochází z vlastní iniciativy nebo po uplynutí třiceti dnů od podání návrhu.

Obdobně je tomu i u pobočných spolků, které vznikají v mezích stanov hlavního spolku. Název pobočného spolku by měl obsahovat prvek, jež ho bude spojovat se spolkem hlavním a také část popisující jeho vlastnosti. Pobočný spolek je pevně navázán na spolek hlavní. V případě zániku hlavního spolku či pozbytí práv, povinností a získaných statusů, dojde ke stejným změnám i u pobočného spolku.

Spolek může být zrušen z nařízení soudu a to pokud: provozoval nezákonnou činnost, hlavní činnost, která neuspokojuje společenské zájmy, získané finance nejsou využívány k podpoře hlavního zájmu, nátlaku na třetí osoby k členství či podpoře činnosti nebo zabraňování výstupu ze spolku. Jeden z možných způsobů zániku je i fúze spolků, kdy dojde ke sloučení dvou spolků, přičemž jeden spolek zaniká a vzniká následnický spolek. Opačným jevem je rozdělení spolků, kdy dojde k zániku spolku a vzniku nástupnických spolků.

**Nadace** se dle §306 a následujících NOZ zakládá sepsáním nadační listiny, která musí v názvu obsahovat „nadace“. Běžně se v názvu objevuje i část popisující její poslání. Obdobně jako u spolků slouží veřejně prospěšným či dobročinným účelům, což je uvedeno v nadační listině. V podstatě se jedná o účelové sdružení majetku. Zákon nadacím přímo zakazuje jakoukoliv podporu politických stran, hnutí a využití nadace k ryze podnikatelským účelům. V tomto případě může být bez váhání zrušena soudní mocí. Pokud není podnikání pouhou vedlejší činností. To ale může (oproti spolku) nadační listina vyloučit.

Nadaci zakládá jedna nebo více osob, které ovšem jednají jednomyslně. Nadační listina je buď zakládající listina, nebo pořízení pro případ smrti, v obou případech musí mít formu veřejné listiny. Nadace oficiálně vzniká zápisem do veřejného rejstříku.

Hlavními orgány, které spravují nadaci, jsou správní a dozorčí rada. Členové správní rady jednají v souladu s nadační listinou. Dozorčí rada musí být zřízena v případě, že kapitál přesahuje částku 5 000 000 Kč. Plní kontrolní a revizní činnost ve věcech dodržování povinností a pravidel.

K zániku nadace dojde podle § 376 OZ „Bylo-li dosaženo účelu, pro který byla nadace založena, je nadace zrušena a správní rada zvolí likvidátora.“. Další možností je, že bude zrušena soudem. Nelze opomenout eventualitu přeměny nadace. K tomu dochází prostřednictvím fúze dvou nadací či nadace a nadačního fondu se stejným nebo podobným účelem, není-li to nadační listinou vyloučeno. O zániku se dá hovořit i při změně právní formy z nadace na nadační fond.



**Nadační fond** je podle §394 a následných NOZ zakládán buďto listinou, nebo pořízením pro případ smrti. Záměrem je účelné využití zdrojů ve společenský nebo hospodářský prospěch.

Na rozdíl od nadace není stanovena minimální výše vkladu. Majetek tvoří vklady a dary, které mohou být zcela využity v souladu s účelem fondu, nikoliv však pro účely zajištění dluhu a zástavy. Zároveň nemusí mít nadační fond výnosovou povahu.

Nadační fond má příležitost na změnu právní formy na nadaci, v případě že to zakladatelské právní jednání připouští. Zrušení nadačního fondu je možné dvěma způsoby. Pokud už nadále nemůže plnit svůj účel, je zrušen správní radou. Nebo pokud svůj účel neplní, v tomto případě je zrušen soudem.

Podle §402 a následujících NOZ je **Ústav** stejně jako předchozí organizace založen za účelem poskytování veřejně prospěšných služeb a hospodářské činnosti. Pelikánová (2016) říká, že poskytují služby na nediskriminačním základu, protože na rozdíl od spolků nedisponuje členy. Proto zde nemůže docházet k zvýhodňování, které by vyplývalo ze členství. Vedlejší činnost může provádět pouze, pokud tím není dotčena činnost hlavní. Vygenerovaný zisk musí využít k realizaci hlavních cílů a na pokrytí nákladů vlastní správy.

Ústavy se zřizují zakládací listinou, nebo pořízením pro případ smrti. Oficiálně však vznikají až po zápisu do veřejného rejstříku.

Oproti ostatním formám disponuje ústav možností zřídit pozici ředitele, který je statutárním orgánem. Tato pozice může být pojmenována i jinak, nedojde-li k vzbuzení klamného dojmu o povaze této pozice.

Existují však i další, ne tak obvyklé, NNO se svou specifickou právní úpravou např. účelová zřízení církví, školské právnické osoby, profesní komory aj.

## 2 FINANCOVÁNÍ NESTÁTNÍCH NEZISKOVÝCH ORGANIZACÍ

Pro dlouhodobé a efektivní fungování neziskových organizací je nezbytné disponovat dostatečnými finančními zdroji. Dalším předpokladem je jejich hospodárné a účinné používání. Z krátkodobého hlediska není problém, když je organizace financována z jednoho zdroje, ale pro dlouhodobou stabilitu a naplňování strategie se upřednostňuje vícezdrojové financování.

V případě, kdy organizace využívá jen jeden zdroj financování dochází ke komplikacím, a to u jedno zdrojového financování. Může dojít k situaci, při které organizace přijde o tento zdroj (z jakéhokoliv důvodu), pak dochází k narušení, v horším případě ukončení, činnosti organizace. Dalším problémem může být i to, že tato nezisková organizace bude omezená ve svém rozhodování kvůli přizpůsobení se prioritám poskytovatele. Z toho plyne, že vhodným způsobem, jak financovat, je diverzifikovat příjmy neboli využít vícezdrojové financování, které právě tyto problémy eliminuje.

Existuje velký počet zdrojů pro financování neziskových organizací. NO musí vždy volit dle omezujících podmínek. Mezi ně se dá zařadit např. zaměření organizace, interní záležitosti, legislativní omezení (nařízení) ad. Takže způsob financování NO je ryze individuální a specifický. Jistý vliv má i atraktivita oblasti působení organizace pro poskytovatele (např. pomoc dětem patří mezi „zajímavější“ oblasti, oproti tomu spolek sběratelů známek bude patřit mezi ty méně atraktivní). Dalším pohledem může být etika. Některé podniky působí v oblastech, které jsou v přímém rozporu se stanovami neziskové organizace a přijmout finanční prostředky by tedy bylo neetické. Vliv má i působnost. Pro organizaci působící na místní úrovni bude těžké získat finanční zdroje mimo lokální úroveň či region, a ještě víc nepravděpodobné získat je ze zahraničí.

Stejskal (2012) uvádí základní principy financování neziskových organizací a neziskového sektoru:

**Vícezdrojovost** spočívá v získávání a využití více zdrojů k financování neziskové organizace. Jak již bylo uvedeno výše, hlavním cílem tohoto typu financování je vyhnout se potížím spojeným s využitím pouze jednoho zdroje. Dalším důvodem je i neochota individuálních dárců financovat celkové náklady na provoz organizace nebo jednotlivých projektů. Někdy je i podmínkou samotných dárců finanční spoluúčast, ať už z vlastních či jiných zdrojů. Reálně tedy dochází k tomu, že se vícezdrojové financování stává běžnou součástí neziskových organizací. Tyto zdroje se dají rozdělit několika způsoby, obecně to může být na základě těchto kritérií:

- Způsob získání, tj. jestli byly zdroje získány z vlastních nebo cizích zdrojů.
- Charakter zdrojů, který popisuje, zda se jedná o finanční zdroje nebo zdroje nefinanční (informace, dobrovolníci, věcné dary).
- Geografický původ zdrojů, zda se jedná o zdroje místní (domácí) nebo zahraniční.
- Financující subjekt (typ vlastnictví zdroje), který se dělí na veřejné zdroje (statní správa, samospráva) a na soukromé zdroje (podniky, jednotliví dárci, nadace).

Je ale nutné poznamenat, že existují i další způsoby dělení, a různé kombinace těchto zdrojů.

**Neziskovost** je základním principem neziskových organizací. Neziskové organizace nesmějí rozdělovat svůj zdaněný zisk mezi své zaměstnance, zakladatele ani jiné osoby. Tento zisk je možné použít pouze pro účely reinvestice. Další důležitou součástí je transparentnost, která slouží k tomu, aby organizace udržela pozitivní image. Jedná se především o transparentnost ve věcech nakládání se zdroji. Tyto informace by měly být přístupné investorům, ale i veřejnosti, což by mělo napomáhat k udržení důvěryhodnosti. Běžně se tyto údaje poskytují prostřednictvím médií, tisku, výročních zpráv, webových stránek a dnes mohou být dostupné i na sociálních sítích.

**Osvobození od daní** neziskových organizací je, podle Stejskala (2012), ve vyspělých zemích bráno jako všeobecně uznávaný princip. Je zde několik možných pohledů na daňové zvýhodnění, protože se to týká samotné neziskové organizace, ale i dárců, kteří poskytují dary v zákonem stanovené míře. U neziskové organizace je to míněno ve smyslu daňového zvýhodnění u vlastní činnosti. U dárců se odlišují fyzické a právnické osoby, respektive existuje zde rozdíl ve výši sazby, kterou si mohou tyto subjekty odečíst od svého daňového základu za poskytnutí daru.

**Samofinancování a fundraising** jsou způsoby získávání zdrojů pro činnost organizace. U samofinancování jsou to zdroje získané vlastní činností (např. prodejem výrobků, služeb, majetku, členské příspěvky). Je to velice důležitý způsob, který umožňuje dlouhodobou finanční stabilitu organizace a rovněž jí poskytuje prostor pro svobodnější rozhodování. S přihlédnutím k rozsahu problematiky fundraisingu, bude blíže popsán v samostatné kapitole.

## 2.1 Zdroje financování

Neziskové organizace jsou financovány z více zdrojů. Co se příjmů týká, tak mohou mít peněžní, ale i naturální formu (potraviny, prostory, vybavení atd.), která je poměrně obvyklá.

Dostupné zdroje je možné rozdělit do několika kategorií:

- Veřejné zdroje
  - Veřejné rozpočty
  - Příspěvky ze zdrojů Evropské unie
  - Dotace ze státního rozpočtu – přímé
  - Dotace ze státního rozpočtu – nepřímé
  - Příspěvky územních samospráv (kraje, obce)
- Samofinancování
- Fundraising

**Veřejné rozpočty** jsou pro NNO součástí vícezdrojového financování. Ačkoliv jsou NNO autonomní vůči státu, je třeba upozornit, že se to netýká státních dotací, ty jsou jako finanční zdroj poměrně důležité. Nejsou to jen dotace, které podporují NNO, ale i daňové úlevy. Ty jsou vždy pevně určeny státem v legislativní formě. Oproti tomu o dotacích lze rozhodovat na úrovni místní samosprávy. To spadá do kompetence zastupitelstev.

**Příspěvky ze zdrojů Evropské unie** jsou, jak uvádí Stejskal (2012), typičtější spíše pro státní neziskové organizace (SNO) nebo pro určité smíšené organizace (veřejné vysoké školy, vzdělávání). Pro NNO jsou běžné investiční programy. Zdroje z nich se k organizacím dostanou prostřednictvím strukturálních fondů regionálních operačních programů.

Nemalé částky z evropských zdrojů putují do regionů příhraničních oblastí, které tam plynou pro účely zvýšení spolupráce mezi přílehlými regiony se sousedícími státy.

**Přímé dotace ze státního rozpočtu**, jsou takové dotace, které plynou přímo ze státního rozpočtu, bez využití jakéhokoliv prostředníka. Pelikánová (2016) uvádí, že celkem běžným příkladem jsou dotace z Ministerstva kultury a Ministerstva životního prostředí. U ostatních jsou to spíše příležitostné programy, takže jejich získání není až tak časté.

**Nepřímé dotace ze státního rozpočtu** se využívají pouze v případech, kdy NNO disponuje organizační složkou. Následný proces pak funguje tak, že je organizační složkou podána žádost ústřednímu orgánu, který tuto žádost zpracuje, na základě jejích podkladů. Pak zažádá příslušné ministerstvo, od kterého obdrží dotaci, kterou následně rozdělí mezi žadatele. Souběžně je nutné vést evidenci o nakládání se zdroji. Stejskal (2012) podotýká, že takto obdržené prostředky už se nedají zcela považovat za dotace, protože cílový uživatel není totožný s žadatelem, který podal žádost u ministerstva. Využití těchto „dotací“ musí být v souladu s předpisy a nařízeními.

**Příspěvky územních samospráv** patří mezi další, poměrně významné, zdroje. Nejlepší možností, jak je získat, je sledovat grantové programy, které jsou vypsané kraji. Často u krajů bývají prostředky zajímavější. Další možností jsou příspěvky od obcí, které ale nebývají tak štědré, ale to závisí na velikosti dané obce. Jejich výše je tedy vždy závislá na projektu. Nelze samozřejmě opomenout i výhody, které plynou ze subsidiární povahy tohoto financování (jedná se především o cílení příspěvků).

**Samofinancování** se zakládá na získávání zdrojů z interní činnosti organizace (tj. prodejem služeb/statků, investice, pronájem majetku, členské příspěvky). Tento způsob se může jevit jako ideální. Jak uvádí Pelikánová (2016), většina těchto činností přináší organizaci pravidelný příjem, což sebou nese i jistou stabilitu v oblasti plánování. Dále pak umožňuje nezávislé rozhodování organizace, které vyplývá z nezávislosti na vnějších zdrojích. V podstatě je na rozhodnutí NO, jak se ziskem naloží, a do kdy jej využije (samozřejmě v rámci zákona, na svou činnost). Stejskal (2016) připomíná, že zde může nastat etický problém, kdy nezisková organizace, jejímž hlavním cílem není generování zisku a původně využívala samofinancování jen jako součást diverzifikace zisku, převýší výdělečnými aktivitami původní poslání neziskové organizace. A jmenuje rizika, která se mohou vyskytnout:

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

Realizace těchto rizik mívá vážný dopad na organizaci a v horším případě povede k jejímu zániku.

## **2.2 Fundraising**

Fundraising se dá obvykle přeložit jako navyšování fondu, či rezervy. Lze jej definovat například podle Rektora (2010) jako „hledání, získávání a pěstování zdrojů, resp. řízení a správa zdrojů, které mají pomoci především neziskovým organizacím zbavit se nedostatku prostředků, dosáhnout stanovených cílů a naplnit poslání organizace“, který o fundraisingu uvažuje jako o managementu zdrojů.

Fundraising je vnímán jako systematická činnost získávání zdrojů pro obecně prospěšnou činnost, především finančních, ale i lidských (dobrovolnická činnost) a materiálních (zázemí,

služby (úklid), vybavení). Tímto způsobem se zpravidla financují NNO, příspěvkové organizace, obce, církve a další. Ty využívají státních dotací, a podpory místních podnikatelů, nebo jiných organizací prostřednictvím grantů. Žádoucí je i budování dobrých a dlouhodobých vztahů s těmito poskytovateli. V mnohých případech je toto získávání finančních zdrojů nezbytné a nevyhnutelné pro udržení chodu organizace. Prakticky se jedná o pokrytí nákladů z přijatelných zdrojů. Ve výsledku umožňuje poskytování obecně prospěšných služeb/statků na profesionální úrovni. Například Šedivý, Medlíková (2011) staví fundraising neziskových organizací na stejnou úroveň jako je marketing v běžném byznysu, což celkem stručně leč výstižně charakterizuje jeho důležitost.

Kvůli důležitosti fundraisingu v neziskových organizacích je třeba specialisty v této oblasti, proto existuje i osoba (fundraiser), která se přímo orientuje na tuto činnost. Hlavní náplní jeho práce je získávání kontaktů a informací v oblasti potencionálních dárců včetně budování a udržování dobrých vztahů s nimi. Disponovat informacemi pouze z profesního života není dostačující, je zapotřebí opatřit si i osobní informace s cílem přizpůsobit nabídku dárci přímo na míru, aby si k financování projektu vybrala příslušnou NO. V praxi hraje i velkou roli osobní kontakt a angažovanost. Ne vždy musí v organizační struktuře existovat přímo pozice fundraisera, v takovém případě by to ale mělo být alespoň náplní nějaké pozice (PR/fundraiser, ředitel, dobrovolník, externista).

Existují různé **zdroje fundraisingu**. Jsou to v podstatě místa, kde může fundraiser hledat peníze. Šedivý, Medlíková (2011) uvádí tyto:

- Veřejné instituce (stát, kraj, obce)
- Nadace a nadační fondy
- Individuální dárci
- Firmy a soukromé organizace
- Klienti organizace

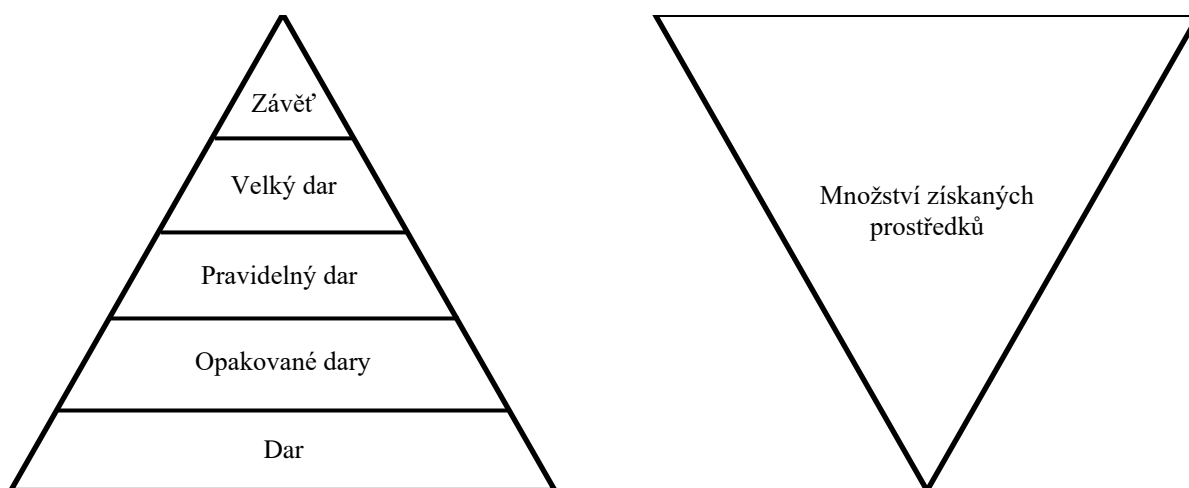
**Veřejné instituce** jako zdroje financování byly blíže popsány v předešlé kapitole (viz 2.1 Zdroje financování).

**Nadací a nadačních fondů** je v České republice k roku 2019 celkem 2443 (dle Fóra dárců, 2019). Neziskové organizace u nich podávají žádosti o finanční pomoc, případně předkládají projektové návrhy. Za rok 2018 jimi bylo darováno zhruba 1,8 mld Kč. Jen pro přehled, velkou částkou se podílely (nadace Dobrý anděl, Nadace ČEZ, Nadační fond AVAST), které pravděpodobně patří mezi ty nejčastěji zmiňované.

**Individuální dárci** nejsou u neziskových organizací ničím zvláštním. Dárci zde poskytují své prostředky na základě svého osobního rozhodnutí často ovlivněného konkrétní zkušeností s prací NO. V roce 2018 byly takto darovány cca 2 mld Kč.

Typickými formami **dárcovství** jsou finanční dar, hmotný dar nefinančního charakteru a nehmotné dary (tj. dobrovolnická práce). Důležitou charakteristikou je, že dar vychází ze soukromého majetku. Nelze na těchto darech založit financování organizace, protože jejich velikost nebývá dostatečná (to ale není pravidlem) a zároveň nebývají pravidelné. Běžně je jejich charakter jednorázový, ale objevují se i tací, kteří darují opakovaně, nebo dokonce pravidelně. Tento jev je dobře znázorněn takzvanou dárcovskou pyramidou (viz obrázek č. 2). Dost často nepřicházejí tyto dary z iniciativy samotných dárců (možné to je), ale na základě oslovení neziskovou organizací, která tuto činnost vyvíjí záměrně. Větší iniciativa neziskových organizací přichází ve chvílích, kdy se snaží o realizaci větších projektů.

**Obrázek 2: Dárcovská pyramida**



Zdroj: Rektořík (2010) přejato od Richard Cook, vlastní zpracování

Levá pyramida znázorňuje četnost dárců, kdy pozice „dar“ zastupuje nejčetnější formu a „závěť“ tu nejméně četnou. Vedle toho je pyramida poukazující na množství prostředků, které s sebou zpravidla jednotlivé dary přináší v tomto případě bývá s největším objemem prostředků spojena závěť a směrem dolů v pyramidě množství prostředků klesá.

Určitým problémem u dárcovství by mohla být administrativa a s ní spojené náklady, které by mohly odradit dárce. Proto je snaha proces co nejvíce zjednodušit po administrativní stránce. Ze strany státu je vidět snaha o podporu dárcovství, a tedy i neziskových organizací v možnosti snížení daňového základu o 2 % - 10 % daňového základu (pokud celková hodnota darů činí

minimálně 1000 Kč). Zároveň není vhodné vždy všechny dary přijmout, některé by s sebou mohly přinést spíš potíže než pomoc a dodatečné náklady (např. ojeté vozidlo, jehož zprovoznění a provoz by přinesly větší konečné náklady než užitek, ačkoliv dárcův úmysl mohl být dobrý).

**Firmy a soukromé organizace** jsou zajímavým dárcem co se množství zdrojů týče (v ČR byly za rok 2018 nejštědřejším dárcem, kdy přispěly částkou pohybující se okolo 4 mld Kč). Jak poznamenává Rektořík (2010), není vždy vhodné, alespoň u malých podniků, žádat finanční dar. Pro tyto podniky je jednodušší a mnohdy přijatelnější poskytnout nefinanční materiální dar, případně nehmotný (typicky jejich produkt nebo službu např. kancelářské potřeby, nábytek, kopírování materiálů). Ale rozhodující je zde osobní jednání, a dohoda.

Velké firmy v dnešní době mají mnohdy zřízený grantový systém, který slouží těmto k účelům. Pro získání takových peněz je potřeba zaslat písemnou žádost s příloženou projektovou dokumentací, návrhem rozpočtu, informacemi o organizaci a jejím posláním. Velice silný vliv při vyjednávání o poskytnutí finančních prostředků má možnost neziskové organizace nabídnout protihodnotu pro dárci (při akcích to může být možnost prodeje produktů daného podniku, posílení pozitivního vnímání veřejností). Často dochází ke zveřejnění dárci, to pak ale nelze úplně hovořit o dárcovství, které zde přechází ve sponzoring (rozdíl je v důvodu poskytnutí daru, u dárcovství je hlavní pohnutkou „ryzí“ dobrosrdečnost u sponzoringu jde už o reklamu). Lze doplnit, že sponzoring nespadá do kategorie daňově odčitatelných položek, ale mezi náklady na propagaci.

**Dobrovolníkem** může být dle zákona 198/2002 Sb., o dobrovolnické službě fyzická osoba, která se svobodně rozhodla poskytovat dobrovolnickou službu bez nároku na honorář a je starší 15 let, pokud vykonává službu na území ČR, nebo starší 18 let pro výkon v zahraničí. Dle ministerstva zdravotnictví ČR je nejužívanější definicí: *„ten, kdo se vědomě a svobodně rozhodne věnovat část svého času, energie a schopností ve prospěch druhých a tuto činnost vykonává bezplatně“*.

Za **dobrovolnickou službu** lze považovat činnost při níž dobrovolník poskytuje pomoc různým sociálním skupinám (např. nezaměstnaným, zdravotně postiženým, dětem, mládeži atd.) ve svém volném čase. Dalším typem je pomoc při různých událostech (přírodní, ekologické a humanitární katastrofy, kulturní a charitativní akce aj.). A také pomoc při realizaci rozvojových programů v rámci operací, projektů a programů mezinárodních organizací a institucí, včetně mezinárodních nevládních organizací. Dobrovolnická služba může mít krátkodobou podobu nebo, v případě služby trvající déle než tři měsíce, může být dlouhodobá



a je vykonávána na základě smlouvy s organizací. V případě vyslání a včasného podání přihlášky k účasti na důchodovém pojištění může být ve smlouvě ujednán i závazek o hrazení důchodového pojištění dobrovolníka organizací. Za předpokladu, že jeho služba překonává v průměru 20 hodin v kalendářním týdnu a splňuje zvláštní právní předpisy.

### 3 VYBRANÁ NEZISKOVÁ ORGANIZACE

#### 3.1 Představení vybrané organizace

Subjektem analýzy je Klub biatlonu Letohrad, p.s., který v obci Letohrad (Pardubický kraj, bývalý okres Ústí nad Orlicí), ve které žije bezmála 6500 obyvatel. Klub sídlí v ulici Šedivská 839, Letohrad. Bližší informace a průběžné dění klubu lze sledovat na webových stránkách klubu ([www.biatlonletohrad.cz](http://www.biatlonletohrad.cz)). Klub se pyšní členskou základnou zhruba o 180 aktivních členech (to zahrnuje žactvo, dorostence, juniory, trenéry a realizační tým), která patří v ČR mezi ty nejpočetnější. Na základě právní formy je klub řazen mezi pobočné spolky.

Jeho zakladatelem je Český svaz biatlonu, z. s. (ČSB), který sídlí v pražských Holešovicích, U Pergamenky 1511/3. Jedná se o národní sportovní svaz, který je tvořen necelými sedmdesáti kluby po celé ČR, ve kterých se sdružuje zhruba 2000 aktivních členů. Hlavním cílem svazu, ale i samotného klubu, je rozvoj sportovní činnosti, péče o mládež, děti a výchova sportovců. Obecně řečeno vynakládá úsilí a zájem na všeobecném tělesném, duševním a morálním rozvoji svých členů prostřednictvím biatlonu. Jistý je i zájem na spolupráci s organizacemi, které mají stejné, či podobné poslání, jako je např.: Českého olympijského výboru, Mezinárodní unie biatlonu ad.

**Obrázek 3: Logo Klubu biatlonu Letohrad, z. s.**



Zdroj: [www.biatlonletohrad.cz](http://www.biatlonletohrad.cz)

Počátek biatlonu v Letohradě se vztahuje k 60. létům 20. století, kdy místní parta nadšenců (v čele s paní Boženou Kubíčkovou a Františkem Majvaldem) založila klub ryze z čistého nadšení a zápalu do sportu. S lehkou nadsázkou říkají, že v začátcích to spíš připomínalo hledání cesty na střelnici mezi kopřivami než závodní střelbu. Dnes jsou ale hrdi na areálem a

výsledky, které k nim lákají mnohé mladé, ale i starší nadšence z okolních vesnic a měst. Některé z nich motivuje ryze radost z pohybu, další zas sportovní zážitek, samozřejmě existuje i nabídka pro soutěživé jedince, kteří budou spíš hledat výsledky.

Samotný areál se nachází v tzv. „Šedivském lomu“ a přilehlém lese, kde je propleteno asi 1,5 km asfaltových stezek, které přes léto slouží pro trénink na kolečkových lyžích a přes zimu jsou zasněžovány. Za nepříznivých podmínek, především se jedná o nedostatek sněhu v zimě, využívají místní biatlonisté běžeckých drah v Říčkách v Orlických horách, nebo na Suchém vrchu. Součástí je i malorážková střelnice s 20 střeleckými stanovišti. V areálu lze narazit i na přírodní posilovnu a další spolu s běžeckým okruhem se nachází zhruba 500 m mimo areál. Obecně disponuje klub velice kvalitním materiálně-technickým zařízením. Také je zde provozní budova s velice slušným sociálním zázemím, kuchyní a ubytovacími prostory a také vedlejší budovou, která slouží jako kanceláře pro správce, trenéry a jako zázemí tréninkovým skupinám.

Celý areál je vybudován na pozemcích města, které je klubu bezplatně pronajímá. Zároveň má obec zájem na existenci organizace, a tuto organizaci tedy podporuje. Zajímavostí je i podpora sportovců místními, ale i okolními ZŠ, středními školami, gymnázii a místním učilištěm, kteří velice ochotně vycházejí vstříc individuálním potřebám sportovců. Nelze opomenout ani mateřské školky, které zástupci místních spolků (biatlonisté, hokejbalisté) chodí navštěvovat. Prostřednictvím zábavných her vyvolávají u dětí předškolního věku zájem o sport, respektive dávají rodičům možnost k umístění svých ratolesti do sportovních přípravek.

### 3.1.1 Sportovní osobnosti klubu

Mezi osobnosti Letohradského biatlonu zcela určitě patří devadesátiletá paní **Božena Kubíčková**, která je mezi místními známá jako „biatlonová máma“ nebo také „Boženka“. Dříve se řadila mezi závodníky v běhu na lyžích a biatlonu, na republikové úrovni, ale především dlouhá léta věnovala aktivnímu trénování dětí (až do svých 85let). Základy učila i reprezentanty a olympioniky (Romana Dostála, Daniela Krčmáře, Ondřeje Valentu, Michala Šlesingra, Ondřeje Moravce a mnohé další) a nejen ty sportovní, zároveň se podílela i na jejich výchově. Mnozí z nich se stále okolo biatlonu pohybují ať už jako dobrovolníci, fanoušci nebo jako doprovod dětí. Dodnes aktivně navštěvuje závody (a nebojí se pustit do kritiky) a klubových sešlostí. V roce 2019 byla uvedena do síně slávy Českého svazu biatlonu.

Dalším odchovancem a zároveň i rodákem je **Ondřej Moravec**, který působí v českém biatlonovém reprezentačním týmu. Pravidelně se účastní závodů světového poháru, mistrovství světa a také reprezentoval na posledních 4 zimních olympijských hrách, ze kterých si i pár

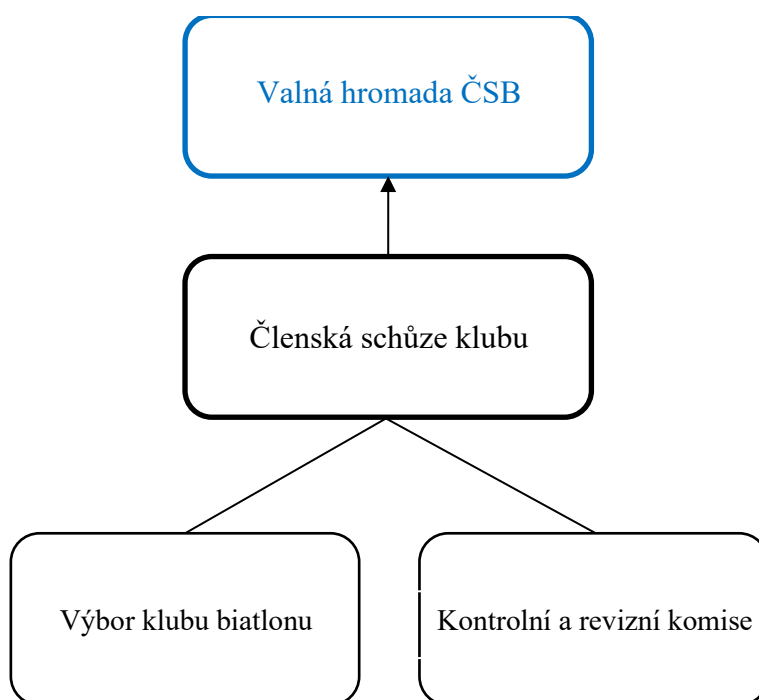
medailí odvezl. Mezi reprezentanty patří od roku 2002 a od roku 2010 se začal řadit mezi světovou špičku.

Za zmínku bezpochyby stojí i **Michal Šlesingr**, který je též odchovancem a rodákem Letohradu. Je to bývalý reprezentační kolega O. Moravce. Úspěšně působil především v juniorském věku, kdy sbíral medaile na mistrovství světa a Evropy. Soutěžil i na mistrovstvích světa a ZOH.

### 3.1.2 Organizační struktura klubu

Organizační struktura klubu vyplývá ze stanov ČSB, které z pozice hlavního spolku nařizují zřízení těchto orgánů: Členská schůze klubu, Výbor klubu biatlonu, Kontrolní a revizní komise a Valná hromada ČSB, která náleží hlavnímu spolku (viz Obrázek č. 3).

**Obrázek 4: Schéma organizační struktury**



Zdroj: Stanovy Českého svazu biatlonu (2018), vlastní zpracování

Nejvyšším orgánem pobočného spolku je **členská schůze klubu**, která musí proběhnout alespoň jednou za rok a o jejím konání musí být zpraveno nejméně 30 dní před jejím konáním. Usnášeníschopná je pouze pokud je přítomna nadpoloviční většina pozvaných členů, kteří jsou starší 15 let a mají uhrazené poplatky za daný rok. Při neúčasti je možné po 30 minutách zahájit náhradní schůzi, ke které stačí přítomnost 1/3. Rozhoduje o činnosti klubu a rozhoduje o

otázkách typu plán činnosti, rozpočet, hospodaření a revize. Dále rozhoduje o velikosti výboru a obsazení výkonných pozic a v neposlední řadě o delegaci na Valnou hromadu ČSB.

**Valná hromada ČSB** je vrcholným orgánem hlavního spolku, která se schází minimálně jednou za 4 kalendářní roky (zpravidla to bývá v totožném roce, v kterém se konají zimní olympijské hry). Mimořádné konání je přípustné na žádost nejméně 1/3 registrovaných klubů, nebo rozhodnutím výboru ČSB. Usnášeníschopné podmínky jsou zde stejné jako u členské schůze. Právo účastnit se vztahuje alespoň na jednoho zástupce každého klubu, ale každý klub má výborem stanovený maximální počet zástupců. Při zasedání se striktně dodržuje (po obsahové stránce) předem zasláný program.

Druhým důležitým orgánem je **výbor klubu biatlonu**, kdy minimálně 3 členové včetně předsedy a místopředsedy působí ve čtyřletém funkčním období. Kromě reprezentace a zastupování klubu navenek zodpovídá výbor za konkrétní činnosti (např. evidence členů, plnění povinností vůči valné hromadě, výběr příspěvků aj.).

Posledním orgánem je **kontrolní a revizní komise**, která je tvořena 3 členy a volí si vlastního předsedu a místopředsedu. Alternativou je zvolení revizora účtů, který může plnit úkony komise. Hlavní činností je revize hospodaření klubu, pomoc při sestavování finančního plánu a hlášení nedostatků s individuálními podněty na nápravu.

### 3.1.3 Činnosti klubu

**Hlavní činností** je rozvoj a výchova mládeže. K tomu slouží trénování a příprava dětí a mládeže ve sportovním odvětví biatlon. Obecně vzato je klub povinen vytvářet dobré podmínky pro sportovní činnost. Dále se musí věnovat i náborové činnosti a propagaci tohoto odvětví a dodržovat při tom obecnou zásadu „sport pro všechny“. Pro svou činnost vynakládá, zcela nezbytně, snahu o vzdělání v aktuálních trendech především v pedagogických, rozhodcovských a funkcionářských oblastech. Pro zabezpečení činnosti vyvíjí marketingovou a hospodářskou činnost, vyhledává sponzory, kterým lze nabídnout jako protihodnotu reklamu uplatněnou při pořádání soutěží a dalších akcí.

K dosažení a podpoře hlavního účelu spolku provádí **vedlejší hospodářskou činnost**, která může mít podobu podnikání či jiné výdělečné činnosti. Takovou činností je například pronájem ubytovacích prostor chaty uvnitř areálu (pro rodinné oslavy, sportovní soustředění, výlety, zájezdy, různá školení atd.), případně regeneračního centra. Vedlejší hospodářská činnost přináší i část finančních zdrojů klubu jakými jsou např. pronájem, nebo poskytnutí služby.

Poměrně velké finanční zdroje plynou do klubové pokladny skrze příspěvky, a to jak členské, tak i prostředky ve formě darů. Značné jsou i provozní dotace, které mají původ především u ČSB. Existují i další zdroje, které jsou v hospodaření klubu marginální.

**Jmění** klubu dosahuje částky 32 mil. Kč. Největší položkou je bezesporu dlouhodobý hmotný majetek, který je tvořen z velké části stavbami, které se na této částce nejvíce podílejí (zhruba 17 mil. po odečtení opravek), hmotnými movitými věcmi (tam spadají vozidla a zasněžovací zařízení, které ale po odečtení opravek tvoří poměrně decentní část, necelých 120 000 Kč) a drobný dlouhodobý hmotný majetek (např. sportovní vybavení v hodnotě zhruba 5,4 mil. Kč). Tento majetek (a další) je z více jak 95 % pokryt vlastním kapitálem a nerozděleným ziskem předchozích let. Zbylá procenta (5 %) jsou tvořena cizími zdroji a krátkodobými závazky.

## 4 ANALÝZA HOSPODAŘENÍ VYBRANÉ NEZISKOVÉ ORGANIZACE

Pro analýzu příjmů a nákladů byly využity účetní výkazy (rozvaha a výkaz zisku a ztráty) z let 2014–2018, jakožto nejaktuálnější dostupné podklady. Za rok 2015 jsou výkazy vedeny ve zjednodušeném rozsahu, proto za tento rok nelze provést detailní analýzu.

### 4.1 Analýza výnosů

Pro analýzu výnosů byly využity jako podklad výkazy zisků a ztrát za roky 2014-2018. Rok 2015 byly výkazy vedeny ve zjednodušeném rozsahu, tudíž není možné tento rok detailně analyzovat.

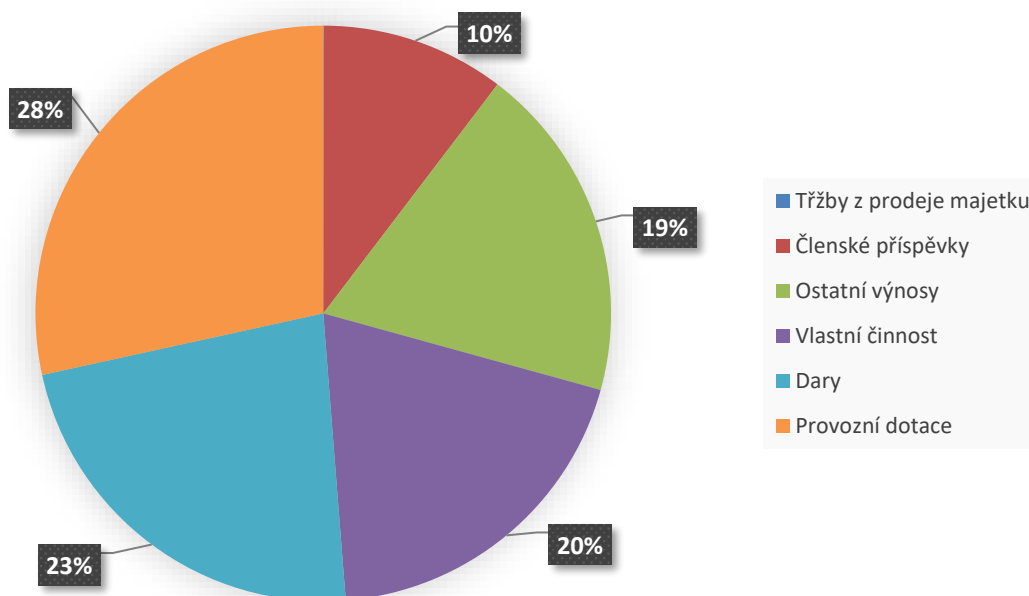
**Tabulka 1: Celkové výnosy v letech 2014 - 2018**

	2014	2015	2016	2017	2018
<b>Celkové výnosy</b>	9 224 000 Kč	8 997 000 Kč	9 152 000 Kč	10 292 000 Kč	9 013 000 Kč

Zdroj: vlastní zpracování z výkazů zisků a ztrát

Celkové výnosy klubu se v daném období pohybovaly od 8 997 000 Kč (2015) do 10 292 000 Kč (2017). V roce 2014 obdržel klub několik dotací pro investiční činnost. V první řadě získala organizace dotaci ve výši 4 511 000 Kč na nákup sněžného pásového vozidla „Kässbohrer PistenBully 100“, jehož pořizovací cena byla v částce 4 875 685 Kč. Druhá dotace byla v hodnotě 800 000 Kč, která byla použita na nákup vozidla VW T5 s pořizovacími náklady 810 290 Kč. Dále klub obdržel dotaci 3 489 000 Kč, která byla určena pro zasněžování areálu. Tyto jednotlivé příklady nebyly zahrnuty do celkových výnosů, protože nemají opakující se charakter a měly by značný vliv na výsledky analýzy.

**Obrázek 5: Podíly jednotlivých zdrojů na celkových výnosech**



Zdroj: vlastní zpracování z výkazů zisků a ztrát

V obrázku 4 jsou znázorněny vybrané druhy výnosů a jejich procentuální podíl na celkových výnosech v letech 2014 - 2018 (rok 2015 není zahrnut do jednotlivých kapitol). Tržby z prodeje majetku tvoří necelých 0,5 %, takže se na grafu nezobrazují, ale pro úplnost jsou zde uvedeny.

#### 4.1.1 Členské příspěvky

Členské příspěvky patří mezi stabilní každoroční příjmy, které rok od roku vzrůstají (což je do značné míry spojeno s popularizací biatlonu v ČR). Z části jsou tyto příjmy odváděny ČSB, ale část zůstává klubu.

**Tabulka 2: Členské příspěvky v letech 2014 - 2018**

	2014	2015	2016	2017	2018
<b>Členské příspěvky</b>	554 000 Kč	N/A	857 000 Kč	1 388 000 Kč	1 094 000 Kč
<b>Počet členů</b>	168	186	220	221	222
<b>Podíl na celkových výnosech (PCV)</b>	6 %	N/A	9,4 %	13,5 %	12,1 %

Zdroj: vlastní zpracování z výkazů zisků a ztrát

Od roku 2014 se výnosy z členských příspěvků navyšovaly, a to především z důvodu navýšení členské základny. Výjimkou je rok 2018, kdy výnosy oproti předchozímu roku poklesly.



#### 4.1.2 Provozní dotace

Největší částí se na provozních dotacích podílejí dotace ČSB, SPS příspěvek a příspěvky SCM (sportovní centrum mládeže). Další finanční prostředky putují např. z krajského rozpočtu, KB Letohrad regionální závody a příspěvky z MŠMT.

**Tabulka 3: Provozní dotace v letech 2014 - 2018**

	2014	2015	2016	2017	2018
<b>Provozní dotace</b>	0 Kč	N/A	3 201 000 Kč	3 906 000 Kč	3 606 000 Kč
<b>PCV</b>	0 %	N/A	35 %	38 %	40 %

Zdroj: vlastní zpracování z výkazů zisků a ztrát

Provozní dotace jsou od roku 2016 majoritním příjmem, jak vyplývá z obrázku, a to i přes to že byly v roce 2014 nulové (existuje zde možnost, že v roce 2014 byl tento druh výnosu načítován mezi ostatní výnosy). Dá se říct, že v průměru tvoří každoročně zhruba čtvrtinu celkových příjmů klubu, respektive v letech 2016 - 2017 se jejich podíl pohybuje v rozmezí 35 – 40 % z celkových příjmů.

#### 4.1.3 Výnosy z vlastní činnosti

Vlastní činnost přináší klubu značné příjmy, které jsou každoročně poměrně stabilní. Mezi tuto činnost se běžně řadí poskytování služeb a pronájem majetku.

**Tabulka 4: Výnosy z vlastní činnosti v letech 2014 - 2018**

	2014	2015	2016	2017	2018
<b>Vlastní činnost</b>	1 695 000 Kč	N/A	1 639 000 Kč	1 856 000 Kč	2 146 000 Kč
<b>PCV</b>	18,4 %	N/A	17,9 %	18 %	23,8 %

Zdroj: vlastní zpracování z výkazů zisků a ztrát

V letech 2014 a 2016 byly tyto výnosy celkem vyrovnané dalo by se odhadovat, že i v roce 2015 byly podobné. V letech 2017 a 2018 došlo k nárůstu, což se dá též připsat popularizaci sportu a zájmu veřejnosti o služby klubu. Běžnými položkami jsou reklama, ubytování, startovné, prodej občerstvení, pronájem areálu (střelnice), pořádání sportovních her OEZ (firemní akce), ad. V roce 2018 hostil místní klub soutěž v biatlonu a běžeckého lyžování ZODM 2018, odkud plynul příjem 871 438 Kč.

#### 4.1.4 Ostatní výnosy

Ostatní výnosy běžně představují příjmy ze smluvních pokut, úroky a penále, platby za odepsané pohledávky, výnosové úroky, kurzové zisky, zúčtování fondů, ale i jiné blíže nespecifikované výnosy, které nebyly zařazeny do jiné účetní kapitoly.

**Tabulka 5: Ostatní výnosy v letech 2014 - 2018**

	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>
<b>Ostatní výnosy</b>	6 975 000 Kč	N/A	0 Kč	129 000 Kč	29 000 Kč
<b>PCV</b>	75,6 %	N/A	0 %	1,3 %	0,3 %

Zdroj: vlastní zpracování z výkazů zisků a ztrát

Tyto výnosy nepatří mezi ty, které by měly zásadní podíl na fungování klubu, kromě roku 2014 kdy zde bylo zaúčtováno 6 975 000 Kč. To by se dalo nejlépe vysvětlit tak, že většina příjmů byla zaúčtována na tento účet pro zjednodušené vedení účtů. Skutečnost, že kapitola ostatních výnosů tvořila takovou částku není pravděpodobná.

#### 4.1.5 Přijaté dary

Dary nejsou u neziskových organizací ničím zvláštním. Mnohdy mohou velice výrazně ovlivnit hospodaření dané organizace. Nelze na nich zakládat hospodářskou činnost, neboť jejich získání není snadné, ale především zde není jistota, že nějaké organizace obdrží.

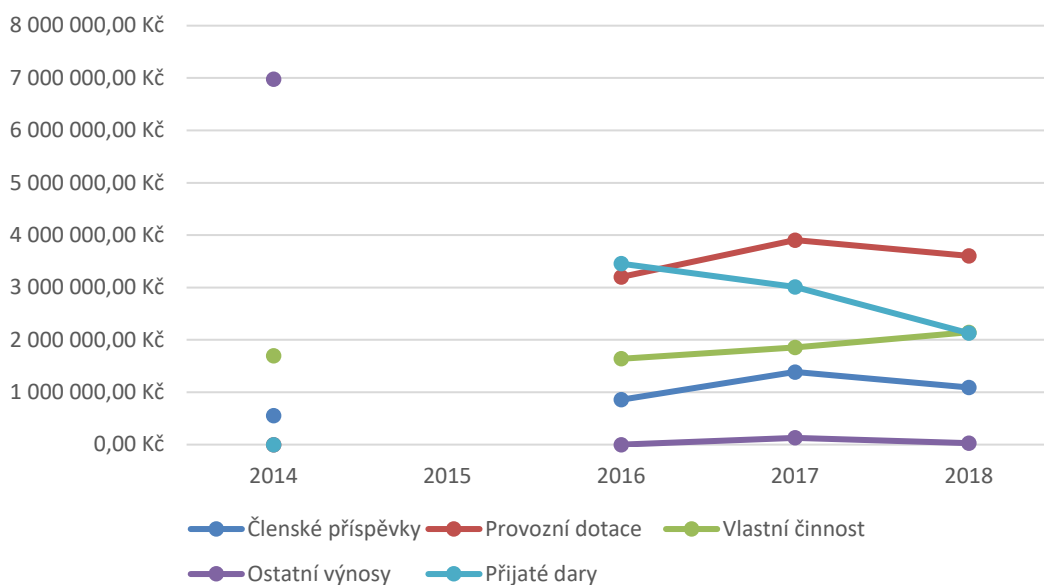
**Tabulka 6: Přijaté dary v letech 2014 - 2018**

	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>
<b>Dary</b>	0 Kč	N/A	3 455 000 Kč	3 013 000 Kč	2 129 000 Kč
<b>PCV</b>	0 %	N/A	37,8 %	29,3 %	23,6 %

Zdroj: vlastní zpracování z výkazů zisků a ztrát

V tabulce 6 je zachycen vývoj přijatých darů v průběhu sledovaných let (2014 – 2018). Viditelný vývoj je zde hlavně v letech 2016, ve kterém byl zaznamenán nejvyšší výnos, až 2018. V průběhu těchto tří let došlo k značnému poklesu finančního objemu přijatých darů. Jak ale ukazují procenta, dary v klubu tvoří velkou část celkových příjmů.

**Obrázek 6: Přehled jednotlivých výnosů v letech 2014 - 2018**



Zdroj: vlastní zpracování z výkysů zisků a ztrát

Na obrázku 5 je znázorněn vývoj jednotlivých výnosů v průběhu let 2014-2018. U členských příspěvků (tmavě modrá křivka) je vidět nárůst s výjimkou roku 2018, kdy došlo k drobnému poklesu. Podobný vývoj je pozorovatelný u provozních dotací (červená křivka). Vlastní činnost (zelená křivka) v posledních třech letech (2016-2018) vykazuje mírný nárůst, od roku 2014 do roku 2016 došlo k drobnému poklesu. Ostatní výnosy (fialová křivka) vykazuje velký pokles především od roku 2014, kdy byly tyto výnosy abnormální, což už bylo uvedeno výše. Též lze konstatovat, že přijaté dary (světle modrá křivka) od roku 2014 do roku 2016 (kdy dosáhly nejvyšší částky) vykazovali nárůst. Od roku 2016 u nich ale došlo ke značnému poklesu.

## 4.2 Analýza nákladů

Pro analýzu nákladů byly využity jako podklad výkazy zisků a ztrát za roky 2014-2018. Rok 2015 byl veden ve zjednodušeném rozsahu, a proto není detailně analyzován.

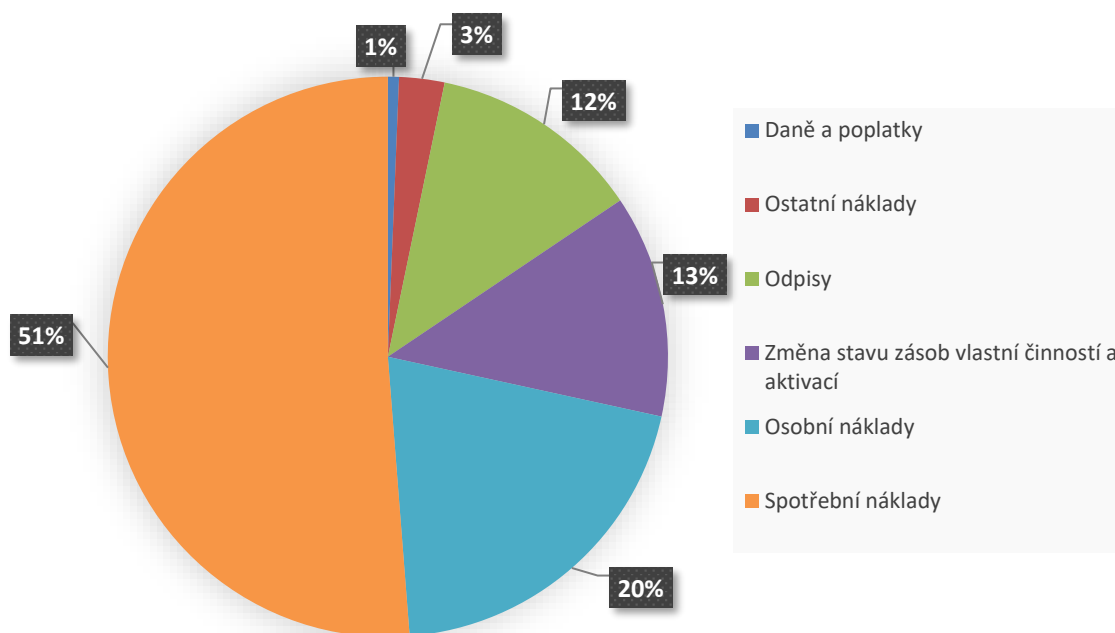
**Tabulka 7: Celkové náklady v letech 2014 - 2018**

	2014	2015	2016	2017	2018
<b>Celkové náklady</b>	6 908 000	7 049 000	7 285 000	8 652 000	8 804 000
	Kč	Kč	Kč	Kč	Kč

Zdroj: vlastní zpracování z výkazů zisků a ztrát

V letech 2014-2018 se celkové náklady klubu pohybovaly v rozmezí 6 908 000 Kč (2014) až 8 652 000 Kč (2017). Roce 2014 došlo k využití (již zmíněných) dotací na nákup hmotného majetku a zasněžování v celkové výši 8 800 000 Kč, které zde nejsou započítány kvůli jejich jednorázovému charakteru.

**Obrázek 7: Podíl jednotlivých kapitol na celkových nákladech**



Zdroj: vlastní zpracování z výkazů zisků a ztrát

Na obrázku 6 jsou znázorněny podíly jednotlivých nákladových kapitol, na celkových nákladech klubu za roky 2014-2018.

#### 4.2.1 Spotřební náklady

Mezi spotřební náklady, které jsou největší výdajovou kapitolou, patří účtová skupina 50 (Spotřeba) a 51 (Služby). Vyjma nákladů na prodané zboží a nákladů na reprezentaci jsou zde zastoupeny všechny ostatní druhy nákladů z těchto skupin.

**Tabulka 8: Spotřební náklady v letech 2014 - 2018**

	2014	2015	2016	2017	2018
<b>Spotřební náklady</b>	1 353 000 Kč	N/A	4 434 000 Kč	5 862 000 Kč	5 998 000 Kč
<b>PCV</b>	19,6 %	N/A	60,9 %	67,8 %	68,1 %

Zdroj: vlastní zpracování z výkazů zisků a ztrát

I bez údajů za rok 2015 lze konstatovat, že náklady na spotřebu každoročně stoupají, což lze považovat za zcela přirozené, s přihlédnutím k rostoucí členské základně. Běžně mezi tyto náklady spadají: spotřeba materiálu, nákup sportovního vybavení, pohonné hmoty, potraviny a stravování, materiál pro údržbu, střelivo, drobný dlouhodobý hmotný majetek, spotřeba energie, opravy a údržba areálu a vybavení, cestovné, ubytování a doprava na klubové aktivity, externí služby (účetnictví, fyzioterapie, servis), trenérská činnost, pronájem vybavení aj.

#### 4.2.2 Osobní náklady

Osobní náklady patří do účtové skupiny 52, ve které většinu nákladů tvoří nákladový účet 521, tj. mzdové náklady. Zbývá část je tvořena sociálním a zdravotním pojištěním a další zákonem stanovené sociální náklady.

**Tabulka 9: Osobní náklady v letech 2014 - 2018**

	2014	2015	2016	2017	2018
<b>Osobní náklady</b>	1 539 000 Kč	N/A	1 531 000 Kč	1 553 000 Kč	1 661 000 Kč
<b>PCV</b>	22,3 %	N/A	21 %	17,9 %	18,9 %

Zdroj: vlastní zpracování z výkazů zisků a ztrát

Tyto náklady se pohybují v rozmezí od 1 531 000 Kč (2016) do 1 661 000 Kč (2018), což vypovídá o tom, že je to poměrně stabilní každoroční náklad. V průměru se osobní náklady klubu podílejí každý rok na celkových nákladech zhruba 17 %.

### 4.2.3 Daně a poplatky

Tyto náklady tvoří daň z nemovitých věcí, silniční daň, poplatky za ubytovací kapacity a odvody za dočasné vynětí orné/lesní půdy.

**Tabulka 10: Daně a poplatky v letech 2014 - 2018**

	2014	2015	2016	2017	2018
<b>Daně a poplatky</b>	37 000 Kč	N/A	101 000 Kč	7 000 Kč	27 000 Kč
<b>PCV</b>	0,5 %	N/A	1,4 %	0,1 %	0,3 %

Zdroj: vlastní zpracování z výkazů zisků a ztrát

V daných letech se náklady pohybovali od 7 000 Kč (2017) do 101 000 Kč (2016). Tyto náklady jsou svým objemem marginální, v průměru tvoří 0,5 % ročních nákladů.

### 4.2.4 Ostatní náklady

Do ostatních provozních nákladů jsou zařazeny pojištění majetku, vozidel a sportovců dále pak členské příspěvky ČSB a roční členské příspěvky TJ SPARTAK.

**Tabulka 11: Ostatní náklady v letech 2014 - 2018**

	2014	2015	2016	2017	2018
Ostatní náklady	189 000 Kč	N/A	174 000 Kč	232 000 Kč	218 000 Kč
PCV	2,7 %	N/A	2,4 %	2,7 %	2,5 %

Zdroj: vlastní zpracování z výkazů zisků a ztrát

Pravidelnými náklady jsou zde pojištění a odvedené členské příspěvky, které v podstatě každoročně tvoří v průměru 2,6 % celkových nákladů. V celkovém kontextu se dá odhadnout, že se rok 2015 nebude zásadně lišit a ostatní náklady v tomto roce se budou pohybovat kolem průměru.

### 4.2.5 Odpisy

Mezi náklady patří i účetní odpisy, konkrétně se jedná o odpis budovy (chata), stavby sloužící hlavní činnosti, motorová vozidla, která rovněž slouží hlavní činnosti a klimatizace kanceláří.

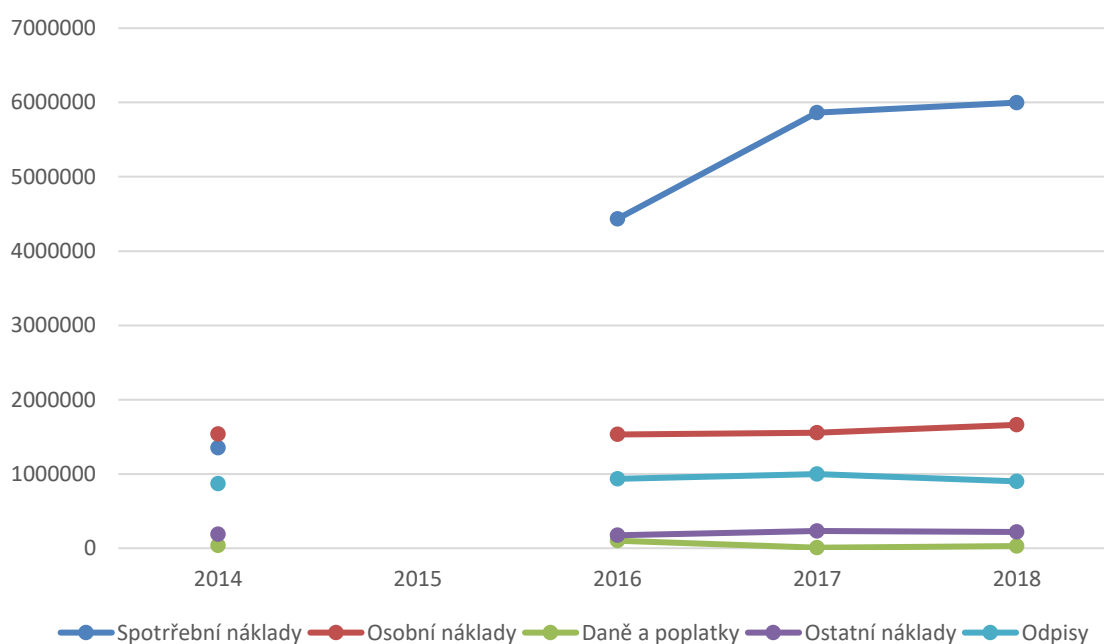
**Tabulka 12: Odpisy v letech 2014 - 2018**

	2014	2015	2016	2017	2018
<b>Odpisy</b>	868 000 Kč	N/A	934 000 Kč	998 000 Kč	900 000 Kč
<b>PCV</b>	12,6 %	N/A	12,8 %	11,5 %	10,2 %

Zdroj: vlastní zpracování z výkazů zisků a ztrát

Ačkoliv pro samotnou analýzu není tento náklad stěžejní, tvoří každoročně desetinu celkových nákladů, což je dobré neopomenout.

**Obrázek 8: Vývoj jednotlivých nákladů v letech 2014 - 2018**



Zdroj: vlastní zpracování z výkazů zisků a ztrát

Obrázek 7 znázorňuje vývoj jednotlivých nákladů v letech 2014-2018. Spotřební náklady (tmavě modrá křivka) mají rostoucí tendenci. Osobní náklady (červená křivka) se každoročně drží na podobných číslech a v průběhu let dochází jen k nepatrným změnám. Daně a poplatky (zelená křivka) se pohybují ve spodní části grafu, jediný rok 2016 byl o něco nákladnější. Ostatní náklady (fialová křivka) se pohybují okolo hranice 200 000 Kč, s tím že od roku 2014 mírně vzrostly. Odpisy (světle modrá křivka) se každoročně drží pod hranicí milionu.

### 4.3 Účetní výsledek hospodaření

Rozbor účetního hospodářského výsledku Klubu biatlon Letohrad, p. s. bude vycházet z výše uvedených výnosů a nákladů.

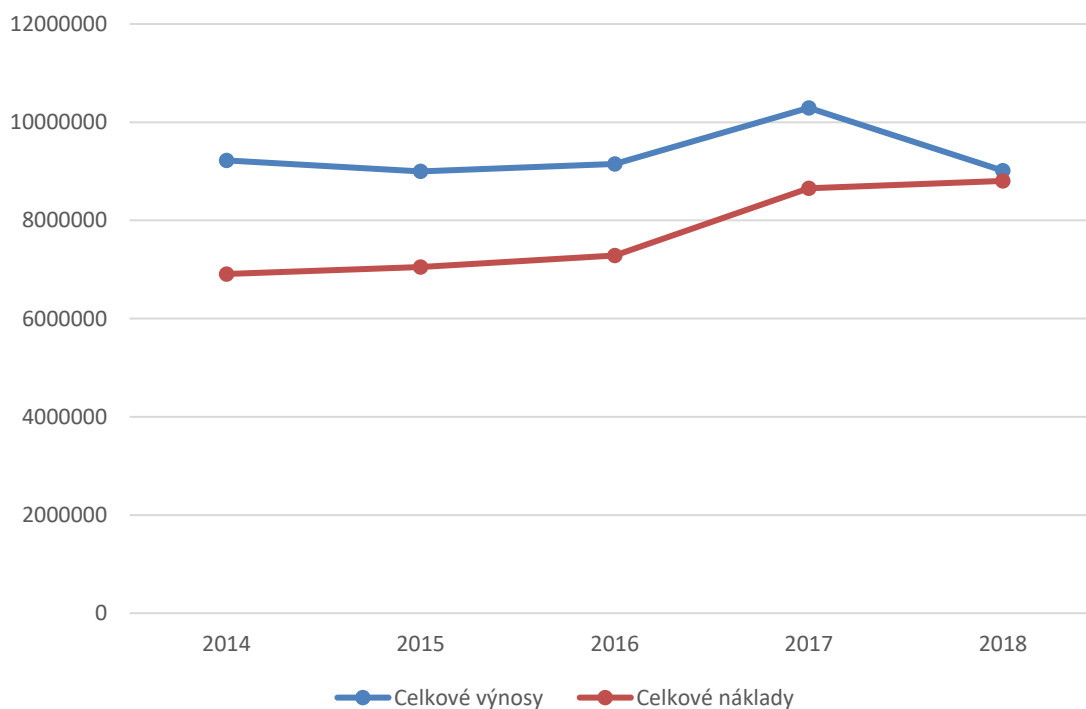
**Tabulka 13: Výsledek hospodaření v letech 2014 - 2018**

	2014	2015	2016	2017	2018
<b>Výnosy</b>	9 224 000 Kč	8 997 000 Kč	9 152 000 Kč	10 292 000 Kč	9 013 000 Kč
<b>Náklady</b>	6 908 000 Kč	7 049 000 Kč	7 285 000 Kč	8 652 000 Kč	8 804 000 Kč
<b>Účetní výsledek hospodaření</b>	2 316 000 Kč	1 948 000 Kč	1 978 000 Kč	1 640 000 Kč	209 000 Kč

Zdroj: vlastní zpracování z výkazů zisků a ztrát

Jak vyplývá z tabulky 12, klub v posledních letech vykazuje kladný hospodářský výsledek. Nejlepší hospodářský výsledek vykázal v roce 2014, kdy činil 2 316 000 Kč, naopak nejslabším rokem byl rok 2018, kdy bylo vykázán zisk jen 209 000 Kč.

**Obrázek 9: Přehled vývoje celkových nákladů a výnosů**



Zdroj: vlastní zpracování z výkazů zisků a ztrát



Na obrázku 8 je znázorněn vývoj celkových výnosů a nákladů v průběhu vybraných let (2014 - 2018). Během tohoto období výnosy vždy převyšovaly náklady a výsledek hospodaření byl vždy ziskový. Obě křivky se vyvíjely podobným způsobem. Jedinou výraznější změnou byl rok 2018, kdy náklady pokračovaly v mírném růstu, ale výnosy za tento rok vykazovaly značný pokles. K tomuto poklesu došlo především v oblasti přijatých darů, obdržení menšího objemu dotací a snížení příjmů z přijatých členských příspěvků.

## 5 DOPORUČENÍ

V této kapitole budou popsány nedostatky v hospodaření Klubu biatlonu Letohrad, p.s., které vyplývají z analýzy, která byla provedena výše. Následně zde budou uvedeny i návrhy a doporučení, které by mohly pomoci toto hospodaření zlepšit, a to jak v oblasti výnosů, tak i nákladů.

Obecně vzato Letohradský klub hospodaří se svými zdroji poměrně dobře z dlouhodobého hlediska disponují stabilními prostředky a díky tomu mohou zcela naplňovat své cíle, ačkoliv pár věcí by se pravděpodobně dalo zlepšit. Potenciální problém by se dal spatřovat ve struktuře příjmů klubu. Značnou část celkových výnosů totiž tvoří získané dotace a dary (něco málo přes 50 %). V posledních letech, kdy došlo k značnému poklesu celkových příjmů, byly mezi hlavními zdroji, kterých se to týkalo, právě tyto skupiny. U těchto skupin zdrojů se nelze spoléhat na jejich stálost a jejich objem. Momentálně tento problém spadá pouze do kategorie potenciálních, ale do budoucna nelze tuto skutečnost přehlížet. Proto by bylo dobré začít v těchto oblastech jednat a věnovat jim větší pozornost. Na druhou stranu už teď jsou jejich příjmy značně diferencované, a proto není tento problém v tuto chvíli zásadní,

Návrhem na zlepšení je tedy aplikace fundraisingových metod, případně jejich prohloubení a vymezení prostoru pro osobu, která se tímto bude do budoucna zabývat, nebo eventuelně najmutí externího pracovníka, který se této oblasti věnuje. V případě dotací by se konkrétně jednalo o aktivní vyhledávání dotačních programů a veřejných příspěvků a grantů, získávání kontaktů a budování a šíření dobrého jména. Dobré jméno, získávání kontaktů a budování spolu s udržováním dlouhodobých vztahů se dá aplikovat i na individuální dárcovství, hlavně u dárců z řad firem a jiných soukromých organizací. Konkrétní příklady mohou být např. Sport Bárt (a jiné obchody se sportovním zbožím, kde by mohla organizace získat věcné dary), Contipro a. s., Chládek a Tintěra a. s., každopádně je asi dobré poznamenat, že zde je pravděpodobněji sponzoring než, že by se jednalo o dárcovství.

Další možností, jak tento potenciální problém vyřešit je navýšení výnosů z vlastní činnosti. Příležitost je zvýšit využití sauny (ze strany veřejnosti, nebo hostů chaty) a regeneračního centra. Možnost je i častější pronájem společenské místnosti a dalších prostor, pro soukromé, či firemní akce, to by ovšem obnášelo aktivnější nabídku těchto možností a služeb. Není pochyb, že uvedené možnosti by se dali skloubit a případně posloužit i fundraisingu.

Zvýšení členské základny, či členských poplatků by se mohlo z určitého úhlu jevit jako logické řešení, ale to je zde zahrnuto jen pro úplnost. Skutečnost je taková, že členská základna je už tak velká, že jsou (jak již bylo zmíněno) děti, respektive přípravka delegovány pod místní

TJ SPARTAK. A navyšování poplatků nepatří mezi populární řešení, a navíc by díky tomu docházelo k jisté selekci, která není zcela v souladu s posláním organizace.

V oblasti nákladů jsou největší položkou spotřební náklady, které v poslední letech vykázaly nejvyšší nárůst. Ve výsledku zde ale s největší pravděpodobností nedochází k žádnému výraznému plýtvání, na základě pozorování a s přihlédnutím k růstu klubu, popularizaci sportu a s tím spojenými nároky na poskytování služeb. Každopádně i zde se dají nalézt jednotlivé položky, u kterých by se daly provést škrty, aniž by to výrazně omezilo činnost organizace a dotklo se to jejích hlavních cílů, příkladem můžou být náklady na ubytování a pořizování drobného DHM (nábytek).

Další položkou vykazující nárůst byly osobní náklady, a to ze strany zákonného pojištění, se kterým nelze nic udělat, aniž by došlo ke snížení stavů, což by mohlo ovlivnit chod organizace. Tudíž je zde tato možnost uvedena jen pro úplnost a její realizace se dá řadit mezi extrémní řešení.

## ZÁVĚR

Cílem této bakalářské práce bylo posoudit stav hospodaření vybrané nestátní neziskové organizace, a to na základě informací o finančních zdrojích a zhodnocení nezbytného množství finančních prostředků pro fungování organizace s ohledem na realizaci strategických cílů.

Úvodní kapitoly byly věnovány charakteristikám nestátních neziskových organizací, protože Klub biatlonu Letohrad, p.s. je pobočným spolkem spadajícím pod ČSB, který jakožto spolek do této kategorie organizací spadá. Proto zde byl popsán neziskový sektor a jeho význam ve společnosti, kde byla velká část vymezena neziskovým organizacím jejich rozdělení a právní úpravě. Další kapitola byla věnována způsobům financování. Velkou podkapitolou zde byly zdroje financování, které se dělily to tři hlavních skupin, a to veřejné zdroje, samofinancování a fundraising, přičemž poslední možnost byla blíže popsána, a to především kvůli její vzrůstající důležitosti pro neziskové organizace.

Ve třetí kapitole byla představena vybraná nezisková organizace (Klub biatlonu Letohrad). Součástí je i specifikace jejich poslání, stručná historie a představení několika osobností klubu. Dále pak organizační struktura klubu spolu s popisem jednotlivých orgánů a jejich činnosti spolu s návazností na hlavní spolek.

V navazující kapitole byla provedena analýza hospodaření Klubu biatlonu Letohrad, p.s., která byla provedena na základě informací získaných z účetních výkazů. Hlavní pozornost byla věnována výnosové a nákladové stránce. U výnosů se jednalo konkrétně o členské příspěvky, provozní dotace, vlastní činnost, ostatní výnosy a dary. Náklady byly rozděleny na spotřební náklady, osobní náklady, daně a poplatky ostatní náklady a odpisy. Jednotlivá data byla zpracována do několika tabulek a grafů, které byly následně komentovány. V konečné fázi byl uveden výsledek hospodaření.

Pátá kapitola, která přímo vychází z té předchozí, nabízí doporučení a návrhy na zlepšení, díky kterým by se daly eliminovat nedostatky v hospodaření a mohli by vést ke zlepšení hospodářské činnosti. Ačkoliv se klub momentálně nepotýká s finančními problémy, jsou zde návrhy, které je možné uskutečnit nejen v těchto případech, ale i preventivně pro zvýšení efektivity jejich hospodaření.

Pro shrnutí, Klub biatlonu letohrad se momentálně nepotýká s žádnými zásadními hospodářskými problémy, ale existují zde oblasti, na které je třeba brát ohled, protože by se do budoucna mohly stát problematickými (struktura příjmů, především se jedná o zdroje získané

prostřednictvím dotací a darů) a mohly by mít negativní dopad na fungování organizace. Prevenčí by mohl být rozvoj v oblasti fundraisingu.

Z analýzy vychází, že je organizace plně funkční a hospodářsky stabilní. Zajímavé by bylo sledovat i její vývoj v dalších letech, zdali ve zmíněných oblastech došlo k nějaké výraznější změně.

## POUŽITÁ LITERATURA

- [1] BOUKAL, Petr. *Nestátní neziskové organizace: (teorie a praxe)*. Praha: Oeconomica, 2009. ISBN 978-80-245-1650-9.
- [2] BOUKAL, Petr a kol. *Fundraising pro neziskové organizace*. Praha: Grada, 2013. ISBN 97880-247-4487-2.
- [3] ELIÁŠ, Karel. *ÚZ č. 1169 Občanský zákoník*. Ostrava: Sagit, 2017. ISBN 978-80-7488-201-2.
- [4] JURAJDOVÁ, Hana. *Audit ve veřejném sektoru*. Disertační práce. Brno: Masarykova univerzita, 2007.
- [5] NOVOTNÝ, Jiří. *Faktory úspěchu nestátních neziskových organizací*. Praha: Oeconomica, 2008. ISBN 978-80-245-1473-4.
- [6] PELIKÁNOVÁ, Anna. *Účetnictví, daně a financování pro nestátní neziskovky*. Praha: Grada Publishing, 2016. ISBN 978-80-271-9510-7.
- [7] PESTOFF, V. A. *Reforming Social Services in Central and Eastern Europe: an eleven nation overview*. Krakow: Cracow Academy of Economics, 1995. ISBN 83-903900-0-0
- [8] REKTOŘÍK, Jaroslav. *Organizace neziskového sektoru: základy ekonomiky, teorie a řízení*. 3., aktualiz. vyd. Praha: Ekopress, 2010. ISBN 978-80-86929-54-5.
- [9] STEJSKAL, Jan. *Neziskové organizace - vybrané problémy ekonomiky: se zaměřením na nestátní neziskové organizace*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2012. ISBN 978-80-7357-973-9.
- [10] STEJSKAL, Jan. *Účetnictví nestátních neziskových organizací*. 2. vyd. Praha: Tiskové a distribuční centrum, 2009. ISBN 978-80-86825-40-3.
- [11] ŠEDIVÝ, Marek a Olga MEDLÍKOVÁ. *Úspěšná nezisková organizace*. 2., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011. Management. ISBN 978-80-247-4041-6.
- [12] ŠIMKOVÁ, Eva. *Management a marketing v praxi neziskových organizací*. 4.. vyd. Hradec Králové: GAUDEAUMUS Univerzita Hradec Králové, 2009. ISBN 978-80-7435-012-2.

- [13] ŠKARABELOVÁ, Simona. *Definice neziskového sektoru: sborník příspěvků z internetové diskuse CVNS*. Brno: Centrum pro výzkum neziskového sektoru, 2005. ISBN 80-239-4057-0.
- [14] TETŘEVOVÁ, Liběna. *Veřejná ekonomie*. Praha: Professional Publishing, 2008. ISBN 978-80-86946-79-5.

## Internetové zdroje

- [1] *Biatlon Letohrad* [online]. 3. 4. 2020 [cit. 2020-04-03]. Dostupné z: <https://biatlonletohrad.cz/cs/>
- [2] *Fórum dárců: Mapa dárcovství 2019 v České republice: čísla, trendy a dopady* [online]. 23.2.2020 [cit. 2020-02-23]. Dostupné z: <https://www.donorsforum.cz/od%C3%A1rcovstv%C3%AD/mapa-darcovstvi.html>
- [3] *Justice: Sbírka listin* [online]. 3. 4. 2020 [cit. 2020-04-06]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-firma?subjektId=839059>
- [4] *Kurzycz: Klub biatlonu Letohrad, p.s., Letohrad IČO 49317342 - Obchodní rejstřík firem* [online]. 3. 4. 2020 [cit. 2020-04-06]. Dostupné z: <https://rejstrik-firem.kurzy.cz/49317342/klub-biatlonu-letohrad-p-s/>
- [5] *Ministerstvo zdravotnictví ČR: Kdo je to dobrovolník?* [online]. 23.2.2020 [cit. 2020-02-24]. Dostupné z: [https://www.mzcr.cz/Odbornik/obsah/kdo-je-to-dobrovolnik\\_3511\\_3.html](https://www.mzcr.cz/Odbornik/obsah/kdo-je-to-dobrovolnik_3511_3.html)
- [6] *Neziskovky: Plná znění zákonů pro neziskové organizace* [online]. 1. 1. 2017 [cit. 2020-04-06]. Dostupné z: [https://www.neziskovky.cz/clanky/511\\_559\\_561/fakta\\_legislativa\\_zakony-pro-nno/](https://www.neziskovky.cz/clanky/511_559_561/fakta_legislativa_zakony-pro-nno/)
- [7] *Stanovy Českého svazu biatlonu: Orgány klubu biatlonu - pobočného spolku* [online]. 2018 [cit. 2020-03-03]. Dostupné z: <https://www.biatlon.cz/wp-content/uploads/2019/11/Stanovy-2018.pdf>