

UNIVERZITA PARDUBICE

FAKULTA EKONOMICKO-SPRÁVNÍ

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

2023

Vojtěch Plecháč

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní

Analýza hospodaření vybrané neziskové organizace
Bakalářská práce

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní
Akademický rok: 2022/2023

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Vojtěch Plecháč**
Osobní číslo: **E20886**
Studijní program: **B0488A050001 Hospodářská politika a veřejná správa**
Specializace: **Ekonomika regionálního sportu**
Téma práce: **Analýza hospodaření vybrané neziskové organizace**
Zadávající 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, P. Fundraising pro neziskové organizace. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4487-2.
KRECHOVSKÁ, M., HEJDUKOVÁ, P., HOMMEROVÁ, D. Řízení neziskových organizací: klíčové oblasti pro jejich udržitelnost. Praha: Grada Publishing, 2018. ISBN 978-80-247-3075-2.
PELIKÁNOVÁ, A. Účetnictví, daně a financování pro nestátní neziskovky. Praha: Grada Publishing, 2016. ISBN 978-80-271-0339-3.
ŠEDIVÝ, M., MEDLÍKOVÁ, O. Úspěšná nezisková organizace. Praha: Grada, 2017. ISBN 978-80-271-0249-5.
VRZÁČEK, P. Krabička poslední záchrany pro neziskové organizace: manuál managementu neziskových organizací. Praha: Togga, 2017. ISBN 978-80-7476-116-4.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Ondřej Kuba**
Ústav ekonomických věd

Datum zadání bakalářské práce: **1. září 2022**
Termín odevzdání bakalářské práce: **30. dubna 2023**

prof. Ing. Jan Stejskal, Ph.D. v.r.
děkan

L.S.

doc. Ing. Jan Černohorský, Ph.D. v.r.
vedoucí ústavu

V Pardubicích dne 1. září 2022

Prohlášení autora

Prohlašuji:

Práci s názvem Analýza hospodaření vybrané neziskové organizace jsem vypracoval samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využil, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Byl jsem seznámen s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., 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 30.6.2023

Vojtěch Plecháč

PODĚKOVÁNÍ

Mé poděkování patří Ing. Ondřeji Kubovi Ph.D. za odborné vedení, trpělivost a ochotu, kterou mi v průběhu zpracování bakalářské práce věnoval.

ANOTACE

Cílem bakalářské práce je provést analýzu vybrané neziskové organizace, kterou byla TJ Sokol Jaroměř-Josefov. První část práce je teoretická a věnuje se základní charakteristice a pozici nestátní neziskového sektoru v národním hospodářství. Dále je uvedena charakteristika, rozdělení a specifické znaky neziskových organizací. V praktické části je provedena analýza hospodaření vybrané nestátní neziskové organizace v období let 2017-2022 zaměřená na náklady a výnosy. Poslední kapitola obsahuje shrnutí získaných výsledků analýzy a navržená doporučení.

KLÍČOVÁ SLOVA

Neziskový sektor, nezisková organizace, soukromý neziskový sektor, analýza hospodaření, národní hospodářství

TITLE

Analysis of a selected non-profit organization

ANNOTATION

The aim of the bachelor thesis is to carry out an analysis of a selected non-profit organization, which was TJ Sokol Jaroměř-Josefov. The first part of the thesis is theoretical and is devoted to the fundamental characteristics and position of the non-state non-profit sector in the national economy. The following are the characteristics, breakdowns and specific features of non-profit organisations. In the practical part, an analysis of the economics of the selected non-governmental non-profit organisation in the period 2017-2022 is carried out focusing on costs and revenues. The final chapter contains a summary of the results of the analysis and the proposed recommendations.

KEYWORDS

Non-profit sector, non-profit organization, private non-profit sector, economic analysis, national economy

OBSAH

ÚVOD.....	12
1. DEFINICE NEZISKOVÉHO SEKTORU A NEZISKOVÉ ORGANIZACE.....	13
1.1. Vymezení neziskového sektoru v národním hospodářství.....	13
1.2. Nestátní neziskové organizace	18
1.2.1. Členění nestátních neziskových organizací	20
1.2.2. Typologie nestátních neziskových organizací v ČR	21
2. HOSPODAŘENÍ NNO	23
2.1. Principy financování NNO.....	23
2.1.1. Vícezdrojovost	23
2.1.2. Samofinancování.....	23
2.1.3. Fundraising.....	24
2.1.4. Osvobození od daní.....	25
2.1.5. Neziskovost	26
2.2. Zdroje financování	26
2.3. Finanční analýza.....	27
2.4. Dobrovolnictví	27
3. PŘEDSTAVENÍ NESTÁTNÍ NEZISKOVÉ ORGANIZACE TJ SOKOL JAROMĚŘ – JOSEFOV	29
3.1. Česká obec sokolská	29
3.1.1. Struktura ČOS	30
3.2. TJ Sokol Jaroměř-Josefov	31
4. ANALÝZA HOSPODAŘENÍ TJ SOKOL JAROMĚŘ-JOSEFOV	33
4.1. Výnosy	33
4.1.1. Provozní dotace	34
4.1.2. Přijaté příspěvky.....	36

4.1.3. Tržby za vlastní výkony a služby.....	37
4.1.4. Ostatní výnosy.....	38
4.2. Náklady	39
4.2.1. Spotřebované nákupy a nakupované služby	40
4.2.2. Osobní náklady.....	42
4.2.3. Ostatní náklady.....	42
4.2.4. Odpisy dlouhodobého majetku	43
4.2.5. Poskytnuté příspěvky	44
4.3. Hospodářský výsledek	44
5. DOPORUČENÍ.....	48
ZÁVĚR	50
POUŽITÁ LITERATURA	51

SEZNAM ILUSTRACÍ, TABULEK A GRAFŮ

Seznam ilustrací

Obrázek 1: Pestoffův trojúhelník.....	17
Obrázek 2: Struktura ČOS	30
Obrázek 3: Hierarchie TJ Sokol Jaroměř-Josefov	31

Seznam tabulek

Tabulka 1: Členění CZ-NACE	14
Tabulka 2: Počet členů TJ Sokol Josefov 2017-2022.....	36
Tabulka 3: Vybrané položky spotřebovaných nákupů a nakupovaných služeb	41

Seznam grafů

Graf 1: Nejpočetnější zástupci NNO v ČR 2020.....	22
Graf 2: Přehled výnosů z hlavní a hospodářské činnosti	33
Graf 3: Podíl jednotlivých výnosů v období 2017-2022.....	34
Graf 4: Výnosy – provozní dotace.....	35
Graf 5: Výnosy – přijaté příspěvky.....	36
Graf 6: Výnosy – tržby za vlastní výkony a služby	37
Graf 7: Výnosy – ostatní výnosy	38
Graf 8: Poměr nákladů z hlavní a hospodářské činnosti.....	39
Graf 9: Podíl jednotlivých nákladů v období 2017-2022	40
Graf 10: Náklady – spotřebované nákupy a nakupované služby.....	41
Graf 11: Náklady – osobní náklady	42
Graf 12: Náklady – ostatní náklady	43
Graf 13: Náklady – odpisy dlouhodobého majetku	43
Graf 14: Náklady – poskytnuté příspěvky	44
Graf 15: Porovnání výnosů a nákladů.....	45
Graf 16: Hospodářské výsledky hlavní a hospodářské činnosti	46
Graf 17: Vývoj pohybu zůstatku v pokladnách a na bankovních účtech.....	46

SEZNAM ZKRATEK A ZNAČEK

ČBF – Česká basketbalová federace

ČOS – Sokol

HDP – hrubý domácí produkt

NO – nezisková organizace

NNO – nestátní nezisková organizace

NOZ – nový občanský zákoník

MŠMT – Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy

ÚVOD

Nestátní neziskové organizace jsou aktuálně ve velkém rozmachu u vyspělých států, kde mají důležitou společenskou roli. Kromě toho jsou také řešitelem důsledků při tržním selhání nebo řízení státu. Realizují pestrou škálu činností a zapojují se do ekonomických aktivit i rozvoje lidského kapitálu, čímž se podílí na produkci hrubého domácího produktu.

Důležitou roli hrají i z pohledu projevu demokracie, jelikož tyto organizace jsou zakládány na dobrovolné bázi za účelem prosazení nebo spíše vykonávání svých zájmů. Tím se posiluje participace občanů a důležité rozhodování není ponecháno pouze na státních institucích. Taktéž provádějí aktivity, které slouží veřejnému prospěchu a posilují občanskou společnost. Zkrátka představují důležitý aspekt demokratického systému a umožňují občanům aktivně se podílet na formování svého okolí a společnosti jako celku.

V rámci hospodaření nestátních neziskových organizací je nutná finanční udržitelnost, která je důležitým tématem pro samotné organizace, investory i okruh lidí poskytovaným užitek. Hlavním posláním těchto organizací není tvorba zisku, avšak nesmí se dostat do finančních obtíží. Tím by mohla být ohrožena existence organizace, proto je potřebné zkoumat jejich hospodaření a efektivní využívání finanční zdrojů.

Cílem práce je zanalyzovat stav hospodaření nestátní neziskové organizace TJ Sokol Jaroměř-Josefov z pohledu nákladů a výnosů. V analýze jsou použita veřejná data dostupná z obchodního rejstříku a v případě nutnosti detailnějšího zkoumání i interní dokumenty. Jedním z elementů je zhodnocení a doporučení hospodaření organizace na základě získaných výsledků. Motivací pro výběr organizace je má funkce v pozici místostarosty a vedoucího oddílu, což vzbuzuje můj zájem o zjištění finančního zdraví pro efektivní řízení.

Práce je strukturována do pěti hlavních kapitol. První z nich blíže charakterizuje začlenění neziskového sektoru a nestátní neziskové organizace v národním hospodářství a jejich důležitost pro společnost. Druhá kapitola se zabývá hospodařením nestátních neziskových organizací. Pozornost je věnována především možnostem financování a charakteristickým vlastnostem jako je například osvobození od daní nebo dobrovolnictví. Ve třetí kapitole je představena analyzovaná nestátní nezisková organizace TJ Sokol Jaroměř-Josefov působící jako pobočný spolek. Čtvrtá kapitola obsahuje analýzu rozdělenou na výnosy, náklady a hospodaření organizace. V poslední kapitole jsou na základě provedené analýzy stanoveny závěry a doporučení na zlepšení ekonomického řízení organizace.

1. DEFINICE NEZISKOVÉHO SEKTORU A NEZISKOVÉ ORGANIZACE

Neziskový sektor má v ekonomice důležitou roli z důvodu jeho působnosti v oblastech nezajímavých pro ziskový sektor. Svým působením rozvíjí společnost a také má velký význam při sdružování občanů. V současné době dochází k celosvětovému ekonomickému a sociálnímu rozvoji, který je spojen s růstem neziskového sektoru a stává se významnou částí národního hospodářství. (Krechovská, 2018)

Neziskový sektor je často označován také jako sektor třetí, občanský nebo dobrovolnický. Různé označování neziskového sektoru je možností, jak specifikovat působnost tohoto sektoru. Rektořík (2010) zdůvodňuje označení „**třetí sektor**“ jako působení mezi státem a trhem. Jiný autor Skovajsa (2010) popisuje častější označení „**občanský**“, což má hovořit o občanské aktivitě a sdružování. I proto se dříve spolky označovaly v právním pojetí občanskými sdruženími. Dále stejný autor také zmiňuje pojem „**dobrovolnický sektor**“, který je jasně srozumitelný a často využívaný v USA. Poukazuje na dobrovolné zapojení členů, což není myšleno jako bezplatné členství, ale jako nepovinné.

Autoři Stejskal, Kuvíková a Mařátková (2012) upozorňují na nejčastější akceptovatelnou teorii existence neziskového sektoru, kterou popisují jako reakci na selhávání vlády a trhu v rámci tvorby veřejných služeb. V tomto momentě selhává efektivnost tržního mechanismu a občanům chybí subjekt, který uspokojí jejich potřeby. Právě pomoc s pokrytím neuspokojené poptávky z důvodu selhání trhu a vlády má za důsledek aktivizaci neziskového sektoru.

Pro jasnější vymezení pojmů a lepší pochopení principů nebo funkcí neziskového sektoru uvádí Rektořík (2010) ve své knize, že je nutné vymezení prostoru (mantinelů) národního hospodářství. Vymezení neziskového sektoru v národním hospodářství se věnuje následující podkapitola.

1.1. Vymezení neziskového sektoru v národním hospodářství

Podstatné je nejdříve přiblížit samotný pojem národní hospodářství, kam se řadí neziskový sektor. Národní hospodářství lze chápat jako hospodářství celé země (podniky, domácnosti a státní instituce). Jedná se o kompletní hospodářské aktivity uskutečněné na daném území státu za účasti všech výrobních faktorů. Národní hospodářství tvoří složitou soustavou subjektů se vzájemnými vazbami, jimiž uspokojují potřeby lidí, žijících na území určitého státu.

Národní hospodářství člení Tetřevová (2008) podle těchto kritérií:

- 1) hmotná výroba,
- 2) sektory,
- 3) vlastnictví,
- 4) financování,
- 5) Pestoffovův trojúhelníkový model.

Základní členění dělí národní hospodářství podle kritéria **hmotné výroby**, kam se zařazuje odvětví zemědělství, průmyslu a stavebnictví nebo služeb. Český statistický úřad vydal rozšířenou evropsky jednotnou klasifikaci ekonomických činností tzv. CZ-NACE, která se používá k systematickému kategorizování hospodářských aktivit podniků v České republice. Toto členění prezentuje tabulka 1.

Tabulka 1: Členění CZ-NACE

Sekce	Popis
A	ZEMĚDĚLSTVÍ, LESNICTVÍ A RYBÁŘSTVÍ
B	TĚŽBA A DOBÝVÁNÍ
C	ZPRACOVATELSKÝ PRŮMYSL
D	VÝROBA A ROZVOD ELEKTŘINY, PLYNU, TEPLA A KLIMATIZOVANÉHO
E	ZÁSOBOVÁNÍ VODOU; ČINNOSTI SOUVISEJÍCÍ S ODPADNÍMI VODAMI, ODPADY A SANACEMI
F	STAVEBNICTVÍ
G	VELKOOBCHOD A MALOOBCHOD; OPRAVY A ÚDRŽBA MOTOROVÝCH VOZIDEL
H	DOPRAVA A SKLADOVÁNÍ
I	UBYTOVÁNÍ, STRAVOVÁNÍ A POHOSTINSTVÍ
J	INFORMAČNÍ A KOMUNIKAČNÍ ČINNOSTI
K	PENĚŽNICTVÍ A POJIŠŤOVNICTVÍ
L	ČINNOSTI V OBLASTI NEMOVITOSTÍ
M	PROFESNÍ, VĚDECKÉ A TECHNICKÉ ČINNOSTI
N	ADMINISTRATIVNÍ A PODPŮRNÉ ČINNOSTI
O	VEŘEJNÁ SPRÁVA A OBRANA; POVINNÉ SOCIÁLNÍ ZABEZPEČENÍ

Sekce	Popis
P	VZDĚLÁVÁNÍ
Q	ZDRAVOTNÍ A SOCIÁLNÍ PÉČE
R	KULTURNÍ, ZÁBAVNÍ A REKREAČNÍ ČINNOSTI
S	OSTATNÍ ČINNOSTI

Zdroj: Vlastní zpracování dle Českého statistického úřadu (2007)

Jednotná klasifikace ekonomických činností umožňuje srovnávat mezinárodní hospodářskou činnost s jinými klasifikacemi, což také zajišťuje povinnost používání u států v Evropské unii. V praxi se u nás také využívá například při poskytování oprávnění k podnikání nebo pro kategorizaci předmětů podnikání firem.

Neziskový sektor se pohybuje v sekcích P (vzdělávání), O (veřejná správa a obrana, povinnosociální zabezpečení), R (kulturní, zábavní a rekreační činnost) a S (ostatní činnosti).

Dalším základním kritériem v dělení národního hospodářství je dle vymezení **sektorů trhu** nebo též sektorů ekonomiky, které rozděluje autorka (Tetřevová, 2008) na:

- primární sektor - obsahuje oblast lidské činnosti přeměňující lidské zdroje do základních produktů;
- sekundární sektor - zahrnuje průmysl a výrobu, tedy činnosti spojené s transformací surovin a polotovarů do hotových výrobků;
- terciální sektor (sektor služeb) - služby a ostatní neprůmyslové činnosti, jako jsou obchod, finance, zdravotní péče, vzdělávání, doprava, turistika a další.

Nabídka služeb se v posledních letech rozšířila o moderní znalosti ekonomiky vyčleňující některé služby z terciálního sektoru do dvou dalších sektorů, kterými jsou:

- kvartární sektor – služby uspokojící společenské potřeby člověka (veřejná správa);
- kvintární sektor – služby působící na rozvoj člověka, jeho poznání a množství i kvalitu informací, kterými disponuje (školství, kultura).

Na základě kritéria **vlastnictví** se dá národní hospodářství dělit na veřejný a soukromý sektor. Podle Streckové (1998) „je veřejný sektor ta část národního hospodářství, která je financována z veřejných financí, řízená a spravovaná veřejnou správou, rozhoduje se v ní veřejnou volbou a podléhá veřejné kontrole.“ Veřejný sektor je typický dvěma druhy aktérů,

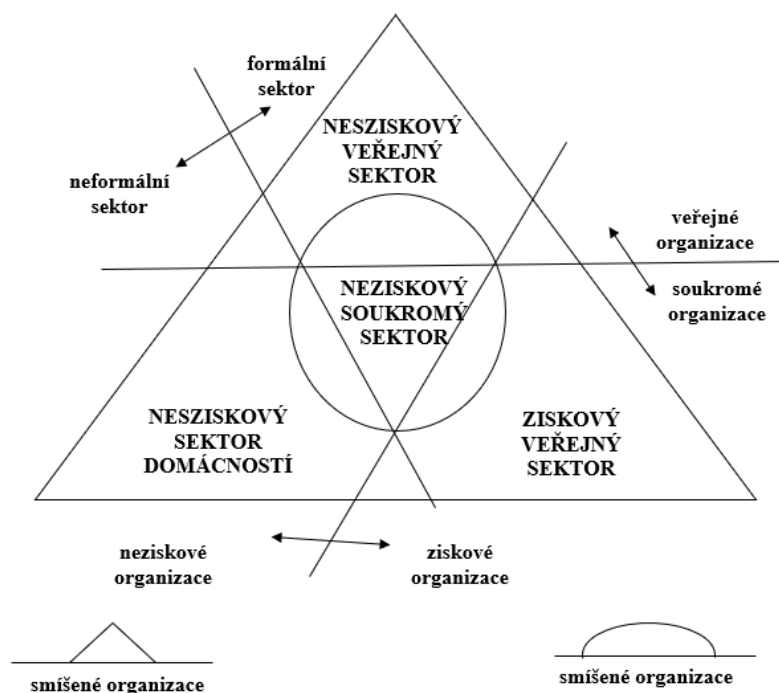
kterými jsou zástupci státní správy a samosprávy. Rozhodování ve veřejném sektoru probíhá podle Ochraný (2010) na základě tzv. veřejného zájmu, který má odpovídat potřebám společnosti. Cílem veřejného sektoru je předcházení důsledků tržního selhávání ve sféře alokace zdrojů, stability ekonomického růstu, rozdělení důchodů a vytváření právního rámce fungování společnosti. (Mikušová Meričková, 2014)

Soukromý sektor zahrnuje podle Urbana (2011) subjekty, které se svobodně rozhodují a řídí své ekonomické zájmy. Z funkčního hlediska lze za soukromé subjekty označit ty, které jsou vlastněné jednotlivci nebo skupinami osob. Soukromý sektor může být ovlivňován vnějšími vlivy sektorem veřejným.

Kritériu **financování** se věnuje například Boukal (2009), který národní hospodářství rozděluje na ziskový a neziskový sektor. Ziskový (tržní) sektor je financován prostředky, které subjekty získají z prodeje výrobků nebo služeb za tržní cenu stanovenou interakcí nabídky a poptávky. Hlavním cílem subjektů v tomto sektoru je finanční zisk. Neziskový (netržní) sektor zahrnuje subjekty, které produkují statky a služby z nichž získávají prostředky na svoji činnost. Cílem neziskového sektoru není zisk, nýbrž přímé dosažení užitku.

Švédský ekonom Victor A. Pestoff rozdělil národní hospodářství pomocí **trojúhelníkového modelu** do čtyř sektorů. Ve svém modelu znázorňuje vzájemnou interakci a vazbu jednotlivých sektorů. Schématické zobrazení je plocha trojúhelníku představující národní hospodářství. Ta je postupně ve čtyřech krocích rozdělena na jednotlivé sektory a díky tomu je ve výsledku lépe možné určit konkrétní charakteristiky organizací působících v některém ze sektorů.

Jednotlivé kroky vymezující prostory pro určité sektory jsou následující (viz obrázek 1):



Obrázek 1: Pestoffův trojúhelník

Zdroj: Vlastní zpracování podle Rejzčíka ((2010), podle Pestoffa 1995)

1. krok – rozdělení podle **vlastnictví** horizontální přímkou, která vymezí v horní části veřejný sektor a ve spodní soukromý sektor;
2. krok – rozdělení podle **financování** přímkou v pravé části modelu, která vymezí ziskový sektor (vpravo) a neziskový sektor (vlevo), také v dolní pravé části vznikne ziskový soukromý sektor;
3. krok – rozdělení podle **právní formy** přímkou v levé části modelu, která vymezí sektor formální (napravo) a neformální (nalevo), čímž vznikne v levé dolní části sektor domácností;
4. krok – propojení předchozích tří kroků, přičemž uprostřed vzniká neziskový soukromý sektor zasahující do všech ostatních sektorů.

V konečné fázi je model uprostřed doplněn o kruh, který vymezuje prostor pro smíšené nebo hraniční organizace. NNO splňují charakteristické znaky soukromosti, neziskovosti a formálnosti, proto se nachází v neziskovém soukromém sektoru. (Tetřevová, 2008)

Na základě rozdělení Pestoffova trojúhelníku rozděluje a popisuje neziskový sektor ve své knize Boukal (2009) na následující tři skupiny:

- neziskový veřejný sektor;
- neziskový soukromý sektor;
- sektor domácností.

Neziskový veřejný sektor je tvořen subjekty, které jsou založeny za účelem přímého dosažení užitku. Zakladateli jsou veřejné subjekty, které jsou taktéž neziskové a vložený majetek zůstává v jejich držení. Tento sektor je tvořen především příspěvkovými organizacemi (např.: základní školy, fakultní nemocnice), organizačními složkami státu (např.: ministerstva ČR, úřady práce) a také organizačními složky územních samosprávných celků. Jednotlivé organizace jsou zodpovědné za poskytování uspokojení určitých statků, které nezabezpečuje tržní mechanismus. (Boukal, 2009)

Neziskový soukromý sektor (tzv. třetí sektor) je část neziskového sektoru, který je financován na základě specifických redistribučních procesů ze soukromých zdrojů. Subjekty ale také mohou obdržet příspěvky z veřejných financí. Cíle subjektů bývají seberealizace nebo osobní uspokojení. (Tetřevová, 2008)

Významnou roli nejen v neziskovém sektoru má **sektor domácností**, a to hlavně pro začlenění do koloběhu finančních toků nebo z pohledu řízení neziskové organizace pro formování občanské společnosti. (Rektořík, 2010)

1.2. Nestátní neziskové organizace

Nestátní neziskové organizace (dále jen NNO) jsou subjekty působící v neziskovém sektoru, který je nezbytnou součástí národního hospodářství. Kromě poskytování služeb dokáží také rozvíjet občanskou společnost a hýbat s veřejným smýšlením. Jelikož jsou NNO financovány různými zdroji, realizují pestrou škálu aktivit a zapojují se do ekonomických aktivit i tvorby lidského kapitálu, čímž se podílí na produkci hrubého domácího produktu (dále jen HDP). (Stejskal, 2012)

Termín nestátní nezisková organizace ve své knize popisuje Hejduková (2015) a zmiňuje, že je aktuálně velmi často využíván, avšak žádná právní forma ho nespécifikuje. Dokonce samotný pojem „neziskový“ není úplně přesný, jelikož vychází z anglického výrazu non-profit, což má být správně přeloženo jako „nevýdělečný“.

Stejně problematické jako vymezení neziskového sektoru je podle Bachmanna (2011) i samotná definice NNO. Označení neziskový totiž nepředstavuje nemožnost dosahování zisku, ale konkrétně jeho využití. Tudíž NNO může dosahovat zisku, ale musí ho opět vyžít na naplnění své činnosti. Je však nutné odlišit organizace, které sice nedosahují zisku, ale mají o to primární snahu na základě svého poslání a nelze je nazývat neziskovými, protože nesplňují účel využití získaných finančních prostředků.

Hlavní cílem NNO je podle Hejdukové (2015) přímé dosažení společenského užitku zpravidla v podobě veřejné služby. NNO může být založena či zřízena ze strany státu, společnosti, skupiny nebo jednotlivců, ale pouze za účelem výroby zboží a služby, přičemž nesmí být žádným finančním výnosem pro zřizovatele a řídicí či financující subjekty.

Pro přesnější vymezení a také zařazení subjektů pod pojem nezisková organizace lze použít podmínku splnění pětice základních vlastností. NNO mají být podle Stejskala a kol. (2012):

- **institucionalizované** – institucionální struktura i bez podmínky formálnosti či právní registrace;
- **soukromé** – oddělené od státní správy, nemají znamenitou státní podporu a ani nejsou státem jakkoliv řízeny;
- **neziskové** – nerozdělování zisků z působení činnosti organizace. Pro svou povahu sice mohou generovat zisk z doplňkové činnosti, ale ten musí být využit pro hlavní činnost organizace;
- **samosprávné a nezávislé** – řídí se podle vlastních stanov a nejsou přímo ovlivňovány zvenčí;
- **dobrovolné** – účast v organizaci je dobrovolná. To také může znamenat bezúplatnou práci na činnostech nebo podílení se účastí na řízení organizace.

Mezi další vlastnosti lze také zařadit **veřejnou prospěšnost**, ale ta není úplně jednoznačnou podmínkou. V praxi bývají veřejně prospěšné organizace těžce oddělitelné od vzájemně prospěšných organizací, které slouží nikoli veřejnosti, ale primárně svým členům. (Stejskal, 2012)

Pojem veřejná prospěšnost však nebyl podle Pelikánové (2018) donedávna jasně obsahově vymezen. Ke změně došlo po vydání nového občanského zákoníku (dále jen NOZ) – zákona č. 89/2012 Sb. §146, ve kterém je veřejně prospěšná organizace definována jako právnická osoba, jejímž posláním je přispívat v souladu se zakladatelským právním jednáním vlastní činností k dosahování obecného blaha, pokud na rozhodování právnické osoby mají podstatný vliv jen bezúhonné osoby, pokud nabyla majetek z poctivých zdrojů a pokud hospodárně využívá své jmění k veřejně prospěšnému účelu.

1.2.1. Členění nestátních neziskových organizací

Nestátní neziskové organizace mají velký počet různých odlišných aktivit, vlastností a cílů, proto různí autoři člení NNO podle specifických aspektů, například:

- podle kritéria globálního hlediska;
- podle kritéria financování;
- podle kritéria členství;
- podle kritéria typu činnosti.

Členěním podle kritéria globálního hlediska se zabývá Pelikánová (2018), která člení NNO na základě prospěšnosti. Veřejně prospěšné subjekty jsou založeny za záměrem poslání zakládajícího se na tvorbě veřejných a smíšených statků uspokojujících veřejné potřeby (např.: Český červený kříž). Vzájemně prospěšné subjekty jsou založeny za záměrem vzájemné podpory členů skupin fyzických i právnických osoby, které souvisí se společným zájmem (např.: Sokol).

Členěním podle hlavních zdrojů financování se zabývá Hejduková (2015), která organizace dělí následovně:

- financované ryze z veřejných prostředků,
- financované zčásti z veřejných prostředků a zčásti z vlastních zdrojů (příspěvkové organizace),
- financované z jiných než veřejných zdrojů (sponzoring, dary),
- financované z vlastních zdrojů získané ze své činnosti.

Členěním podle členství v organizaci se zabývá Skovajsa a kol. (2010). Autoři označují za členskou organizaci takové organizace, které mají institut členství a členskou základnu nebo nečlenskou organizaci, ve kterých působí pracovníci a členové správních orgánů (např.: nadace).

Při zaměření na aktivity se NNO mohou členit **podle kritéria typů činnosti**:

- servisní – nabízejí služby členům i nečlenům, jedná se především o organizace čínící se ve vzdělávání, zdravotnictví nebo sociální sféře,
- zájmové – poskytují členům bezprostřední realizaci vlastních zájmů, sebevyjádření a prožívání volného času (např.: sportovní kluby, umělecké spolky apod.),
- advokační – zabývají se obhajobou veřejných zájmů (odborníky, ochrana životního prostředí apod.).

1.2.2. Typologie nestátních neziskových organizací v ČR

Zařazením subjektů mezi NNO se zabývá Rada vlády pro nestátní neziskové organizace (c2023), která se nadále drží užšího vymezení NNO a mezi sledované instituce zařazuje následující organizace:

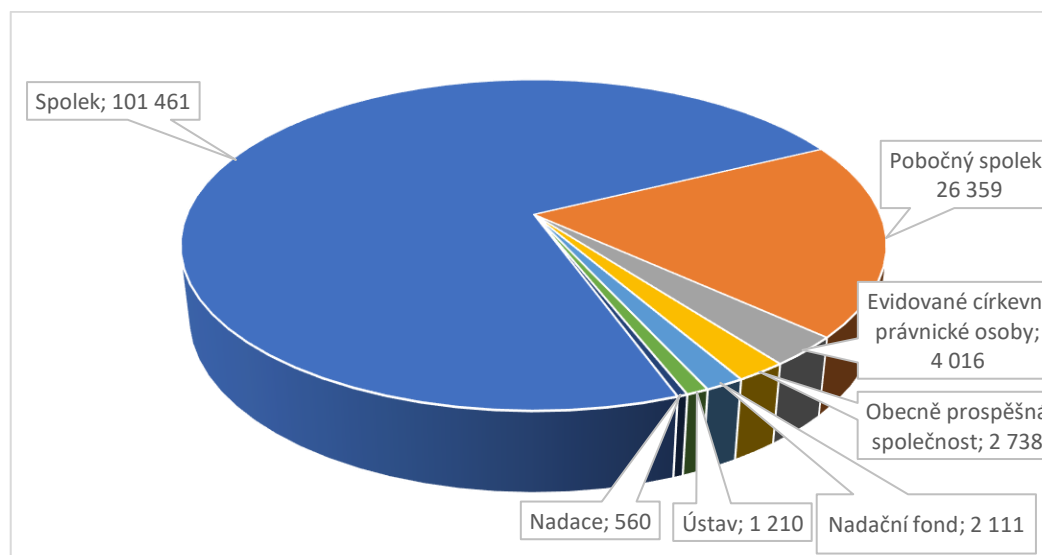
- spolky a pobočné spolky,
- nadace a nadační fondy,
- církevní právnické osoby,
- obecně prospěšné společnosti,
- ústavy,
- školské právnické osoby.

Spolky jsou typem korporace, které mohou sloužit soukromému nebo veřejnému zájmu, nebo oběma zároveň. Kromě své hlavní činnosti mohou vykonávat také vedlejší činnost. Mezi korporace patří dále také církve, politické strany, profesní komory a příspěvkové organizace.

Spolky jsou zařazeny mezi korporace a patří mezi neziskové organizace. NOZ uvádí spolek jako samosprávnou organizaci založenou za účelem uspokojování a ochrany zájmů těch, pro které jsou vytvořeny. Pro založení spolku je nezbytné mít minimálně tři členy, kteří sdílí poslání spolku. Žádná osoba nesmí být nucena ke členství ve spolku a také nikomu nesmí být bráněno vystoupit z něj. Členové nejsou odpovědní za dluhy spolku. Název spolku musí obsahovat slovo „spolek“, „zapsaný spolek“ nebo stačí pouze zkratka „z. s.“. (ČESKO, 2023)

Spolek vzniká v den zapsání do veřejného rejstříku nebo nejpozději 30 dní po podání žádosti o zápis. Pro založení spolku je nutné odsouhlasit stanovy, které musí obsahovat pět základních informací o spolku: název, sídlo, účel, práva a povinnosti členů a určení statutárního orgánu. Kromě toho mohou stanovy obsahovat i dobrovolné informace, jako je postup při

vyloučení člena, výše členského příspěvku nebo způsob ukončení činnosti spolku. (Krechovská, 2018)



Graf 1: Nejpočetnější zástupci NNO v ČR 2020

Zdroj: Vlastní zpracování podle mapaneziskovek.cz (c2023) podle RES 2020)

Spolky měly podle Registru ekonomických subjektů nejvyšší početní zastoupení mezi NNO v roce 2020, kdy jich bylo zapsáno celkem 101 461, což je téměř 75 % ze všech NNO v ČR (viz graf 1).

Speciálním typem korporace jsou **nadace a nadační fondy**, které spravují majetek a přerozdělují ho dalším subjektům v mezích zákona. Tyto korporace mohou také podnikat, aby podpořily svou hlavní činnost. (Klečková, c2020)

Církevní právnické osoby se zakládají za záměrem dobrovolného vyznávání zvolené náboženské víry veřejně či soukromě. Vzniknout nemůže církev, která provozuje činnost v rozporu s právními předpisy a ohrožuje demokracii státu. (Kočí, 2012)

Hlavním cílem **obecně prospěšné společnosti** je podle názvu poskytování obecně prospěšných služeb. Poskytování služeb veřejnosti je prováděno za předem stanovených podmínek, které jsou pro všechny uživatele stejné. (Skovajsa, 2010)

Ústavy představují kombinaci i propojení lidských a majetkových principů. Na rozdíl od korporací, ústavy nemají členy, ale zaměstnance. V poslední době se mezi ústavy objevují i školské právnické osoby zahrnující církevní školy. (Vít, 2015)

2. HOSPODAŘENÍ NNO

Ve spojení s hospodařením NNO je nutné zmínit finanční udržitelnost, která je důležitým tématem pro samotné organizace a jejich management, ale zároveň také pro investory i okruh lidí, kterým je danou NNO poskytován užitek. I když není hlavním posláním NNO tvorba zisku, nesmí se dostat do finančních problémů. Subjekty v NNO by mohly tímto způsobem ohrozit existenci organizace, proto je potřebné zabývat se hospodařením a zkoumat, jak efektivně jsou využívány finanční zdroje. (Krechovská, 2018)

2.1. Principy financování NNO

Každý subjekt musí dle Pelikánové (2018) pomýšlet nad svou existencí i z pohledu nalézání zdrojů pro pokrytí výdajů ohledně své činnosti, přičemž nezáleží, jestli se jedná o soukromý nebo veřejný sektor. Financování NNO v sobě skrývá specifickou a sjednocuje prvky ekonomické, finanční, sociální, společenské nebo marketingové. Výčet principů financování NNO popisují nadcházející podkapitoly.

2.1.1. Vícezdrojovost

Vícezdrojové financování je podle Šedivého (2012) založeno na rozdělování finančních zdrojů, což znázorňuje složení jednotlivých zdrojů použité na činnost organizace. Jedná se o základní předpoklad stability organizace a počet zdrojů odráží stabilitu organizace. Neziskové organizace bývají dotovány z rozpočtů samosprávních územních celků nebo ministerstev a v případě neposkytnutí dotace může dojít k nemožnosti pokrytí základních výdajů. Organizace by se neměla spoléhat na jediný finanční zdroj, ale mít více menších zdrojů. V případě ztráty hlavního zdroje může dojít ke krachu.

2.1.2. Samofinancování

Další možností financování NNO, kterou zmiňuje autor Stejskal (2012) jsou vlastní zdroje získané prostřednictvím vlastní činnosti. Jedná se o stav, kdy organizace je schopna ze své hlavní nebo vedlejší činnosti profitovat zisk. Pro organizaci je to jeden z aspektů udržitelného provozu a rozvoje. Konkrétní zdroje samofinancování pochází z členských příspěvků, plateb za poskytování služby, prodej vlastního zboží, příjmy z pronájmu nebo využití nehmotného majetku.

2.1.3. Fundraising

Autoři Šedivý a Medlíková (2012) ve své knize zmiňují, že nezisková organizace naplňuje své poslání a dosahuje stanovených cílů, ale také musí určitým způsobem zajistit zdroje pro svoji činnost. Právě touto aktivitou se zabývá tzv. fundraising, který lze volně přeložit jako „navyšování finančních zdrojů“. Bylo by chybou myslet si, že fundraising se zabývá pouze sháněním peněz, ale i získáváním další podpory ve formě darování služeb nebo výrobků, či dokonce nových příznivců a dobrovolníků.

Pro efektivnost této aktivity zmiňuje autor Šedivý (2012), že je nutné zapojení celé organizace, protože nestačí dobře odvedená činnost fundraisera, ale všech jednotlivých složek organizace, aby společně přesvědčili dárce k jejich podpoře.

Jak píše ve své knize Rektořík (2010), osoba věnující se fundraisingové aktivitě v organizaci se nazývá fundraiser. Výkon této pozice je velmi obtížný a nemůže jí vykonávat každý. Fundraiser musí zvládat žádat o dary, dobře argumentovat, vyjednávat, přesvědčovat a také mít organizační schopnosti. Nejdůležitější vlastností je jednání s lidmi, protože fundraiser nemá za úkol primárně získání finančního obnosu, ale člověka, který zajistí chod peněz pro danou organizaci. Charakterově se očekává od fundraisera určitá sympatie, vytrvalost, pohotovost, a hlavně zapálení pro danou věc, protože tím se rapidně zvyšují šance úspěchu v podobě zisku dárce.

Kvůli náročným předpokladům osoby fundraisera je v České republice v tomto odvětví vysoká fluktuace a pozice je často zastupována interním fundraiserem, což je zaměstnanec organizace pohybující se ve vedení, top managementu nebo může být i dobrovolníkem. Dále se vyskytuje i externí fundraiser, který vykonává svou činnost pro více organizací a je smluvně zavázán.

Autor Šedivý (2012) uvádí šest možností finančních zdrojů:

- veřejná správa (státní správa a samospráva);
- individuální dárce;
- firmy;
- nadace a nadační fondy;
- ostatní instituce;
- příjmy z vlastní činnosti.

Veřejná správa nabízí podporu NO ve formě dotací nebo grantů, na které je potřeba vypracovat žádost. I přes velký počet tabulek a nařízení se vyplatí s úředníky komunikovat a udržovat korektní vztah pro případné rozhodnutí nebo pozdější pomoc.

Individuální dárci jsou odlišní vysokou mírou emocionality, proto je potřeba tento typ fundraisingu dostatečně strategicky pokrýt. Fundraiser by měl být podle Boukala (2013) schopen nalézt vhodné dárcce a předat jim vášeň pro pomoc vykonávání cíle organizace. U individuálního fundraisingu má docházet k oboustrannému přinášení užitku a možnosti podporovateli podílení se na fungování organizace. Důležité a obtížné je prvotní oslovení nových dárců, kteří se můžou do budoucna stát dárci pravidelnými.

Bachmann (2011) také popisuje pojem fundraising **firem**, což je proces o něco náročnější, jelikož je potřeba přesvědčit k darování více lidí. Firmy z velké části poskytují finanční i nefinanční dary z důvodu pomoci potřebným a podpoře dobré věci. Nutno je v tomto případě odlišovat dar, který je poskytován dobrovolně a není od obdarované společnosti očekávaná žádná protislužba. Naopak v případě sponzoringu už sponzor počítá s určitou aktivitou organizace zejména v podobě propagace firmy.

Podstatným rysem **nadacích a nadačních fondů** je účelové sdružení majetku. Pro jeho získání je potřeba dobře komunikovat a mít kvalitně zpracovaný projekt. **Ostatními institucemi** je myšlena například zahraniční ambasáda v ČR nebo obchodní komory. Jedná se o velmi různorodou skupinu, která je potřeba přizpůsobit komunikaci. Prodej vlastních produktů nebo služeb patří mezi **hlavní příjmy z vlastní činnosti**. Sice je tato skupina zařazena do fundraisingu, ale její problematiku v organizaci řeší marketing. (Šedivý, 2012)

2.1.4. Osvobození od daní

Podle zákona č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů ve znění pozdějších předpisů, jsou poplatníky daně z příjmu právnických osob všechny osoby kromě fyzických osob a státních organizací. V zásadě jsou předmětem daně z příjmů veškeré příjmy právnických osob z jejich činností a nakládání s veškerým majetkem, ale pro neziskové organizace platí zvláštní daňový režim. Zdanitelné jsou pouze ziskové hlavní příjmy z činností a příjmy z vedlejší hospodářské činnosti, jako jsou příjmy z reklamy a pronájmu nemovitostí.

Administrativně náročný systém podle Krejčího (c2022) vyžaduje zadávání výnosů a souvisejících nákladů podle jednotlivých druhů činností. Účetní jednotce vznikají náklady související se zdanitelnými i nezdanitelnými příjmy, a pro alokaci těchto nákladů do výnosů je

třeba zvolit vhodné kritérium. Neziskové organizace jsou povinny vést účetnictví tak, aby bylo jasné vidět, který příjem byl zdanitelný a který nezdanitelný.

2.1.5. Neziskovost

Neziskovost je podle Stejskala (2012) základním principem NO. Ty musí veškeré příjmy využít na financování hlavního poslání organizace. Utržený zisk nesmějí ani jakkoliv rozdělovat mezi kohokoliv uvnitř nebo mimo organizaci. Tím se nejvíce liší od podnikatelského (ziskového) sektoru, kde subjekty mohou nakládat se ziskem podle svého uvážení. Součástí neziskovosti a získání důvěry veřejnosti je transparentnost neziskového využívání zdrojů. Ta poskytuje také možnost sledování aktivity a využívání finančních zdrojů zainteresovanými subjekty. Takovým subjektem může být dárcce nebo sponzor, který bude raději poskytovat organizaci finanční prostředky, když bude pravidelně informován o jejich využití.

2.2. Zdroje financování

Finanční zdroje se podle Stejskala (2012) u jednotlivých neziskových organizací liší podle jejich typu a určení způsobu získávání zdrojů interními předpisy. Finanční zdroje rozděluje do třech skupin:

- vlastní zdroje (vlastní členové nebo činnost organizace),
- cizí zdroje (musí je po určité době vrátit, půjčky),
- potencionální zdroje (ze svého okolí, veřejných rozpočtů, dary).

Vlastní zdroje jsou příjmy také často označovány jako samofinancování, které je krátce popsáno v předchozí podkapitole v rámci fundraisingu. Jedná se to velmi důležité zdroje příjmů, což odůvodňuje Pelikánová (2018) tím, že jsou pravidelné a stabilní v oblasti plánování. K tomu také uvádí, že čím jsou vyšší příjmy z vlastních zdrojů, tím je vyšší míra nezávislosti organizace. Jako druhy vlastních zdrojů uvádí Stejskal (2012):

- členské příspěvky – povinné každoročně platit, o výši rozhoduje příslušný orgán;
- doplňková činnost – pronájmy, volný finanční majetek, poskytované služby, akce;
- podnikání – za účelem zisku, pokud to povoluje právní předpis.

Jako **cizí zdroje** jsou uváděny ty, které získá organizace pouze na danou dobu od jiného subjektu a následně mu je musí vrátit. Subjekty poskytující cizí zdroje jsou například banky, které si za to připočítávají k vypůjčené částce nemalý úrok nutný uhradit organizací. Proto je nutné si důkladně promyslet využívání cizích zdrojů, aby byly z dlouhodobějšího hlediska výhodné a nezpůsobily organizaci finanční problémy.

Z **potencionálních zdrojů** mohou organizace získávat eventuální prostředky pro svou činnost na základě žádosti nebo projektu od různých subjektů. Programy veřejných institucí poskytující finanční prostředky mají často různé názvy, které jsou spojené s odlišnou daňovou povinností a je potřeba se předem dobře seznámit s podmínkami. Někdy může být vyžadována finanční spoluúčast organizace nebo jsou dané okruhy možného využití financí. Potencionální příspěvky je možné získat z:

- příspěvků EU – nejsou moc časté pro NNO;
- přímé dotace ze státního rozpočtu – dotace, veřejné zakázky, programy;
- nepřímé dotace ze státního rozpočtu – od zastřešující organizace, např.: Sokol, Junák;
- příspěvků územní samosprávy – kraje a obce, velmi významné, místní charakter a rozdílné výše.

2.3. Finanční analýza

V dnešní době je nutností hodnotit hospodaření kteréhokoliv finančně aktivního subjektu. V případě efektivního hospodaření financí se organizaci nabízí možnost vlastního rozvoje. (Vochozka, 2020)

Současná nepřetížitelná změna ekonomického prostředí se dotýká i změn organizací, které tvoří jednotlivé složky tohoto prostředí. Proto Růčková (2019) uvádí finanční analýzu jako nezbytnou pro hodnocení efektivního hospodaření organizace a definuje jí jako systematický rozbor získaných dat, která jsou obsažena především v účetních výkazech.

Finanční analýza je standardizovaný způsob, díky kterému lze zjistit finanční stav organizace. Pouze číselné údaje získané z účetních výkazů nejsou dostatečné a je potřeba jejich porovnání s ostatními údaji. Pokud se jednotlivé údaje porovnají v časovém souběhu, dosáhneme hlavního přínosu finanční analýzy. Díky tomu se dá zjistit minulý i současný stav organizace, její výkonnost nebo případná rizika a také rozhodování pro budoucí kroky. (Vochozka, 2020)

2.4. Dobrovolnictví

Jedním hlavním z pilířů a nezbytným prvkem pro NNO je podle Boukala (2009) dobrovolnictví, a to hlavně při jednorázových kulturních, sportovních a dalších podobných akcích. Stejskal (2012) definuje dobrovolnictví jako výkon samostatné činnosti bez nároku na odměnu vykonávající ve prospěch společnosti.

Dobrovolnická práce může být vykonávána za účelem vzájemného prospěchu, kterou provádí členové organizace v zájmu realizace jejich poslání. Jako odměnu tedy nezískají žádný finanční obnos, ale například možnost využívat bezplatně prostory a vybavení NNO pro své vlastní účely. Naopak pokud je dobrovolnictví praktikováno pro veřejnou prospěšnost, jedná se o svobodné rozhodnutí angažovat se pro společnost a být pro ni užitečný. (Boukal, 2009)

Jako motivaci a přínos ze strany dobrovolníka uvádí autorka Little (1999) tyto podněty:

- socializace – být v kontaktu se společnostmi a poznávat nové lidi;
- výzva – mít cíl/úkol a správně ho splnit;
- kreativita – možnost vytvářet a realizovat nové nápady;
- leadership – vedení skupiny lidí a určitá zodpovědnost i pravomoc;
- uznání – ocenění dobře vykonané práce a respekt společnosti;
- seberozvoj – osobní růst;
- smysl pro povinnost – pocit oplacení pomoci;
- služba druhým;

V praxi je nejběžnější motivací výplň volného času, pomoc potřebným nebo předání znalostí a dovedností. Avšak motivace může být u jednotlivých dobrovolníků odlišná.

NNO získává pomocí dobrovolníků levnou službu, kterou by si nespíše za podmínek na trhu práce nemohla dovolit. Přínosem dobrovolnické práce je pro organizace podle Boukala (2009):

- levná pracovní síla;
- nové pohledy a názory;
- duch a nadšení
- uchazeči o práci.

Dobrovolnická práce nemusí být vždy úplně zdarma, jelikož je nutné počítat s náklady v podobě pracovních pomůcek, koordinátora nebo zajištění stravování.

I dobrovolnictví má různé typy. Specifický je **firemní dobrovolnictví**, což jsou jednodenní nebo vícedenní aktivity zaměstnanců NNO, za kterou jsou odměněni daným počtem volných dní. Fenomémem je aktuálně **virtuální dobrovolnictví**, které je poskytováno prostřednictvím internetu ve formě ekonomické činnosti, daňového poradenství nebo IT služeb. (Tetřevová, 2008)

3. PŘEDSTAVENÍ NESTÁTNÍ NEZISKOVÉ ORGANIZACE TJ SOKOL JAROMĚŘ – JOSEFOV

Pro analýzu hospodaření byla vybrána nezisková organizace TJ Sokol Jaroměř-Josefov, která působí v rámci historicky silné sportovní a kulturní organizace České obce sokolské (dále jen ČOS). V nadcházejících kapitolách je představena činnost, historie a organizační struktura ČOS.

3.1. Česká obec sokolská

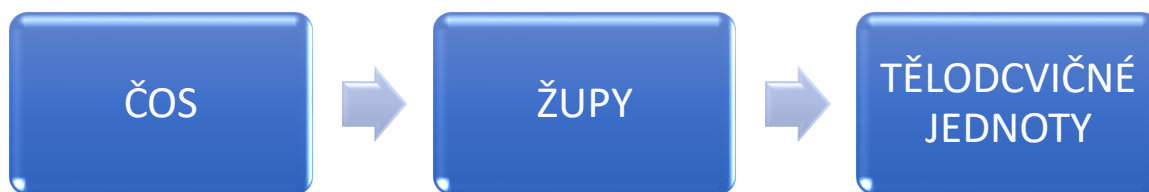
Česká obec sokolská (dále jen Sokol) nabízí sportovní aktivity pro každého bez ohledu na jeho věk nebo příjem. Cílem Sokola je rozvoj fyzické zdatnosti veřejnosti a podpora pohybu jako každodenní součásti zdravého životního stylu. Organizace odkazuje na své zakladatele Miroslava Tyrše a Jindřicha Fügnera, čímž klade důraz na rozvoj osobnosti, spravedlivé jednání, samostatnost a schopnost pomáhat. Cílem organizace je spojení sportovních, pohybových, kulturních a společenských aktivit, které se konají v tělocvičných jednotách. (Historie Sokola, c2023)

Historie vzniku je spjata s uvolněnými poměry v Rakousko-Uhersku, kdy se začaly zakládat kulturní vlastenecké spolky. Kvůli rostoucí poptávce po fyzické zdatnosti se tělocvičné ústavy staly středem pozornosti. V období první republiky se Sokol rozšířil po celém státě, což je i patrné z čísel, jelikož každý 15. občan byl členem Sokola a celkový počet členů se vyšplhal až na milion. Téměř v každé československé obci byly budovány sokolovny. Tento růst se projevil i ve vrcholném sportu, kde sokolští sportovci patřili mezi hlavní reprezentanty státu a získávali dokonce i olympijské medaile. (Historie Sokola, c2023)

V průběhu druhé světové války utrpěl Sokol těžké ztráty, jelikož velké množství vedoucích pracovníků v ní zahynulo. I přesto se brzy povedlo obnovit činnost Sokola, který byl vnímán jako pevná opora demokracie a protiváha sílící komunistické moci. To vedlo k dalšímu prudkému růstu počtů členů. Od té doby probíhal tělocvičný proces s výraznými změnami a dřívější cvičení Sokolů se zaměřovalo na všeobecnou průpravu pro děti a kondici dospělých. Sokol nadále pokračuje ve výchovném procesu i v kulturních činnostech. Zároveň se rozvíjí tradice všesokolských sletů a pořádají se i desítky velkých akcí pro členy i veřejnost. (Historie Sokola, c2023)

3.1.1. Struktura ČOS

Česká obec sokolská je po právní formě spolkem. Organizační struktura se dělí do tří úrovní řízení. Nejnižší a základní organizační jednotkou je tělocvičná jednota. Tělocvičné jednoty se seskupují do územně větších celků – žup. Nejvyšším celkem je samotná ČOS, která sdružuje všechny župy, což znázorňuje obrázek 2. Všechny subjekty na těchto úrovních jsou právnickými osobami. ČOS je vedena jako spolek hlavní, zřizuje tělocvičné jednoty a sokolské župy, které jsou ve smyslu zákona spolky pobočnými. Nejvyšší organizační normou ČOS jsou její Stanovy. (Organizační struktura ČOS, c2023)



Obrázek 2: Struktura ČOS

Zvolení zástupci jednotlivých žup tvoří Výbor ČOS, který si volí ze svých členů starostu, místostarosty, jednatele a další členy třináctimístného Předsednictva ČOS. Zřízená je i Kontrolní komise, která působí jako nezávislý orgán a má sedm až devět členů. (Organizační struktura ČOS, c2023)

Nejvyšším orgánem ČOS je Sjezd ČOS, který se koná jednou za tři roky. Dvakrát do roka zasedá Výbor ČOS, který schvaluje zásadní materiály (rozpočet, výsledky hospodaření apod.). Statutárním orgánem ČOS je Předsednictvo ČOS, které se řídí schváleným jednacím řádem Předsednictva ČOS. (Organizační struktura ČOS, c2023)

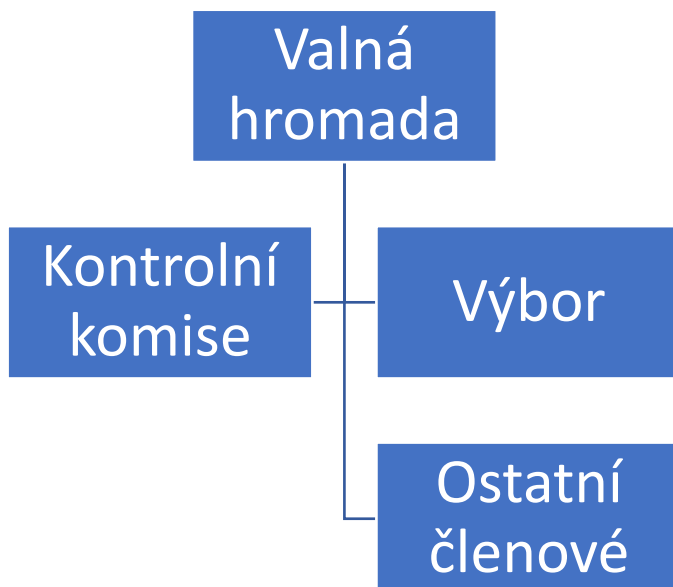
Jako základní jednotka ČOS je považována **tělocvičná jednota** podle občanského zákoníku vedena jako pobočný spolek ČOS. V jednotě většinou působí více oddílů, které se zabývají sportovními a kulturními aktivitami. Oddíly se často specializují na konkrétní aktivity nebo sporty a nabízejí zapojení cvičenců všech věkových kategorií i úrovně výkonosti. Dominantním odvětvím je všestrannost, která se snaží seznámit se základy všech sportů a her bez důrazu na výsledek, ale na zdravý životní styl a pravidelnost pohybových návyků. (Organizační struktura ČOS, c2023)

Sokolská župa tvoří a realizuje sportovní nebo kulturní akce založené na spolupráci se sdruženými jednotami. Župa je spojnicí mezi ústředím České obce sokolské a jednotami a zajišťuje oboustrannou komunikaci. Zároveň se zabývá administrativním chodem sdružených jednot. (Organizační struktura ČOS, c2023)

3.2. TJ Sokol Jaroměř-Josefov

Tělocvičná jednota Sokol Jaroměř-Josefov, zkráceně TJ Sokol Josefov byla založena v roce 1871 Josefem Zindulkou a nachází se v Královéhradeckém kraji v Jaroměři. Vychází ze stanov nadřazeného spolku ČOS, proto je právně zapsána jako pobočný spolek. V rámci hierarchie spadá pod sokolskou župu Podkrkonošská – Jiráskova se sídlem v Náchodě.

Podle platných stanov ČOS musí mít každá tělocvičná jednota zvolené základní orgány – valnou hromadou, výborem a kontrolní komisí. Nejvyšším orgánem je **valná hromada**, kterou výbor svolává minimálně jednou za rok a můžou se jí zúčastnit všichni zletilí členové. **Výbor jednoty** je statutárním orgánem, řídícím činnost jednoty a má 7 členů – starostu, místostarostu, jednatele, hospodáře, náčelníka a dva další členy. **Kontrolní komise** je tříčlenná a neslučitelná s členstvím ve výboru jednoty nebo s činností v hospodářských nebo účetních orgánech na úrovni jednoty.



Obrázek 3: Hierarchie TJ Sokol Jaroměř-Josefov

V tělocvičné jednotě bylo v roce 2022 aktivních přibližně 140 členů, kteří se věnují různým sportovním aktivitám. Za různorodost aktivit je zodpovědná šestice oddílů v rámci jednoty s odlišnými zájmy. Největší část členů tvoří oddíl basketbalu, který byl v minulosti velice úspěšný v národních mládežnických soutěžích. Dalšími týmovými sporty v josefovské

jednotě jsou volejbal na okresní úrovni a rekreační florbal. Sokolskou dlouhodobou vizí v podobě základního cvičení zastává oddíl všestrannosti organizující pravidelné cvičební hodiny pro všechny věkové kategorie. Do všestrannosti lze zařadit i členy účastnící se terénních běhů na dlouhou vzdálenost. Nejmladším oddílem je Klub netradičních sportovců provozující různé méně známé sporty jako roundnet, mölkky, kubb, discgolf a kanjam.

TJ Sokol Josefov disponuje svým majetkem v podobě budovy sídla. V patře se nachází tělocvična (sokolovna), přízemí využívá nájemce jako obchod se smíšeným zbožím a bytovou jednotku. Nájemné bylo nastaveno v roce 2022 na 10 500 Kč za provozovnu potravin a 6 000 Kč za bytovou jednotku. Dále jednota vlastní sportovní stadion, na kterém se nachází volejbalové kurty a jezdecký areál, který je také pronajímán a organizaci z těchto zdrojů pramení výnosy z hospodářské činnosti.

V rámci hospodářské činnosti jednota pořádá různé společenské akce. Finančně nejzajímavější z těchto akcí je Sportovní ples, dále jednota pořádá i akce pro děti jako mikulášskou nadílku nebo bruslení v tělocvičně. Jinou alternativou jsou sokolské celorepublikové akce (např.: Noc sokoloven) v rámci, kterých organizují i jednotlivé oddíly sportovní akce pro veřejnost.

Důležitým výnosem jednoty jsou dotace města Jaroměře na celoroční činnost organizace a případně další dotační programy. Všichni členové jsou povinni zaplatit členské příspěvky a zakoupit si tím sokolskou známku, která byla v roce 2022 ve výši 200 Kč pro mládež do 18 let a seniory starší 64 let, pro ostatní členy byla sazba 500 Kč. Jednotlivé oddíly mohou dle svého zvážení vybírat navíc i oddílové příspěvky na financování své činnosti. Nechybí ani sponzorské dary, které si jednotlivé oddíly shání výhradně pro své aktivity.

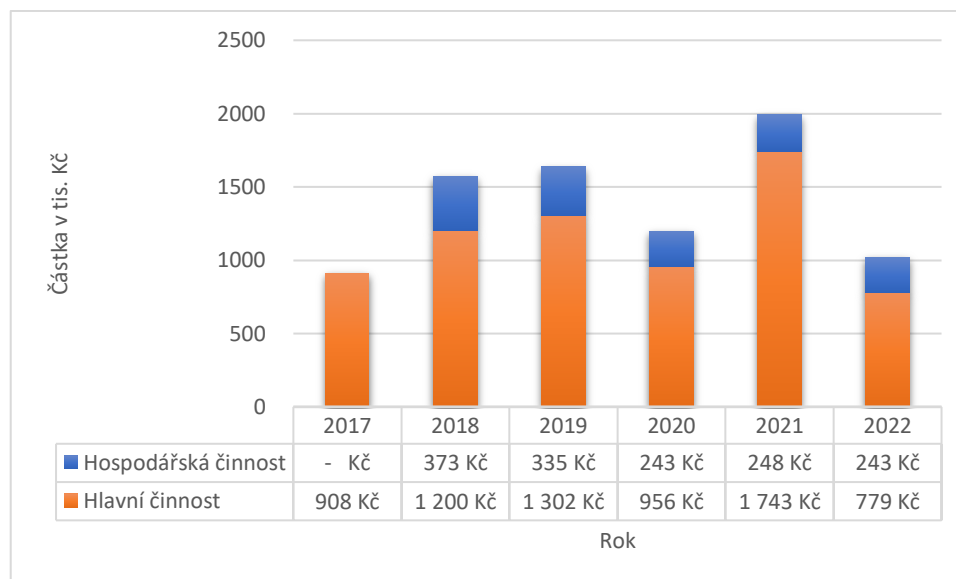
V organizaci působí skoro většina zainteresovaných osob na základě dobrovolnictví. Jediným nezbytným zaměstnancem je uklízečka, která se stará o čistotu v tělocvičně a pouze ona obdržuje finanční odměnu za odvedenou práci.

4. ANALÝZA HOSPODAŘENÍ TJ SOKOL JAROMĚŘ-JOSEFOV

Tato kapitola se zabývá analýzou hospodaření TJ Sokol Jaroměř-Josefov, ve které jsou zkoumány náklady a výnosy organizace. Vstupní data představují výnosy a náklady realizované ve sledovaném období posledních šesti letech 2017-2022. V tomto období působil na organizaci nejen ekonomický vliv, ale i zásah pandemie Covid-19, která omezila činnost jednoty. Jednotlivé údaje použité v analýze jsou čerpány z dostupných účetních výkazů a interních zdrojů.

4.1. Výnosy

V první části se analýza věnuje výnosům, které TJ Sokol Josefov realizoval z hlavní i hospodářské činnosti. Konkrétní výši výnosů za posledních šest let prezentuje graf 1.

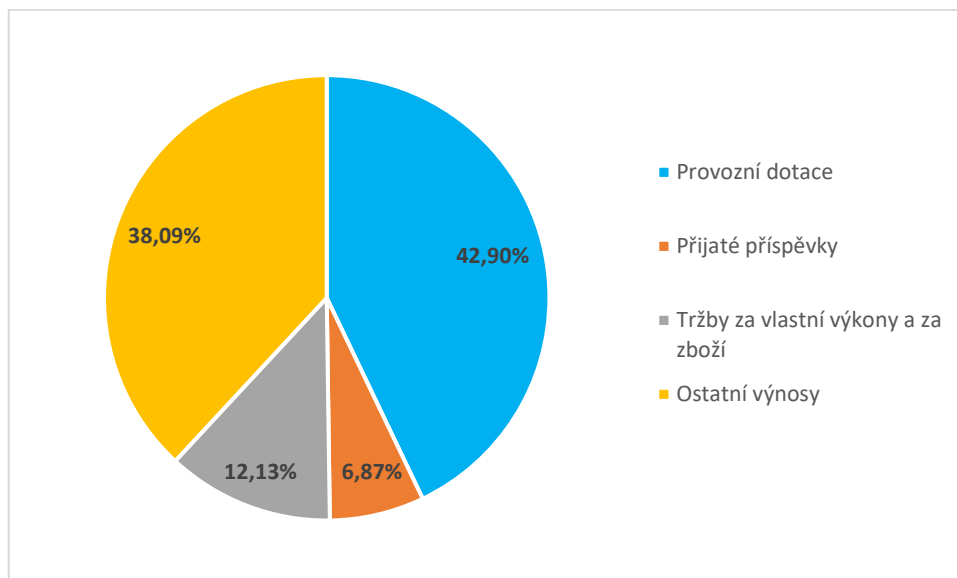


Graf 2: Přehled výnosů z hlavní a hospodářské činnosti

Zdroj: Vlastní zpracování na základě Výkazů zisku a ztráty za roky 2017-2022, TJ Sokol Josefov

V letech 2017-2022 TJ Sokol Josefov realizoval výnosy ve výši přibližně 8 330 000 Kč. Většinový podíl ve všech letech tvoří hlavní činnost, což utvrzuje charakter neziskové organizace. Nejvyšší výnosy se vyskytly v roce 2021 a oproti předchozímu roku se zvýšily o 792 000 Kč. Důvodem vzrůstu a detailnějšímu rozboru výnosů se budou věnovat následující kapitoly.

V grafu 3 se nachází procentní rozdělení konkrétních výnosů podle kategorií uváděných ve výkazech zisku a ztrát.



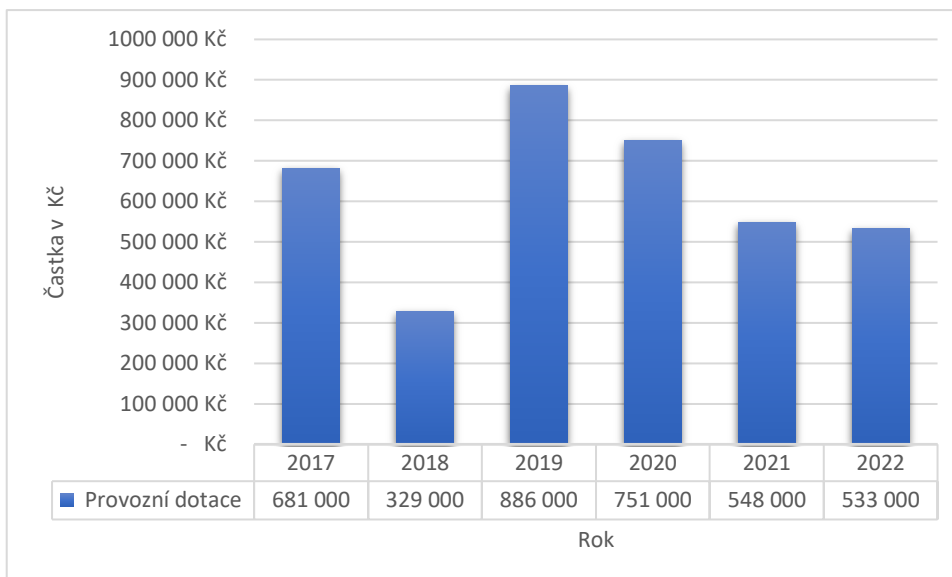
Graf 3: Poddíl jednotlivých výnosů v období 2017-2022

Zdroj: Vlastní zpracování na základě Výkazů zisku a ztráty za roky 2017-2022, TJ Sokol Josefov

Největší zastoupení má složka provozní dotace, která však netvoří ani polovinu celkových výnosů a téměř o 5 procentních bodů méně inkasuje organizace z ostatních výnosů. Nejde ani opomenout nižší výnosy z tržeb za vlastní výkony a za zboží nebo přijatých příspěvků, které společně tvoří důležitých 19 % celkových výnosů, což je celkem 1 651 000 Kč.

4.1.1. Provozní dotace

Finanční podporu z veřejných prostředků získala organizace v každém roce od města Jaroměř v podobě dotací na celoroční činnost nebo individuálních dotací na různé opravy či sportovní akce. Dalšími subjekty, které poskytly organizaci dotace jsou, Královéhradecký kraj, Ministerstvo školství a tělovýchovy (dále jen MŠMT), sokolská župa a Česká basketbalová federace (dále jen ČBF). Přehled o poskytnutých dotacích v jednotlivých letech nabízí graf 4.



Graf 4: Výnosy – provozní dotace

Zdroj: Vlastní zpracování na základě Výkazů zisku a ztráty za roky 2017-2022, TJ Sokol Josefov

Z grafu 4 si jde všimnout především vysokých dotačních výnosů v roce 2019, kdy byla realizována oprava fasády za pomoci poskytnutých dotacích složených z grantu sokolské župy, programu Regenerace a rozpočtu města Jaroměř v celkové výši 300 000 Kč. V roce 2020 nabyly provozní dotace taktéž vyšší částky oproti ostatním, a to hlavně díky dotaci od Královéhradeckého kraje v hodnotě 176 000 Kč na sportovní projekty.

Značnou pozornost vzbuzují i extrémně nízké provozní dotace v roce 2018. Zde se jedná zřejmě o účetní chybu, jelikož poskytnutá dotace od města Jaroměř na celoroční provoz ve výši 650 000 Kč byla zaúčtována jako zúčtování fondu do účtu 648 (ostatní výnosy), proto chybí v celkových provozních dotacích.

Dále je možné pozorovat pomocí grafu 4 snižující se trend, který je ovlivněn nižším poskytováním dotací od města Jaroměř na celoroční činnost, která se od roku 2019 snížila o 353 000 Kč. Jednou z příčin je také klesající počet členů (viz tabulka 2), což má za důsledek i pandemie Covid-19 a nenaplnění mládežnických kategorií v basketbalovém oddílu, což může ve výsledku činit deficit až stovky členů. Další příčinou je odloučení oddílu stolního tenisu v roce 2016, který si založil vlastní jednotu TJ Sokol Jaroměř-Josefov 2. V neposlední řadě je nutné zmínit i politických vliv, jelikož o rozdělení dotací rozhodují zvolení zástupci, kteří mají různé sympatie a důvody pro určení nižší částky analyzované organizaci.

Tabulka 2: Počet členů TJ Sokol Josefov 2017-2022

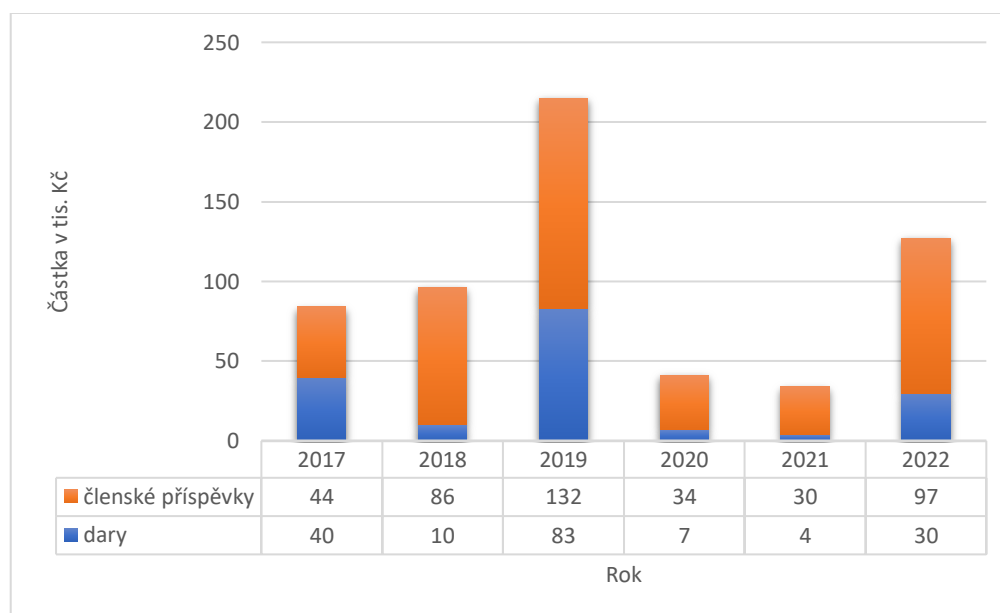
Rok	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Mládež a důchodci	67	61	52	58	37	29
Dospělí	167	152	168	127	124	113
Celkem	234	213	220	185	161	142

Zdroj: Vlastní zpracování dle interních dat, TJ Sokol Josefov

4.1.2. Přijaté příspěvky

Nejmenší část celkových výnosů podle grafu 2 tvoří přijaté příspěvky, které se dají účetně rozdělit na členské příspěvky a dary. Pod členskými příspěvky se nachází samotné členské příspěvky, které jsou podle stanov ČOS vybírány povinně a poskytuje se za ně Sokolská známka, díky které mají členové zajištěné například úrazové pojištění. Ke členským příspěvkům vybírají jednotlivé oddíly také oddílové příspěvky na pokrytí výdajů, které nejsou možné uhradit z přiděleného rozpočtu jednotou. Může se jednat o pronájmy tělocvičen, cestovné nebo výplaty rozhodčím.

Dary ve formě sponzoringu si shánějí jednotlivé oddíly samostatně a taktéž je samostatně využívají pro svou činnost. Tyto obdržené finanční prostředky většinou nejsou smluvně zavázané jejich využitím na rozdíl od dotací. Výnosy z přijatých příspěvků v jednotlivých letech 2017-2022 zobrazuje graf 5.

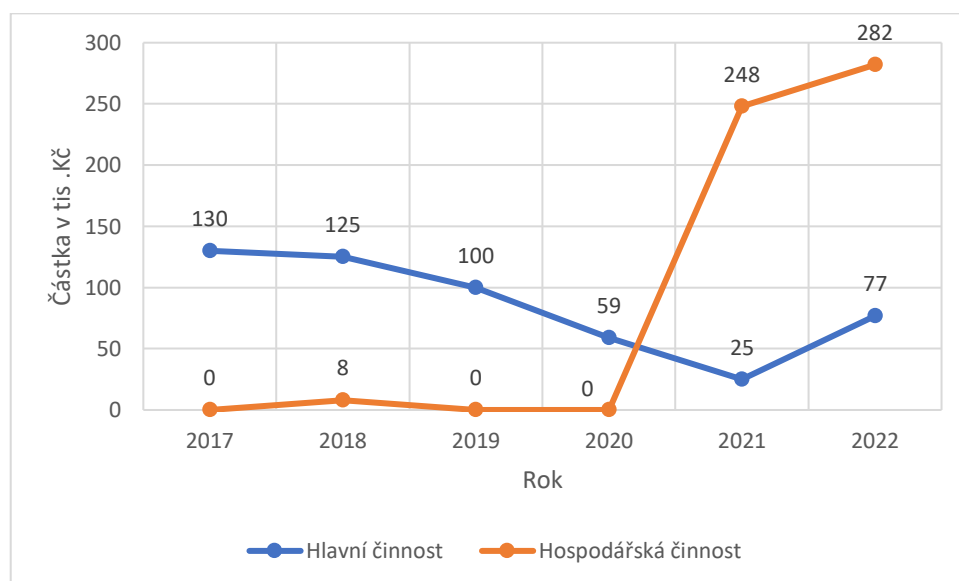
**Graf 5: Výnosy – přijaté příspěvky**

Zdroj: Vlastní zpracování na základě Výkazů zisku a ztráty za roky 2017-2022, TJ Sokol Josefov

V grafu 5 se vyskytují velké výkyvy u přijatých darů i členských příspěvků. Především u darů lze předvídat nekonstantní udržení dárců nebo sponzorů, kteří přispívají jednorázově. Nejvyšší přijaté příspěvky jsou v roce 2019, kdy měl TJ Sokol Josefov nejvyšší rozmach ve sledovaném období, a proto inkasoval nejvíce členských příspěvků i darů. Následný útlum kopíruje situaci ohledně pozastavení činnosti v rámci již zmiňované pandemie Covid-19. Avšak v roce 2022 byla činnost organizace bez omezení a čísla v grafu 5 se vyšplhala na podobnou úroveň jako v letech 2017 a 2018.

4.1.3. Tržby za vlastní výkony a služby

Druhou nejvyšší položku dle grafu 2 jsou tržby za vlastní výkony a služby. Ty TJ Sokol Josefov získává zejména v hlavní činnosti z pronájmu tělocvičny, prodeje občerstvení nebo ze startovního a v hospodářské činnosti z pronájmu částí budovy sokolovny a jezdeckého areálu. Pohyb těchto výnosů z obou činností zobrazuje graf 6.



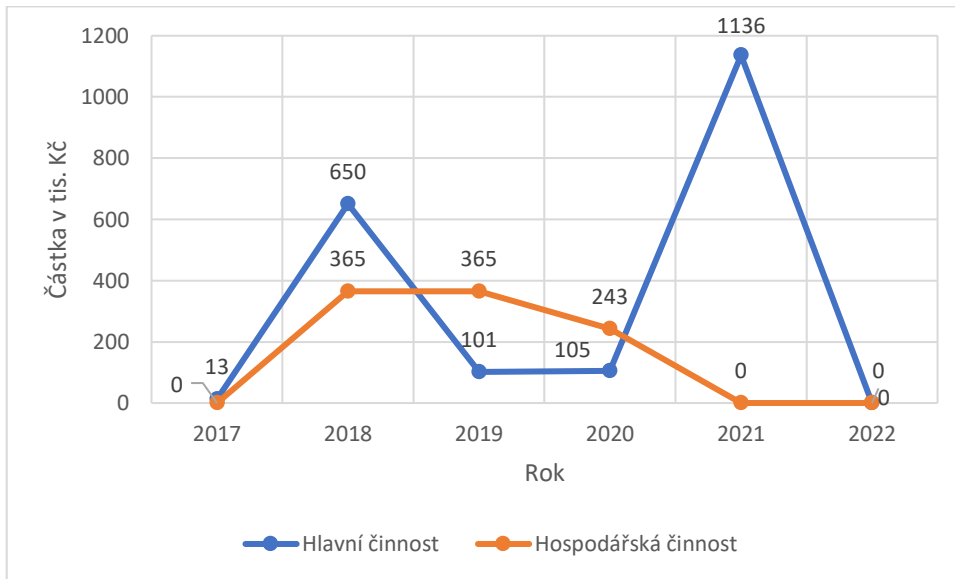
Graf 6: Výnosy – tržby za vlastní výkony a služby

Zdroj: Vlastní zpracování na základě Výkazů zisku a ztráty za roky 2017-2022, TJ Sokol Josefov

Křivka hlavní činnosti v grafu 6 opětovně kopíruje aktivitu organizace. Avšak enormně rostoucí křivka hospodářské činnosti je z důvodu vyskytují se účetní nesrovnalosti. V roce 2021 a 2022 jsou do tržeb za vlastní výkony a služby účtované výnosy z nájemného a pronájmu tělocvičny, které se v přechodných letech účtovaly jako ostatní výnosy, proto jsou tyto výnosy v předchozích letech minimální až nulové.

4.1.4. Ostatní výnosy

Do kategorie ostatních výnosů patří výnosy nepřímo spojené s hlavní činností a nepocházející z prodeje zboží nebo poskytování služeb u TJ Sokol Josefov. Konkrétní výši ostatních výnosů ve sledovaném období zobrazuje graf 7.



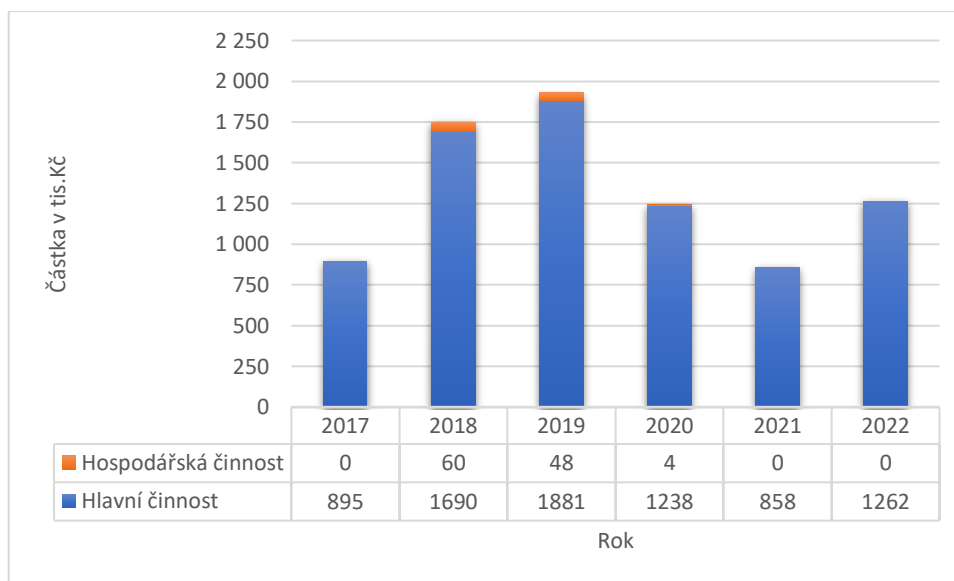
Graf 7: Výnosy – ostatní výnosy

Zdroj: Vlastní zpracování na základě Výkazů zisku a ztráty za roky 2017-2022, TJ Sokol Josefov

Kvůli nesrovnalostem zmíněným v předchozí kapitole je hospodářská činnost v letech 2021 a 2022 nulová. Hlavním výnosem hospodářské činnosti v předchozích letech je tedy pronájem části sídla budovy pro činnost organizace, které nájemník využívá jako prodejnu smíšených potravin a také k bydlení. V grafu 7 lze pozorovat velké výkyvy u hlavní činnosti v letech 2018 a 2021. V roce 2018 se vyskytuje účetní chyba, která pramení ze špatně zaúčtované dotace zmiňované v kapitole 4.1.1. Provozní dotace. Enormní nárůst v roce 2021 je důsledkem opravy účtování o odpisech majetku v částce 875 935,6 Kč.

4.2. Náklady

V části nákladů se analýza zabývá stejným sledovaným obdobím 2017-2022. V grafu 8 je znázorněn poměr nákladů z hlavní a hospodářské činnosti v jednotlivých letech.

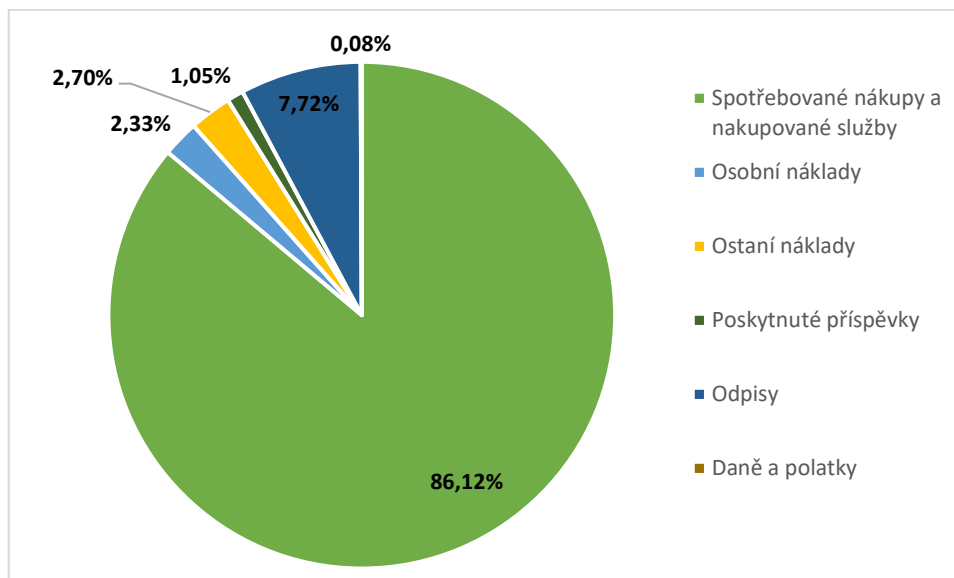


Graf 8: Poměr nákladů z hlavní a hospodářské činnosti

Zdroj: Vlastní zpracování na základě Výkazů zisku a ztráty za roky 2017-2022, TJ Sokol Josefov

U sledované organizace vysoce převyšují náklady spojené s hlavní činností, viz graf 8. Nejvyšší náklady měla organizace podle grafu 8 v letech 2018 a 2019. V roce 2019 vyšší náklady odpovídají nákladné opravě fasády, na které byla poskytnuta dotace ve výši 250 000 Kč. Od roku 2020 se náklady snížily a v roce 2021 byly dokonce nejnižší ze všech analyzovaných let. I tentokrát se na těchto údajích odrazilo působení pandemie Covidu-19, ve které organizace nemohla vykonávat svou činnost, a tudíž měla nižší náklady s provozem.

Dále graf 9 ukazuje procentní rozdělení konkrétních nákladů podle kategorií uváděných ve výkazech zisku a ztrát.



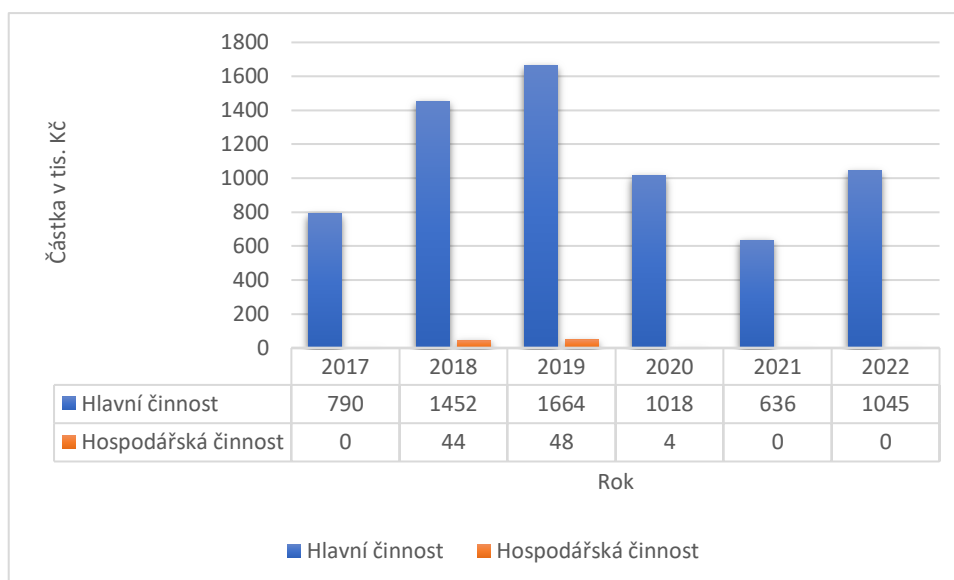
Graf 9: Podíl jednotlivých nákladů v období 2017-2022

Zdroj: Vlastní zpracování na základě Výkazů zisku a ztráty za roky 2017-2022, TJ Sokol Josefov

Při zkoumání grafu 9 lze dobře poznat charakter organizace, jelikož téměř veškerá část nákladů je využita na spotřebované a nakupované služby. To se děje z důvodu vysokého dobrovolnictví v Sokole Josefov, který tak má minimálně vynaložené náklady se mzdami a většinového spojení nákladů pro výkon primárního cíle organizace.

4.2.1. Spotřebované nákupy a nakupované služby

Do kategorie spotřebované nákupy a nakupované služby se řadí u TJ Sokol Josefov především nájem tělocvičen, spotřebovaná energie, náklady na opravy a trenérství. Konkrétní rozdělení v jednotlivých letech zobrazuje graf 10.



Graf 10: Náklady – spotřebované nákupy a nakupované služby

Zdroj: Vlastní zpracování na základě Výkazů zisku a ztráty za roky 2017-2022, TJ Sokol Josefov

Jak bylo v úvodu kapitoly zmíněno, spotřebované nákupy a nakupované služby tvoří většinový podíl nákladů, proto jsou hodnoty z této kategorie v jednotlivých letech podobné těm celkovým. Pro důkladnější analýzu jsou v tabulce 3 zobrazeny vybrané položky nákladů v jednotlivých letech.

Tabulka 3: Vybrané položky spotřebovaných nákupů a nakupovaných služeb

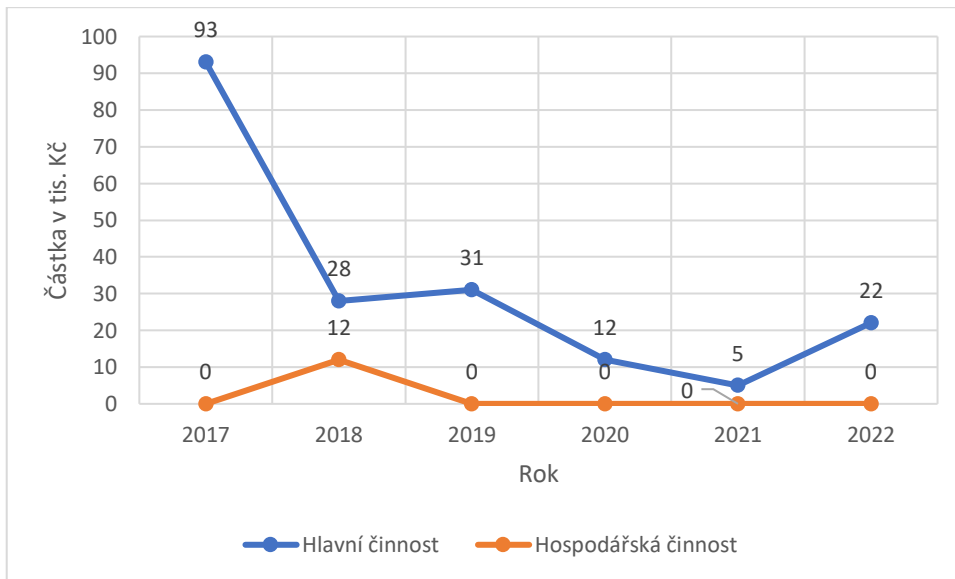
Rok	Opravy	Trenérství	Nájem
2017	145 576 Kč	143 730 Kč	419 562 Kč
2018	329 327 Kč	221 409 Kč	229 605 Kč
2019	723 959 Kč	262 481 Kč	193 130 Kč
2020	29 272 Kč	138 842 Kč	211 804 Kč
2021	23 305 Kč	136 800 Kč	104 970 Kč
2022	115 242 Kč	92 229 Kč	212 040 Kč
Celkem	1 366 681 Kč	995 491 Kč	1 371 111 Kč
Podíl na celkových nákladech	17,2 %	12,5 %	17,3 %

Zdroj: Vlastní zpracování na základě interních dokumentů TJ Sokol Josefov

V tabulce 3 je obsažena položka trenérství, což jsou náklady za poskytnuté služby v oblasti trénování basketbalu, které se tak nepropisují do mezd. Nevyhnutelnými náklady jsou opravy související s vlastněním movitého majetku a jeho správy. Vysoké náklady tvoří také nájemné tělocvičen, které kvůli nákladnějším energiím zvyšuje a organizace hledá možnosti levnějších variant.

4.2.2. Osobní náklady

Osobní náklady jsou tvořeny hlavně mzdami, které organizace v posledních letech vyplácí pouze za úklid, jelikož nemá žádné jiné zaměstnance, což lze pozorovat v grafu 11.



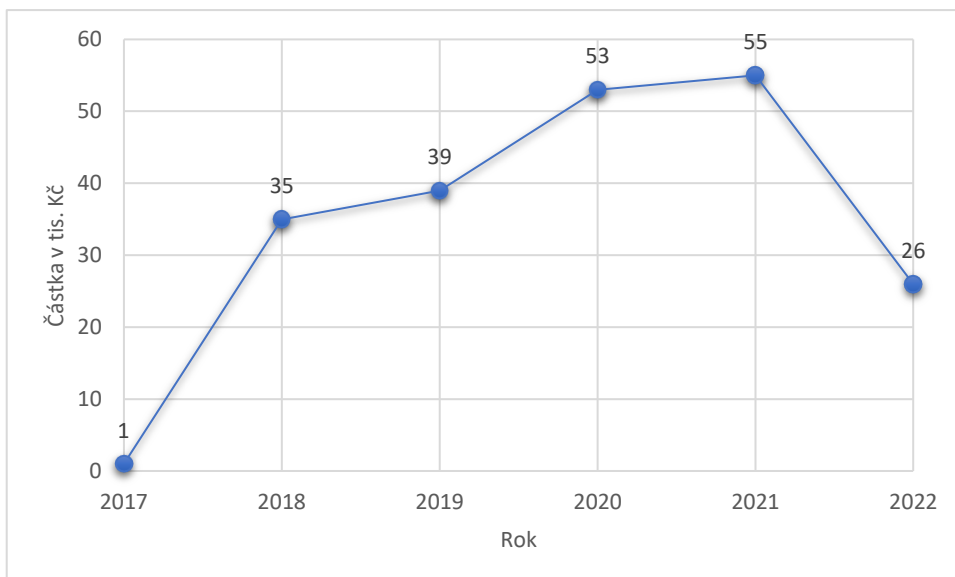
Graf 11: Náklady – osobní náklady

Zdroj: Vlastní zpracování na základě Výkazů zisku a ztráty za roky 2017-2022, TJ Sokol Josefov

Od roku 2018 TJ Sokol Josefov zaměstnává pouze jedinou osobu za účelem úklidu tělocvičny. Ve všech sledovaných letech vždy pracovala na dohodu o provedení práce a z grafu 9 lze vyčíst, že celoroční mzdové náklady byly minimální.

4.2.3. Ostatní náklady

Ostatní náklady jsou nepřímo spojené s hlavní činností organizace. Tyto náklady zahrnují různé výdaje, které organizace musí nést při provozování svých aktivit. Jejich výše ve sledovaném období zobrazuje graf 12.



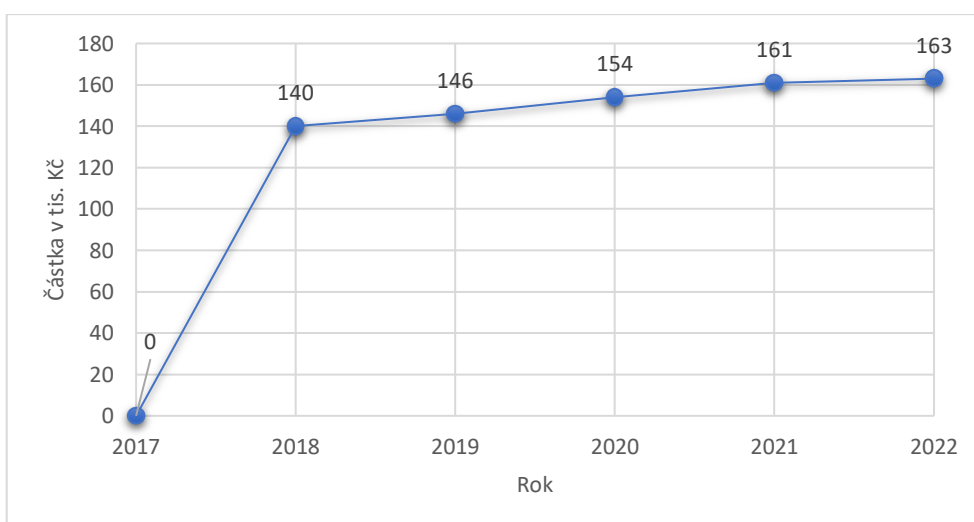
Graf 12: Náklady – ostatní náklady

Zdroj: Vlastní zpracování na základě Výkazů zisku a ztráty za roky 2017-2022, Sokol Josefov

Rozdílnost výše ostatních nákladů v jednotlivých letech závisí na způsobu účtování, jelikož do této sekce jsou začleněny náklady, které nesplňují charakter ostatních. Nejčastějšími položkami jsou poplatky, pokuty a sletové příspěvky pro ČOS.

4.2.4. Odpisy dlouhodobého majetku

Jak bylo v předchozích kapitolách zmíněno, TJ Sokol Josefov vlastní dlouhodobý majetek včetně budov a pozemků, proto musí v nákladech uvádět jejich odpisy, které jsou zaneseny v grafu 13.



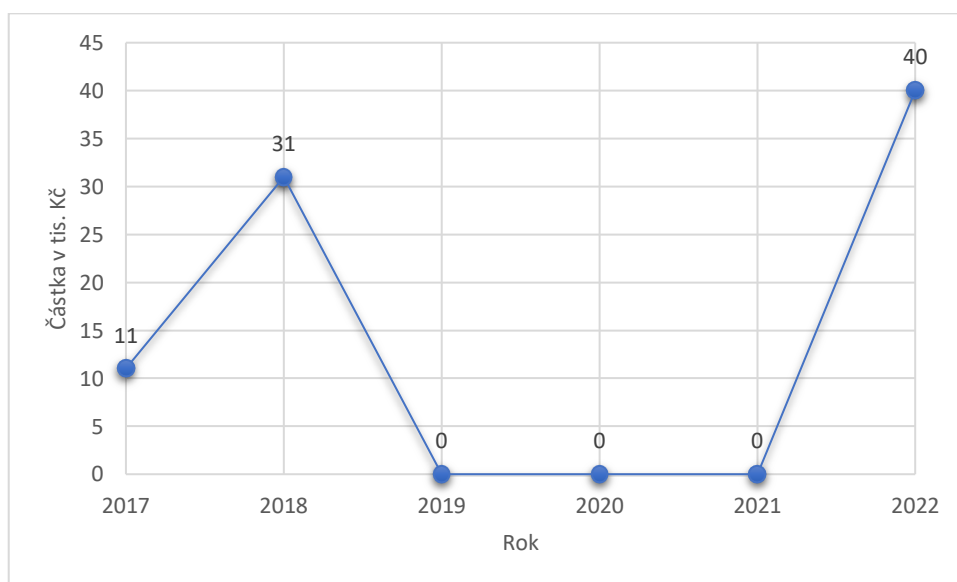
Graf 13: Náklady – odpisy dlouhodobého majetku

Zdroj: Vlastní zpracování na základě Výkazů zisku a ztráty za roky 2017-2022, TJ Sokol Josefov

V roce 2017 jsou odpisy nulové a znamená to, že nebyly vůbec v účetnictví provedeny. V následujících letech mají odpisy rostoucí tendenci z důvodu pořízení nového majetku, který je nutné také odepisovat.

4.2.5. Poskytnuté příspěvky

Poskytnuté příspěvky jsou považovány za náklad organizace, která poskytla peníze nebo jiné zdroje jiné organizaci. TJ Sokol Josefov poskytuje příspěvky nadřazeným subjektům – sokolské župě a ČOS. V grafu 14 jsou uvedeny poskytnuté příspěvky ve sledovaném období.



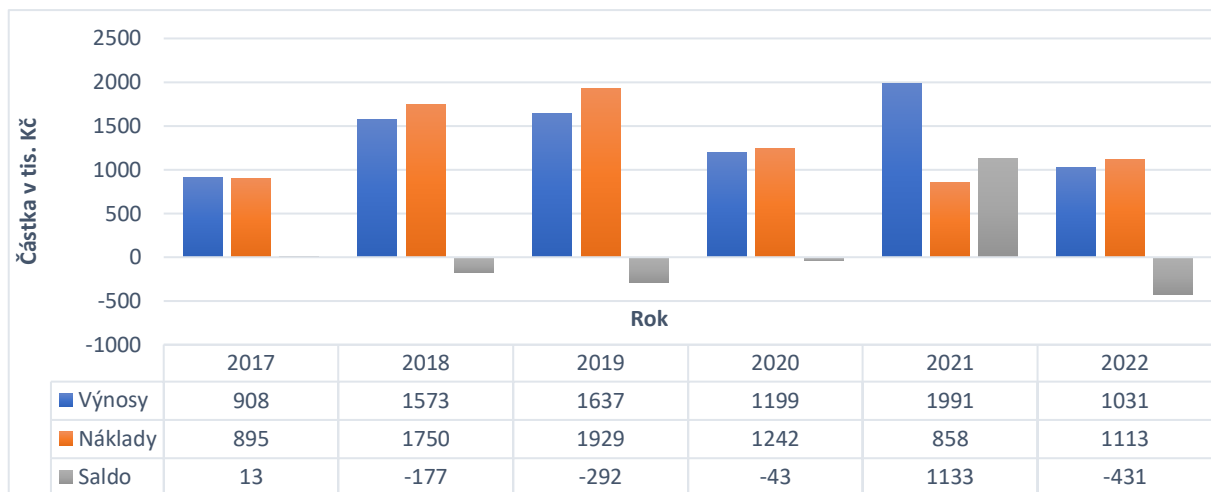
Graf 14: Náklady – poskytnuté příspěvky

Zdroj: Vlastní zpracování na základě Výkazů zisku a ztráty za roky 2017-2022, TJ Sokol Josefov

I tentokrát je možné najít odlišnosti v zaúčtování poskytnutých příspěvků, jelikož jednota musí každoročně platit za každého člena poplatek a není možné mít nulové náklady. Po kontrole interních dokladů bylo zjištěno, že v letech 2019-2021 se poskytnuté příspěvky účtovaly mezi ostatní náklady. I proto jsou v tomto období ostatní náklady vyšší a poskytnuté příspěvky nulové.

4.3. Hospodářský výsledek

Tato kapitola zkoumá vzájemné působení výnosů a nákladů, díky čemuž lze zjistit celkový stav hospodaření v daném roce, což znázorňuje graf 15.

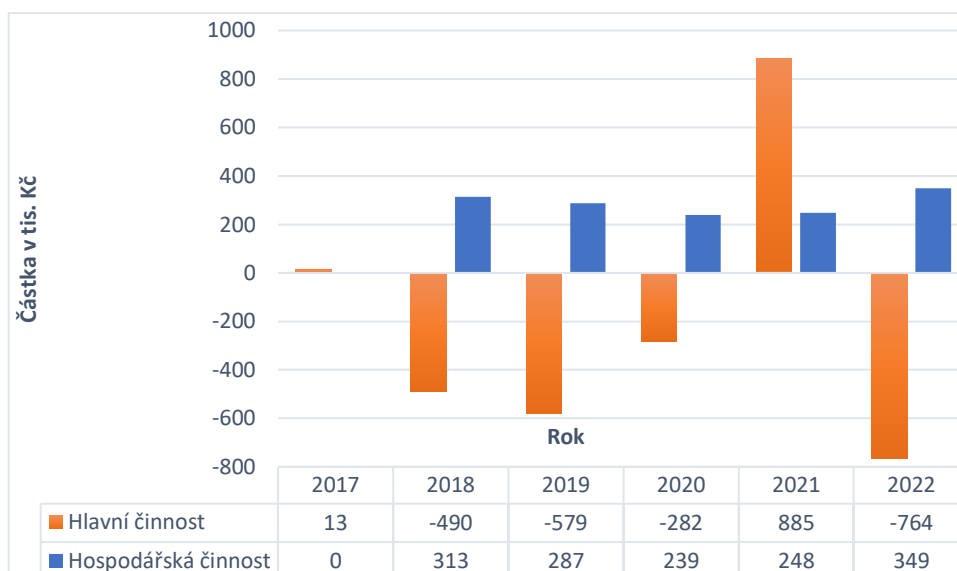


Graf 15: Porovnání výnosů a nákladů

Zdroj: Vlastní zpracování na základě Výkazů zisku a ztráty za roky 2017-2022, TJ Sokol Josefov

V grafu 15 lze pozorovat celkové výnosy a náklady v jednotlivých letech, kde většinou převládají náklady a organizace nedosahuje zisku, což je charakterem a vlastně i nutností neziskové organizace. Výjimkou je rok 2021, ve kterém je celkový hospodářský výsledek v podobě zisku 1 113 000 Kč. Příčinou vysokého zisku je oprava účtování o odpisech majetku zmiňovaná v kapitole 4.1.4. Ve sledovaném období nedochází k velkým finančním ztrátám a organizace disponuje finanční rezervou na bankovním účtu přibližně v přibližné výši 600 000 Kč, kterou má uchovanou na neočekávané výdaje spojené hlavně s opravou majetku.

V poslední fázi se analýza zabývá porovnáním hospodářských výsledků hlavní a hospodářské činnosti, které znázorňuje graf 17.

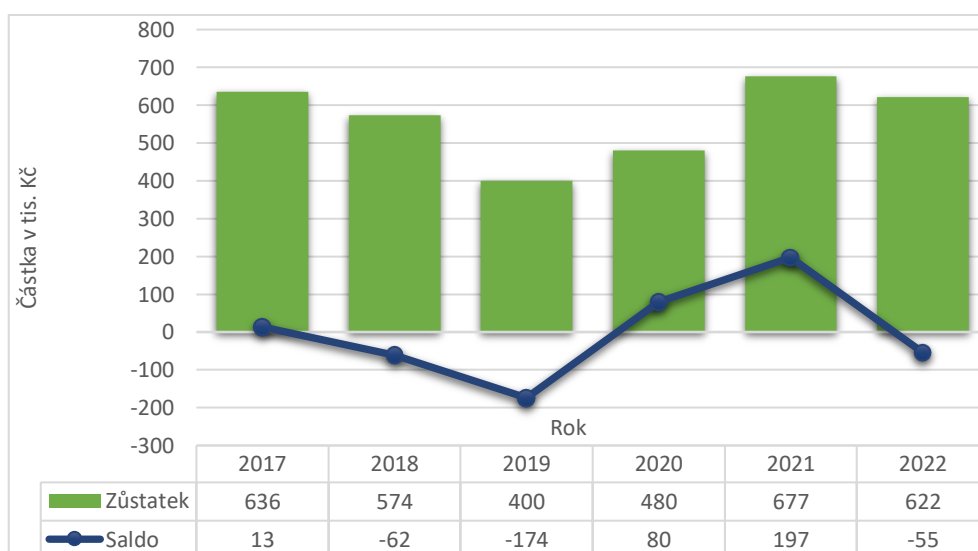


Graf 16: Hospodářské výsledky hlavní a hospodářské činnosti

Zdroj: Vlastní zpracování na základě Výkazů zisku a ztráty za roky 2017-2022, TJ Sokol Josefov

I tentokrát se TJ Sokol Josefov shoduje s danou povahou neziskové organizace, jelikož ztráty z hlavní činnosti jsou vyrovnány ziskem z hospodářské činnosti. To znovu neplatí v roce 2021 kvůli dříve zmiňovaným důvodům.

I když podle hospodářského výsledku je organizace ve ztrátě, nemusí to znamenat špatné využívání financí. Proto je nutné sledovat i zůstatky peněz na bankovním účtu či pokladně a hlídat si průběžné cashflow. V grafu 17 je zobrazen vývoj pohybu zůstatku v pokladnách a na bankovních účtech získaných z dat v účetních rozvahách TJ Sokol Josefov.



Graf 17: Vývoj pohybu zůstatku v pokladnách a na bankovních účtech

Zdroj: Vlastní zpracování na základě Rozvahy za roky 2017-2022, TJ Sokol Josefov

Křivka pohybu zůstatku v pokladnách a na bankovních účtech v grafu 18 má velmi podobný tvar jako v celkovém saldu hospodářského výsledku (graf 16). Ve vyšších kladných číslech se pohybuje v letech 2020 a 2021, kdy organizaci odpadly běžné výdaje kvůli pozastavení činnosti na základě nařízení Vlády České republiky, avšak příjmy především z nájmu, organizace stále inkasovala. Převaha výdajů v roce 2019 je ovlivněna zmíněnou nákladnou opravou fasády sídla organizace, na kterou se organizaci povedlo sehnat velkou část finančních prostředků z veřejných zdrojů, ale i tak musela využít své finanční úspory.

5. DOPORUČENÍ

V této kapitole jsou popsána doporučení k hospodaření TJ Sokol Jaroměř-Josefov, které vyplývají z výše provedené analýzy. Celkové hospodaření organizace je většinou ve ztrátě, což není v rozporu s principy hospodaření NNO, avšak ztráty by neměly být příliš velké. Proto by se měla organizace snažit snížit ztrátu, která by se měla co nejvíce blížit nule. Pozitivně lze hodnotit finanční rezervu na bankovním účtu, kde ale stojí za úvahu, zda by finanční prostředky neměly být uloženy na místě, kde by mohla zhodnocovat úroky (například spořicí účet).

Vývoj zůstatku v pokladnách a na bankovních účtech lze obtížněji porovnávat, protože na něj měla vliv oprava fasády v roce 2019 a útlum činnosti v následujících dvou letech. Při pohledu na ostatní roky převládají většinou také výdaje a organizace není schopna do své pokladny či na bankovní účet získat převládající počet příjmů, čímž se jí postupně snižují úspory.

V dalším ohledu je nutné v rámci doporučení zmínit kontrolu účetních výkazů, tak aby se stejné položky účtovaly ve všech letech na jednotné účty. To bude mít za důsledek lepší orientaci při vyhodnocování nebo porovnávání celkového hospodaření mezi jednotlivými roky a nebudou se vyskytovat individuální podezřelé výkyvy. Možností řešení je najít v organizaci účetně a ekonomicky znalou osobu, která lépe rozpozná charakter zaúčtovaných položek.

K dalším doporučením je možné přistoupit ve stejném pořadí jako je v kapitole 2.1. Financování NO. První zmíněnou důležitou záležitostí je vícezdrojovost. Organizace má nejvyšší výnosy z provozních dotací, což jsou finanční prostředky, u kterých nemá každoroční jistotu v žádané výši. Při pohledu na graf 4 je vidět jejich klesající tendence, tudíž je potřeba se spolehnout i na jiné finanční zdroje nebo si vylepšit reputaci na městském úřadě, která je mírně poškozena pro klesající aktivitu a počet členů organizace nebo údržbu sportovišť.

Z pohledu samofinancování by se organizace měla soustředit na výše nájmu, které byly v posledním roce 2022 pouze 6 000 Kč měsíčně za bytovou jednotku a 10 500 Kč za prodejnu potravin. To je při aktuálním růstu inflace a cen nemovitostí vysoce podprůměrná cena. Jako porovnání lze využít průměrné ceny stejně velkých bytových prostorů o velikosti 80 m² v Jaroměři podle realitního webu sreality.cz, kde se průměrná cena pohybuje okolo 12 000 Kč. Současná politika organizace bohužel nepočítá v nejbližší době s růstem nájmu, z důvodu ztráty současného nájemce a nenalezení nového.

K získání dalších finančních zdrojů může dostatečně pomoci fundraising, díky kterému by se našli noví dárci. V organizaci probíhá fundraising v malém měřítku individuálně u každého oddílu, ale jednota jako celek výrazněji nevystupuje. Samozřejmě, že někteří dárci či sponzoři chtějí z různých důvodů podpořit pouze danou činnost nebo jednotlivý oddíl. Avšak v případě většího propojení jednotlivých oddílů a při vystupování jako souboru různorodých sportovních oddílů je větší šance oslovení silnějších dárců. Jedinou větší společnou akcí jednoty je sportovní ples, který mívá velké úspěchy po osobní i finanční stránce. Proto doporučuji skloubení fundraisingu jednotlivých oddílů pro jejich účely a působením na veřejnost i dárce jako celek.

Výraznou úlevou pro TJ Sokol Josefov je značná míra dobrovolnictví. Jediným zaměstnancem je uklízečka a ostatní osoby podílející se na chodu organizace vykonávají činnost bez nároku na finanční odměnu. Tyto osoby je důležité udržet a motivovat před možným syndromem vyhoření. Nejjednodušší a téměř bezplatnou motivací může být uznání a ocenění ať už v rámci organizace nebo na úrovni města či dokonce ČOS. Podobnou motivací je i dobrý kolektiv a společenství, pro který dobrovolník bude raději obětovat svůj volný čas i pracovní dispozice.

Zaměřit by se měla organizace i na zvýšení počtu členů a zájmu o její služby, což jí může přinést zvýšený příjem členských příspěvků, ale i podpory od města nebo jiných potencionálních dárců na základě větší členské základny. Pro nalákání nových zájemců je podstatné jít s aktuálním trendem, například v podobě aktivity na sociálních sítích nebo veřejných akcí. V dnešní době už má TJ Sokol Josefov větší konkurenci než dříve, jelikož ve městě v posledním desetiletí vznikly nové sportovní kluby. Za potřebí je jít potencionálním členům naproti, ať už ve formě náborů pro mládež nebo zajímavými podmínkami pro dospělé. Organizace by ovšem měla vystupovat jednotně a zvolit si dlouhodobější strategii pro získ nových členů, jinak můžou odejít i ti stávající a organizaci by tak hrozil úplný zánik.

Organizace má silnou stránku v podobě zaštitění ČOS, která má výraznou historickou a organizační strukturu. Má silné slovo ve veřejném prostoru a poskytuje tělocvičné jednotě spoustu možností k rozvoji a vykonávání tělesné a kulturní činnosti. Avšak TJ Sokol Josefov chybí pevně a jasně daná vize a cíle, kterých chce dosahovat pro efektivní činnost.

ZÁVĚR

Práce popisuje neziskový sektor a v něm působící neziskové organizace. Cílem práce byla analýza hospodaření vybrané neziskové organizace. Analýza zkoumá vývoj položek výnosů a nákladů, které nejvíce ovlivňují hospodaření vybrané organizace. Na základě výsledků analýzy jsou následně stanoveny návrhy a doporučení ke zlepšení hospodářské situace organizace.

K analýze byla vybrána nezisková organizace TJ Sokol Jaroměř-Josefov, která se zaměřuje na tělesnou a kulturní činnost. Úvod práce se proto věnuje neziskovému sektoru a v něm působícím organizacím, jejich charakteristice, vymezení v národním hospodářství a členění.

Dále se teoretická část se zabývá hospodařením nestátních neziskových organizací. Detailně se zabývá typy financování NNO a jejich specifickými vlastnostmi jako osvobození od daní nebo dobrovolnictví. Ve třetí kapitole je představena vybraná nezisková organizace. Zmíněno je její postavení v rámci hierarchie Sokola a popis i historie této výše postavené organizace.

Ve čtvrté kapitole je praktikována analýza hospodaření vybrané neziskové organizace na základě porovnání výnosů, nákladů a celkového hospodaření v období šesti let 2017-2022. Data jsou získána z výkazů zisku a ztráty, při výkyvech mimo průměr jsou využita interní data pro zjištění jejich důvodů.

Na základě analýzy byly zjištěny časté účetní nesrovnalosti způsobené změnou účetní organizace nebo špatné orientaci v účetnictví pro neziskové organizace. Doporučení směřovala k menší závislosti na provozních dotacích, čehož se může dosáhnout navýšením nájmu, který je nízký se srovnáním s průměrem v dané lokalitě.

Lepší propojení oddílů a silnější fundraising v organizaci by přispěl k možnému získání větších dárců nebo i zapojení nových členů. Ve vedení organizace pracují všichni dobrovolně a je nutné si tyto osoby udržet a motivovat je třeba i k většímu zapojení. I když TJ Sokol Josefov naplňuje své poslání, bylo by vhodné v rámci jednoty jasně stanovit cíle, díky kterým by se mohla posunula dále ve svém rozvoji místo stagnace.

POUŽITÁ LITERATURA

BACHMANN, Pavel, 2011. *Management neziskové organizace*. Vyd. 1. Hradec Králové: Gaudeamus, 280 s. : il. ; 21 cm. ISBN 978-80-7435-130-3.

BOUKAL, Petr, 2009. *Nestátní neziskové organizace: (teorie a praxe)*. Vyd. 1. V Praze: Oeconomica. Vysokoškolská učebnice. ISBN 978-80-245-1650-9.

BOUKAL, Petr, 2013. *Fundraising pro neziskové organizace*. 1. vyd. Praha: Grada, 260 s. : il., formuláře ; 24 cm. ISBN 978-80-247-4487-2.

ČESKO, 2023. Zákon č. 89/2012 Sb. In: *Zákony pro lidi* [online]. AION CS, s.r.o. [cit. 2023-05-25]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2012-89>

HEJDUKOVÁ, Pavlína, 2015. *Veřejné finance: teorie a praxe*. Vydání první. V Praze: C.H. Beck. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7400-298-4.

Historie Sokola, c2023. In: *Česká obec sokolská* [online]. [cit. 2023-05-25]. Dostupné z: <https://prosokoly.sokol.eu/historie>

KLEČKOVÁ, Adéla, c2020. Fenomén jménem neziskovky. In: *Politikaspolecnost.cz* [online]. Praha: © 2023 Institut pro politiku a společnost [cit. 2023-05-16].

KOČÍ, Petr, 2012. *Nevýdělečné organizace 2012*. 8. vyd. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, xix, 291 s. : tab., formuláře ; 23 cm. ISBN 978-80-7357-737-7.

KRECHOVSKÁ, Michaela, Pavlína HEJDUKOVÁ a Dita HOMMEROVÁ, 2018. *Řízení neziskových organizací: klíčové oblasti pro jejich udržitelnost*. První vydání. Praha: Grada Publishing. Expert. ISBN 978-80-247-3075-2.

KREJČÍ, Filip, c2022. Rozdělení příjmů neziskových organizací z hlediska daně z příjmů. In: *Uctujemeneziskovky.cz* [online]. Praha: Úctujemeneziskovky.cz [cit. 2023-05-16]. Dostupné z: <https://www.uctujemeneziskovky.cz/post/rozdeleni-prijmu-neziskovych-organizaci-z-hlediska-dane-z-prijmu>

LITTLE, Helen, 1999. *Volunteers, How to get them, How to keep them*. Naperville: Panacea Press.

MIKUŠOVÁ MERIČKOVÁ, Beáta a Jan STEJSKAL, 2014. *Teorie a praxe veřejné ekonomiky*. Vyd. 1. Praha: Wolters Kluwer, 263 s. : il. ; 21 cm. ISBN 978-80-7478-526-9.

Nejpočetnější zástupci právních forem NNO v ČR, c2023. In: *Interaktivní mapa neziskového sektoru* [online]. [cit. 2023-06-21]. Dostupné z: <https://mapaneziskovek.cz/infografika/>

OCHRANA, František, Jan PAVEL a Leoš VÍTEK, 2010. *Veřejný sektor a veřejné finance: financování nepodnikatelských a podnikatelských aktivit*. 1. vyd. Praha: Grada. Expert. ISBN 978-80-247-3228-2.

Organizační struktura ČOS, c2023. In: *Česká obec sokolská* [online]. [cit. 2023-05-25]. Dostupné z: <https://prosokoly.sokol.eu/organizacni-struktura>

PELIKÁNOVÁ, Anna, 2018. *Účetnictví, daně a financování pro nestátní neziskovky*. 3., aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 335 stran : ilustrace ; 24 cm. ISBN 978-80-271-2117-5.

Rada vlády pro nestátní neziskové organizace, c2023. In: *Vláda České republiky* [online]. Praha [cit. 2023-06-21]. Dostupné z: <https://www.vlada.cz/cz/ppov/rnno/zakladni-informace-767/>

REKTOŘÍK, Jaroslav, 2010. *Organizace neziskového sektoru: základy ekonomiky, teorie a řízení*. 3., aktualiz. vyd. Praha: Ekopress. ISBN 978-80-86929-54-5.

RŮČKOVÁ, Petra, 2019. *Finanční analýza: metody, ukazatele a využití v praxi*. 6. aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 152 stran : ilustrace ; 24 cm. ISBN 978-80-271-2028-4.

SKOVAJSA, Marek, 2010. *Občanský sektor: organizovaná občanská společnost v České republice*. Vyd. 1. Praha: Portál. ISBN 978-80-7367-681-0.

STEJSKAL, Jan, Helena KUVÍKOVÁ a Kateřina MAŽÁTKOVÁ, 2012. *Neziskové organizace - vybrané problémy ekonomiky: se zaměřením na nestátní neziskové organizace*. Vyd. 1. Praha: Wolters Kluwer Česká republika. ISBN 978-80-7357-973-9.

STRECKOVÁ, Yvonne, 1998. *Teorie veřejného sektoru: učební text*. 1. vyd., přepr. Brno: Masarykova univerzita. ISBN 80-210-1737-6.

ŠEDIVÝ, Marek a Olga MEDLÍKOVÁ, 2012. *Public relations, fundraising a lobbying: pro neziskové organizace*. 1. vyd. Praha: Grada, 138 s. : il. ; 24 cm. ISBN 978-80-247-4040-9.

TETŘEVOVÁ, Liběna, 2008. *Veřejná ekonomie*. Praha: Professional publishing, 185 s. : grafy, tab. ; 21 cm. ISBN 978-80-86946-79-5.

URBAN, Jan, 2011. *Teorie národního hospodářství*. 3., dopl. a rozš. vyd. Praha: Wolters Kluwer Česká republika. ISBN 978-80-7357-579-3.

VÍT, Petr, 2015. *Praktický právní průvodce pro neziskové organizace*. První vydání. Praha: Grada, 157 stran ; 24 cm. ISBN 978-80-247-5477-2.

VOCHOZKA, Marek, 2020. *Metody komplexního hodnocení podniku 2. aktualizované vydání*. 1. elektronické vydání. Grada, 1 online zdroj (480 stran). ISBN 978-80-271-1890-8.

Internetové zdroje

- [1] ČESKO, 2023. Zákon č. 89/2012 Sb. In: *Zákony pro lidi* [online]. AION CS, s.r.o. [cit. 2023-05-25]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2012-89>
- [2] Historie Sokola, c2023. In: *Česká obec sokolská* [online]. [cit. 2023-05-25]. Dostupné z: <https://prosokoly.sokol.eu/historie>
- [3] KLEČKOVÁ, Adéla, 2020. Fenomén jménem neziskovky. In: *Politikaspolecnost.cz* [online]. Praha: © 2023 Institut pro politiku a společnost [cit. 2023-05-16].
- [4] KREJČÍ, Filip, c2022. Rozdělení příjmů neziskových organizací z hlediska daně z příjmů. In: *Uctujemeneziskovky.cz* [online]. Praha: Úctujemeneziskovky.cz [cit. 2023-05-16]. Dostupné z: <https://www.uctujemeneziskovky.cz/post/rozdeleni-prijmu-neziskovych-organizaci-z-hlediska-dane-z-prijmu>
- [5] Nejpočetnější zástupci právních forem NNO v ČR, c2023. In: *Interaktivní mapa neziskového sektoru* [online]. [cit. 2023-06-21]. Dostupné z: <https://mapaneziskovek.cz/infografika/>
- [6] Organizační struktura ČOS, c2023. In: *Česká obec sokolská* [online]. [cit. 2023-05-25]. Dostupné z: <https://prosokoly.sokol.eu/organizacni-struktura>
- [7] Rada vlády pro nestátní neziskové organizace, c2023. In: *Vláda České republiky* [online]. Praha [cit. 2023-06-21]. Dostupné z: <https://www.vlada.cz/cz/ppov/rnno/zakladni-informace-767/>