

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

**Analýza hospodaření vybrané nestátní neziskové  
organizace**

**Jiří Plch**

**Bakalářská práce  
2012**

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Jiří PLCH**  
Osobní číslo: **E09385**  
Studijní program: **B6202 Hospodářská politika a správa**  
Studijní obor: **Veřejná ekonomika a správa**  
Název tématu: **Analýza hospodaření vybrané nestátní neziskové organizace**  
Zadávací katedra: **Ústav ekonomie**

### Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

Bakalant provede charakteristiku nestátních neziskových organizací a popíše jejich význam pro občanskou společnost, resp. ekonomiku státu. Zaměří se zejména na nestátní neziskové organizace. Dále si jednu konkrétní vybere, zajistí vhodné ekonomické a další údaje o hospodaření alespoň za 3 roky po sobě jdoucí. Cílem je zpracovat ekonomickou analýzu hospodaření nestátní neziskové organizace, se zvláštní pozorností na způsoby financování činnosti organizace.

Rozsah grafických prací:

Rozsah pracovní zprávy:

cca 30 stran

Forma zpracování bakalářské práce:

tištěná/elektronická

Seznam odborné literatury:

DEBBASCH, CH.; BOURDON, J. Neziskové organizace. vyd. 1. Praha : Victoria publishing, 1995. 127 s. ISBN 80-85865-78-5.

HAMERNÍKOVÁ, B. Financování ve veřejném a neziskovém nestátním sektoru. Praha : Eurolex Bohemia, 2000. 213 s. ISBN 80-902752-3-0.

STEJSKAL, J. Hospodaření od A do Z. Praha : Tiskové a distribuční centrum, 2006. 192 s. ISBN 80-86825-16-7.

STEJSKAL, J. Účetnictví nestátních neziskových organizací. Praha : Tiskové a distribuční centrum, 2008. 164 s. ISBN 978-80-86825-40-3.

TETŘEVOVÁ, L. Veřejná ekonomie. vyd. 1. Příbram : Professional publishing, 2008. 185 s. ISBN 978-80-86946-79-5.

Vedoucí bakalářské práce:



Ing. Jan Stejskal, Ph.D.  
Ústav ekonomie

Datum zadání bakalářské práce: 24. května 2011

Termín odevzdání bakalářské práce: 30. dubna 2012



doc. Ing. Renáta Myšková, Ph.D.

děkanka

L.S.



doc. Ing. Jolana Volejnková, Ph.D.

vedoucí ústavu

V Pardubicích dne 29. června 2011

## **PROHLÁŠENÍ**

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

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

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v Univerzitní knihovně Univerzity Pardubice.

V Pardubicích dne 6. 4. 2012

Jiří Plch

## **PODĚKOVÁNÍ:**

Tímto bych rád poděkoval svému vedoucímu práce Ing. Janu Stejskalovi, Ph.D. za jeho odbornou pomoc, cenné rady a poskytnuté materiály, které mi pomohly při zpracování bakalářské práce.

## **ANOTACE**

*Tato bakalářská práce na téma „Analýza hospodaření vybrané nestátní neziskové organizace“ charakterizuje po teoretické stránce neziskový sektor, nestátní neziskové organizace a zdroje financování sportovních nestátních neziskových organizací. Praktická část obsahuje představení vybraného klubu a následnou analýzu hospodaření za období 2007 – 2010. Její součástí je také rekapitulace zjištěných závěrů a návrhy a doporučení pro vybranou organizaci.*

## **KLÍČOVÁ SLOVA**

*Nezisková organizace, zdroj financování, analýza hospodaření, sportovní klub*

## **TITLE**

Analysis of economy of a chosen non-state non-profit organization

## **ANNOTATION**

*This bachelor thesis called “Analysis of economy of a chosen non-state non-profit organization“ theoretically characterizes non-profit sector, non-state non-profit organizations and financial sources of sport non-state non-profit organizations. There is an introduction of the chosen club and following analysis of economy from 2007 to 2010 in practical part. There is also recapitulation of discovered conclusions as well as propositions and recommendation for a chosen organization.*

## **KEYWORDS**

*Non-profit organization, financial source, analysis of economy, sport club*

# OBSAH

ÚVOD .....	9
<b>1 NEZISKOVÝ SEKTOR.....</b>	<b>10</b>
1.1 ČLENĚNÍ NÁRODNÍHO HOSPODÁŘSTVÍ .....	10
1.2 NEZISKOVÝ SOUKROMÝ SEKTOR.....	12
1.2.1 <i>Funkce soukromého neziskového sektoru</i> .....	13
1.2.2 <i>Přednosti neziskového soukromého sektoru</i> .....	14
1.2.3 <i>Nedostatky soukromého neziskového sektoru</i> .....	14
1.2.4 <i>Historie neziskového soukromého sektoru v České republice</i> .....	15
<b>2 NESTÁTNÍ NEZISKOVÉ ORGANIZACE .....</b>	<b>17</b>
2.1 CHARAKTERISTIKA NESTÁTNÍCH NEZISKOVÝCH ORGANIZACÍ .....	17
2.2 ČLENĚNÍ NESTÁTNÍCH NEZISKOVÝCH ORGANIZACÍ.....	17
2.2.1 <i>Kritérium členství</i> .....	18
2.2.2 <i>Kritérium prospěšnosti</i> .....	18
2.2.3 <i>Kritérium typu převládající činnosti</i> .....	20
2.3 TYPOLOGIE NESTÁTNÍCH NEZISKOVÝCH ORGANIZACÍ V ČR .....	20
<b>3 ZDROJE FINANCOVÁNÍ SPORTOVNÍCH NNO .....</b>	<b>24</b>
3.1 ČLENĚNÍ FINANČNÍCH ZDROJŮ SPORTOVNÍCH NNO.....	24
3.1.1 <i>Vlastní zdroje</i> .....	24
3.1.2 <i>Cizí zdroje</i> .....	27
3.1.3 <i>Potenciální zdroje</i> .....	27
<b>4 PŘEDSTAVENÍ SKLH ŽĎÁR NAD SÁZAVOU.....</b>	<b>35</b>
4.1 HISTORIE .....	35
4.2 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA .....	36
<b>5 ANALÝZA HOSPODAŘENÍ SKLH ŽĎÁR NAD SÁZAVOU.....</b>	<b>39</b>
5.1 EKONOMICKÉ ÚDAJE O HOSPODAŘENÍ.....	39
5.2 VÝNOSY SKLH ŽĎÁR NAD SÁZAVOU.....	40
5.2.1 <i>Tržby za vlastní výkony a za zboží</i> .....	40
5.2.2 <i>Ostatní výnosy</i> .....	40
5.2.3 <i>Výnosy z finančních operací</i> .....	41
5.2.4 <i>Přijaté příspěvky</i> .....	41
5.2.5 <i>Provozní dotace</i> .....	42
5.3 ANALÝZA HOSPODAŘENÍ .....	43
5.3.1 <i>Výnosy v roce 2007</i> .....	43
5.3.2 <i>Výnosy v roce 2008</i> .....	44
5.3.3 <i>Výnosy v roce 2009</i> .....	44
5.3.4 <i>Výnosy v roce 2010</i> .....	45
5.4 REKAPITULACE ZJIŠTĚNÝCH ZÁVĚRŮ.....	46
5.5 NÁVRHY A DOPORUČENÍ PRO SKLH ŽĎÁR NAD SÁZAVOU .....	50
<b>ZÁVĚR.....</b>	<b>53</b>
<b>POUŽITÁ LITERATURA .....</b>	<b>55</b>

## SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Vývoj počtu vybraných nestátních neziskových organizací v ČR za období 2002 – 2011 .....	22
Tabulka 2: Rozdělení státních dotací a výtěžků a.s. SAZKA do oblasti sportu za období 1995 – 2010 v tis. Kč.....	29
Tabulka 3: Náklady SKLH Žďár nad Sázavou v období 2007 – 2010 v Kč.....	39
Tabulka 4: Ceny vstupného a permanentních vstupenek na zápasy v sezoně 2011 - 2012 .....	41
Tabulka 5: Výnosy SKLH Žďár nad Sázavou v období 2007 – 2010 v Kč.....	47

## SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1: Členění národního hospodářství podle principu financování .....	10
Obrázek 2: Graf vývoje celkového počtu nestátních neziskových organizací v ČR za období 1990 – 2011 .....	23
Obrázek 3: Graf rozdělení státních dotací a výtěžků a.s. SAZKA do oblasti sportu za období 1995 – 2010 v tis. Kč.....	30
Obrázek 4: Rozdělení státních zdrojů na podporu tělovýchovy a sportu .....	31
Obrázek 5: Průběh financování sportu z výnosů a.s. SAZKA .....	31
Obrázek 6: Obsazení realizačních týmů SKLH Žďár nad Sázavou v sezoně 2011 - 2012 .....	37
Obrázek 7: Organizační struktura managementu SKLH Žďár nad Sázavou v sezoně 2011 - 2012 .....	38
Obrázek 8: Graf výnosů SKLH Žďár nad Sázavou v roce 2007 v Kč .....	43
Obrázek 9: Graf výnosů SKLH Žďár nad Sázavou v roce 2008 v Kč .....	44
Obrázek 10: Graf výnosů SKLH Žďár nad Sázavou v roce 2009 v Kč .....	45
Obrázek 11: Graf výnosů SKLH Žďár nad Sázavou v roce 2010 v Kč .....	46
Obrázek 12: Graf vývoje celkových výnosů SKLH Žďár nad Sázavou v období 2007 – 2010 v Kč .....	48
Obrázek 13: Graf vývoje hospodářských výsledků SKLH Žďár nad Sázavou v období 2007 – 2010 v Kč .....	48
Obrázek 14: Graf vývoje vlastních a potenciálních zdrojů SKLH Žďár nad Sázavou v období 2007 – 2010 v % .....	49
Obrázek 15: Graf vývoje příjmů z hlavní a doplňkové činnosti SKLH Žďár nad Sázavou v období 2007 – 2010 v Kč .....	50

## **SEZNAM ZKRATEK**

a.s.	Akciová společnost
ČR	Česká republika
ČSLH	Český svaz ledního hokeje
ČSTV	Český svaz tělesné výchovy
EU	Evropská unie
HC	Hockey club
KS	Krajské sdružení
LTC	Lawn tennis club
MŠMT	Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy
NNO	Nestátní nezisková organizace
o.s.	Občanské sdružení
OTS	Okresní tělovýchovné sdružení
RNNO	Rada vlády pro nestátní neziskové organizace
Sb.	Sbírka zákonů
SKLH	Sportovní klub ledního hokeje
s.r.o.	Společnost s ručením omezeným
TJ	Tělovýchovná jednota

## ÚVOD

Neziskový sektor je nedílnou součástí každé vyspělé společnosti a v určité jeho části se vyskytují nestátní neziskové organizace. Tyto se snaží nejen ovlivňovat a utvářet občanskou společnost daného státu, ale také podporovat demokratické principy jejího fungování. Sdružování v těchto organizacích probíhá na základě dobrovolnosti, a to buď za účelem obecně prospěšné činnosti, či za účelem poskytování prospěchu svým členům. Poskytují tedy takové služby, které soukromý sektor není ochoten zajistit a veřejný sektor nemůže zajistit. Pro to, aby nestátní neziskové organizace mohly zabezpečovat poskytování veřejných statků a služeb, jsou nezbytným předpokladem finance. Financování těchto organizací má specifický charakter - jde o tzv. více-zdrojové financování. To znamená, že typická nezisková organizace obvykle získává finanční prostředky z různých zdrojů a díky omezenému přístupu k nim s nimi musí velmi efektivně nakládat. To nutí neziskové organizace analyzovat své hospodaření a optimalizovat finanční toky.

**Cílem bakalářské práce je zpracovat analýzu hospodaření vybrané nestátní neziskové organizace, kterou je SKLH Žďár nad Sázavou. Dále je cílem zhodnocení efektivního využívání finančních zdrojů této organizace za období 2007 - 2010.**

Práce je rozdělena na několik základních částí. Nejprve je vysvětlena charakteristika neziskového sektoru a jsou vymezeny základní pojmy. Další část je zaměřena na nestátní neziskové organizace, různá hlediska členění těchto organizací a jejich typologii v ČR. Třetí část je věnována možným zdrojům financování sportovních nestátních neziskových organizací. V další části se práce věnuje představení vybrané nestátní neziskové organizace. Poté následuje analýza hospodaření této organizace se zvláštní pozorností na způsoby financování činnosti organizace. Součástí poslední části je také zhodnocení zjištěných závěrů a návrhy a doporučení pro analyzovanou organizaci.

# 1 NEZISKOVÝ SEKTOR

Obsahem první kapitoly je vymezení neziskového sektoru v rámci národního hospodářství a charakteristika neziskového soukromého sektoru včetně jeho funkcí, předností, nedostatků a jeho historie v ČR.

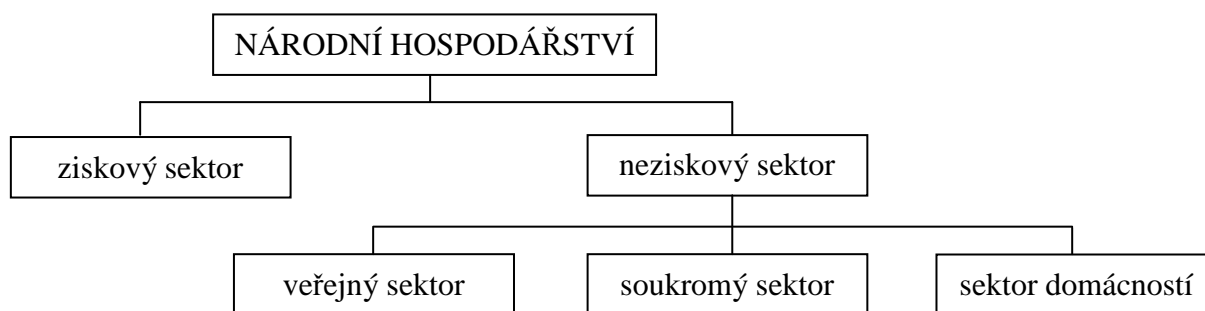
## 1.1 Členění národního hospodářství

Národní hospodářství představuje složitý systém složený z mnoha prvků a jednotlivých vazeb mezi nimi, který se vytvořil za účelem produkce statků. Jednu ze základních oblastí v rámci národního hospodářství tvoří neziskový sektor. Pro lepší pochopení neziskového sektoru je tedy důležité vymežit prostor v rámci národního hospodářství, ve kterém organizace neziskového sektoru působí a ve kterém plní svá poslání. To lze provést pomocí členění národního hospodářství podle různých kritérií.

Mezi kritéria třídění národního hospodářství patří:

- kritérium odvětví;
- kritérium sektorů;
- kritérium vlastnictví;
- kritérium financování provozu a rozvoje<sup>1</sup>.

Kritérium financování provozu a rozvoje



**Obrázek 1:** Členění národního hospodářství podle principu financování

Zdroj: REKTOŘÍK, J., et al. *Organizace neziskového sektoru : Základy ekonomiky, teorie a řízení.*

3.vyd. Praha : Ekopress, 2010. s. 13

<sup>1</sup> STRECKOVÁ, Y., MALÝ, I. *Veřejná ekonomie: pro školu i praxi.* 1.vyd. Praha : Computer Press, 1998. s. 4 - 7

**Ziskový sektor**<sup>2</sup> je ta část národního hospodářství, jehož primárním cílem je tvorba zisku. Finanční prostředky, potřebné na svůj provoz a rozvoj, získávají organizace tohoto sektoru prodejem statků a služeb za ceny, určené prostřednictvím nabídky a poptávky na daném trhu.

**Neziskový sektor** je ta část národního hospodářství, jehož primárním cílem je tvorba užitku, který má nejčastěji podobu veřejné služby. Finanční prostředky, potřebné pro svoji činnost, získávají organizace tohoto sektoru buď z veřejných financí, nebo od konkrétních fyzických či právnických osob.

Neziskový sektor můžeme dále rozdělit na veřejný sektor, soukromý sektor a sektor domácností.

**Neziskový veřejný sektor** představuje tu část národního hospodářství, která je financována z veřejných financí prostřednictvím jednotlivých veřejných rozpočtů. Sem patří zejména rozpočet státní a municipální. Rozhoduje se v něm veřejnou volbou a podléhá veřejné kontrole. To znamená, že občané kontrolují veřejnou volbu a důsledky jejího rozhodnutí buď přímo, nebo prostřednictvím svých volených zástupců. Tento sektor je spravován a řízen orgány veřejné správy. Tu představuje státní správa a samospráva.

**Neziskový soukromý sektor** představuje tu část národního hospodářství, která je financována prostřednictvím konkrétních fyzických či právnických osob, které se rozhodly vložit své finanční prostředky do produkce či distribuce takových statků, od kterých neočekávají tvorbu zisku, nýbrž tvorbu užitku. Pro organizace, působící v tomto sektoru, však není vyloučen ani příspěvek z veřejných financí.

**Sektor domácností**<sup>3</sup>. Svým začleněním do koloběhu finančních toků a vstupem na trh produktu, faktorů a kapitálu zaujímá sektor domácností významnou roli v rámci národního hospodářství. Podílí se také na formování občanské společnosti, jejíž kvalita je zpětně určující pro kvalitu neziskových organizací.

Pro tuto práci je stěžejní neziskový soukromý sektor, a proto je mu dále věnována větší pozornost.

---

<sup>2</sup> Zpracováno podle:

REKTOŘÍK, J., et al. *Organizace neziskového sektoru : Základy ekonomiky, teorie a řízení*. 3.vyd. Praha : Ekopress, 2010. s. 14

STRECKOVÁ, Y., MALÝ, I. *Veřejná ekonomie: pro školu i praxi*. 1.vyd. Praha : Computer Press, 1998. s. 6 – 9

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

<sup>3</sup> Zpracováno podle:

REKTOŘÍK, J., et al. *Organizace neziskového sektoru : Základy ekonomiky, teorie a řízení*. 3.vyd. Praha : Ekopress, 2010. s. 14

## 1.2 Neziskový soukromý sektor

Neziskový soukromý sektor, který je také někdy nazýván jako tzv. třetí sektor, se vytvořil v průběhu přirozeného vývoje společnosti. V rámci národního hospodářství působí tento sektor v oblasti mezi trhem a státem. Za hlavní příčinu existence neziskového soukromého sektoru se považují tržní a vládní selhání. Trh selhává, protože nedokáže poskytovat všechny druhy statků. Nahradit trh se proto snaží stát, respektive vláda. Ta však nedokáže uspokojit potřeby všech svých občanů, a proto následně dochází i k jejímu selhání.

Nestátní neziskový sektor<sup>4</sup> funguje na bázi nestátního vlastnictví organizací, které se v něm vyskytují a jejichž financování není nutně závislé na poskytování prostředků z veřejných rozpočtů. V tomto sektoru se navíc velmi často uplatňuje princip dobrovolné práce spolu s principem občanské solidarity, filantropie či charity. Organizace, které působí v tomto sektoru, nevznikají na základě podnětu ze strany státu, ale ze snahy a potřeb určitých skupin občanů. Funkčně je však tento sektor příbuzný veřejnému sektoru (státnímu a municipálnímu).

Definovat neziskový soukromý sektor se pokusil mimo jiné i americký sociolog L.M. Salamon. Tento autor vymezuje neziskový soukromý sektor jako sektor skládající se z organizací, které se vyznačují následujícími charakterovými rysy:

- jedná se o organizace, tj. skupiny, které jsou do určité míry institucionalizovány, ať již formálním statutem či jiným způsobem (např. formou pravidelných schůzí, jednacích pravidel apod.);
- mají soukromou povahu, nejsou součástí veřejné správy a ani nejsou řízeny orgány, ve kterých převládají vládní úředníci, není však vyloučena možnost podpory z veřejných zdrojů;
- nerozdělují zisk – tyto organizace sice v určitém období mohou dosáhnout zisku, ale opětovně ho musí použít na realizaci svého poslání, musí ho reinvestovat a nemohou ho rozdělit mezi zakladatele, vedení organizace či zaměstnance;
- jsou samosprávné, autonomní – tyto organizace mají vlastní pravidla a samy řídí svou vlastní činnost. To znamená, že jsou řízeny bez zásahů z vnějšího prostředí;

---

<sup>4</sup> Zpracováno podle:

HAMERNÍKOVÁ, B. *Financování ve veřejném a neziskovém nestátním sektoru*. Praha : Eurolex Bohemia, 2000. s. 42

- jsou dobrovolné, jejich fungování je spojeno s určitým prvkem dobrovolnosti, ať již dobrovolné účasti na konkrétních aktivitách či dobrovolné účasti na vedení organizace;
- jsou veřejně prospěšné, přispívají k veřejnému dobru, usilují o dobro lidí, určitých skupin či společnosti jako celku<sup>5</sup>.

### 1.2.1 Funkce soukromého neziskového sektoru

Poslání organizací, které působí v tomto sektoru, zároveň určuje funkce, které by měla daná organizace plnit vzhledem k občanské společnosti. Primárním a zároveň společným cílem pro všechny tyto organizace není tvorba zisku, ale užitku.

Mezi základní funkce patří<sup>6</sup>:

- výkon či zajištění specifických statků a služeb - jedná se např. o oblast sociální, zdravotní, informační a další;
- obhajování - to znamená, že má za úkol chránit obyvatele před porušováním základních lidských práv a svobod;
- svépomoc nebo vzájemná pomoc - organizace buď uspokojuje potřeby svých členů, nebo poskytuje tzv. obecně prospěšnou činnost. Tato funkce také souvisí s uspokojováním potřeby sdružovat se a aktivně se podílet na činnosti dané organizace;
- demokratizační - umožňuje plnění demokratických principů daného státu.

Další možné rozdělení funkcí soukromého neziskového sektoru je na funkce<sup>7</sup>:

- primární – sem patří produkce služeb, jejichž hlavním cílem je tvorba užitku;
- sekundární – jedná se o takové funkce, které mají vytvářet podmínky pro plnění primárních funkcí. Nejčastěji se jedná o funkce personální, provozní, správní, komplexního hospodaření.

<sup>5</sup> TETŘEVOVÁ, L. *Veřejná ekonomie*. 1.vyd. Příbram : Professional publishing, 2008. s. 40 - 41

<sup>6</sup> Zpracováno podle:

DOHNALOVÁ, Marie. *E-cvns.cz* [online]. c 2006 - 2011 [cit. 2011-11-06]. Definice neziskového sektoru. Dostupné z WWW: <[http://www.e-cvns.cz/soubory\\_diskuse/obcansky\\_sektor.pdf](http://www.e-cvns.cz/soubory_diskuse/obcansky_sektor.pdf)>.

TETŘEVOVÁ, L. *Veřejná ekonomie*. 1.vyd. Příbram : Professional publishing, 2008. s. 41 - 42

<sup>7</sup> Zpracováno podle:

STRECKOVÁ, Y., MALÝ, I. *Veřejná ekonomie: pro školu i praxi*. 1.vyd. Praha : Computer Press, 1998. s. 169

### **1.2.2 Přednosti neziskového soukromého sektoru**

Organizace tohoto sektoru jsou spojeny s těmito přednostmi:

- zajišťují statky, které není v dostatečném množství a kvalitě schopen zajistit ani tržní, ani veřejný sektor;
- poskytují své služby bezplatně či za nízké ceny;
- jsou charakteristické důvěryhodností, projevuje se zde vyšší vzájemná důvěra mezi stranami;
- věnují zvláštní pozornost svým členům, vytvářejí příznivé podmínky pro odpovědnost klientů, neboť soustřeďují pozornost na stimulaci předpokladů lidí k řešení problémů vlastními silami;
- podporují různorodost a rozmanitost odlišných názorů<sup>8</sup>;
- mohou zajišťovat takové aktivity, které naplňují potřeby člověka a které by jinak neexistovaly;
- osoby, které pracují v tomto sektoru, mají často větší zájem na správném fungování těchto organizací. To je spojeno zejména s dobrovolnou účastí v těchto organizacích;
- mohou být založeny za účelem zabraňovat poškozování určitých skupin obyvatel;
- jejich případný zisk je dále použit na zdokonalování jimi poskytovaných služeb;
- jsou řízeny samostatně, bez zásahů vnějšího okolí;
- mohou využít různých možností daňového zvýhodnění a daňových úlev.

### **1.2.3 Nedostatky soukromého neziskového sektoru**

Organizace tohoto sektoru jsou spojeny s těmito nedostatky:

- nedostatek materiálních či lidských zdrojů pro realizaci poslání příslušných organizací, zejména pro řešení závažných a rozsáhlých úkolů;
- aktivity neziskových organizací jsou často zaměřeny pouze na vybrané atraktivní problémy či malé omezené skupiny obyvatel;

---

<sup>8</sup> TETŘEVOVÁ, L. *Veřejná ekonomie*. 1.vyd. Příbram : Professional publishing, 2008. s. 42

- neziskové organizace mohou působit proti posilování samostatnosti, aktivity a sebedůvěry klientů;
- činnost neziskových organizací je náchylná k uplatňování principů byrokratického řízení, rovněž se při jejich činnosti ve zvýšené míře projevují případné negativní charakterové vlastnosti managementu;
- projevuje se zde zvýšené nebezpečí krytí daňových úniků a jiných forem obohacování<sup>9</sup>;
- lidé pracují v těchto organizacích nejčastěji ve svém volném čase bez možnosti kvalitního finančního ohodnocení;
- obtížné získávání finančních prostředků na provoz a rozvoj.

#### 1.2.4 Historie neziskového soukromého sektoru v České republice<sup>10</sup>

První nadace tu vznikaly již ve 13. století, avšak rozvoj tohoto sektoru je spojen až s obdobím Národního obrození, tedy okolo roku 1830. Spolky a nadace, které vznikaly v této době, měly zejména podporovat národní kulturu, vědu a vzdělávání. Po roce 1918 docházelo k růstu spolkové aktivity, a to hlavně díky velkému vlivu ze zahraničí, zejména pak z USA. Velký pokles tohoto sektoru je spojen s 2. světovou válkou, kdy byla celá řada neziskových organizací zrušena nebo reorganizována na přísně centralizované organizace, které sloužily potřebám státu. Po nástupu komunistů v roce 1948 se situace ještě více zhoršila. Docházelo ke zkonfiskování majetku těchto organizací a ke změnám mohlo dojít až s uvolněním politické atmosféry v roce 1968, kdy bylo obnoveno mnoho významných neziskových organizací. K naprosté svobodě sdružování však dochází až po revoluci v roce 1989. Vývoj nestátního neziskového sektoru byl však nadále ovlivněn politickou minulostí v ČR, zejména pak komunistickým režimem, který je považován za hlavní brzdu rozvoje tohoto sektoru. Jedná se hlavně o postoj státu v podobě centralistických tradic státní správy. K řešení tohoto problému by měla vést změna ve způsobu financování nestátních neziskových organizací. Od roku 2002 proto došlo k rozsáhlé reformě veřejné správy, kdy došlo ke zvětšení pravomocí krajů, které tak mohou lépe ovlivňovat vývoj těchto organizací v daném regionu. Byla také obnovena činnost Rady vlády pro nestátní neziskové organizace (RNNO). Ta se zabývá činnostmi

<sup>9</sup> TETŘEVOVÁ, L. *Veřejná ekonomie*. 1.vyd. Příbram : Professional publishing, 2008. s. 42 - 43

<sup>10</sup> Zpracováno podle:

*Czech.cz* [online]. 30.12.2009 [cit. 2011-11-10]. Neziskový sektor. Dostupné z WWW:

<<http://www.czech.cz/cz/66483-neziskovy-sektor>>.

*Tretipatro.cz* [online]. 2002 [cit. 2011-11-10]. Historie neziskových aktivit v ČR. Dostupné z WWW:

<<http://www.tretipatro.cz/index.php?cmd=page&id=26>>.

nestátních neziskových organizací, jejich fungování, právním postavením, posuzování jejich podpory, postavením v rámci EU a řadou dalších problémů. Od roku 2004 může ČR navíc využít rozsáhlých finančních prostředků z fondů EU.

## 2 NESTÁTNÍ NEZISKOVÉ ORGANIZACE

Druhá kapitola je zaměřena na nestátní neziskové organizace. Hlavní pozornost je věnována charakteristice nestátních neziskových organizací, různým kritériím, podle kterých se tyto organizace dělí a jejich typologii v ČR.

### 2.1 Charakteristika nestátních neziskových organizací

Nestátní neziskové organizace jsou charakterizovány těmito společnými znaky<sup>11</sup>:

- nejsou založeny za účelem podnikání. Jejich hlavním cílem tedy není tvorba zisku, ale užitku. Případný zisk nesmí být rozdělen mezi osoby působící v organizaci, ale musí být použit na realizaci poslání organizace;
- jsou právníckými osobami, to znamená, že jsou zakládány podle různých právních předpisů. Není tedy možné, aby neziskovým subjektem byla fyzická osoba;
- mohou, ale nemusí být financovány z veřejných rozpočtů;
- produkují takové statky, které mají uspokojit konkrétní potřeby občanů;
- mají svoji autonomii, což je zajištěno zákonem;
- členství v těchto organizacích je až na výjimky dobrovolné;
- vytváří neformální členské struktury, ale vždy podle platné legislativy.

### 2.2 Členění nestátních neziskových organizací

Nestátní neziskové organizace můžeme rozdělit podle několika základních kritérií:

- kritérium členství;
- kritérium prospěšnosti;
- kritérium typu převládající činnosti.

---

<sup>11</sup> Zpracováno podle:

REKTOŘÍK, J., et al. *Organizace neziskového sektoru : Základy ekonomiky, teorie a řízení*. 3.vyd. Praha : Ekopress, 2010. s. 41

RŮŽIČKOVÁ, R. *Neziskové organizace : vznik, účetnictví, daně*. 3.vyd. Ostrava : Anag, 2001. s. 7

STRECKOVÁ, Y., MALÝ, I. *Veřejná ekonomie: pro školu i praxi*. 1.vyd. Praha : Computer Press, 1998. s. 166

### 2.2.1 Kritérium členství

Podle tohoto kritéria můžeme nestátní neziskové organizace dělit na<sup>12</sup>:

- členské – tyto organizace jsou charakteristické svou členskou základnou. To znamená, že mají své vlastní členy. Patří sem např. občanská sdružení, odbory apod.;
- nečlenské – tyto organizace mají své pracovníky a členy správních orgánů, ale vlastní členy tyto organizace nemají. Patří sem např. nadace, nadační fondy a obecně prospěšné společnosti.

### 2.2.2 Kritérium prospěšnosti

Podle toho, do jaké míry naplňuje organizace kritérium veřejného prospěchu, se nestátní neziskové organizace dělí do dvou základních skupin, tj. na<sup>13</sup>:

- veřejně prospěšné – jejich primárním cílem je poskytovat takové statky, které uspokojují potřeby široké veřejnosti, tj. všech, kteří tuto službu potřebují. Jedná se např. o oblast vzdělávání, charity, ekologie, sociální péče apod. Tyto organizace navíc bývají více zvýhodňovány z hlediska daní či jiných podpor než organizace vzájemně prospěšné;
- vzájemně prospěšné – jejich primárním cílem je poskytovat takové statky, které uspokojují potřeby svých členů, tj. uzavřeného okruhu osob, které mají společné zájmy. Ty však nesmí být v rozporu se zájmy jiných občanů, či právnických osob. Na to dohlíží veřejná správa. Tyto organizace mohou poskytovat veřejný prospěch, avšak v takovém případě se nejedná o jejich hlavní cíl.

Veřejná prospěšnost<sup>14</sup> představuje v současnosti velmi diskutované téma. Tento pojem nebyl doposud v právním řádu ČR jednoznačně vymezen, a proto se mu věnuje velká pozornost v rámci nově připravovaného občanského zákoníku. Návrh tohoto zákoníku byl

---

<sup>12</sup> Zpracováno podle:

SKOVAJSA, M., et al. *Organizovaná občanská společnost v České republice*. 1.vyd. Praha : Portál, 2010. s. 41

<sup>13</sup> Zpracováno podle:

FRÍČ, P., GOULLI, R. *Neziskový sektor v ČR : výsledky mezinárodního srovnávacího projektu Johns Hopkins University*. Praha : Eurolex Bohemia, 2001. s. 13

REKTORÍK, J., et al. *Organizace neziskového sektoru : Základy ekonomiky, teorie a řízení*. 3.vyd. Praha : Ekopress, 2010. s. 40

TETŘEVOVÁ, L. *Veřejná ekonomie*. 1.vyd. Příbram : Professional publishing, 2008. s. 36

<sup>14</sup> Zpracováno podle:

SEEMANOVÁ, J. *Aperio.cz* [online]. 09.09.2011 [cit. 2011-12-09]. Vyjádření APERIA k právní úpravě veřejné prospěšnosti v návrhu nového občanského zákoníku. Dostupné z WWW: <<http://aperio.cz/347/vyjadreni-aperia-k-pravni-uprave-verejne-prospesnosti-v-navrhu-noveho-obcanskeho-zakoniku>>.

schválen poslaneckou sněmovnou a měl by vejít v platnost v roce 2014. Právní úpravu veřejné prospěšnosti můžeme najít v §§ 146-152 a je definována takto:

*„Sleduje-li právnická osoba dosažení obecného blaha jako veřejně prospěšný cíl vykonáváním veřejně prospěšné činnosti, včetně poskytování služeb, nebo poskytováním veřejně prospěšné podpory za předem určených a rovných podmínek s tím, že má v souladu se zakladatelským právním jednáním povinnost používat zisk po zdanění alespoň ze dvou třetin pro výkon veřejně prospěšné činnosti nebo poskytování veřejně prospěšné podpory, pro něž je ustavena, má právo nabýt status veřejné prospěšnosti“<sup>15</sup>.*

Podle tohoto zákoníku je také stanoveno, za jakých podmínek právnická osoba nabývá, udržuje či pozbývá status veřejné prospěšnosti.

Mnoho neziskových organizací však zaujalo nesouhlasné stanovisko proti tomuto vymezení veřejné prospěšnosti. Za hlavní argumenty nesouhlasu udávají tyto<sup>16</sup>:

- terminologie – pojem „veřejná prospěšnost“ nelze jednoznačně definovat, protože se tato charakteristika významově vyvíjí, a nelze jej tedy vymezovat ani legislativní definicí. Jedná se o velmi zavádějící pojem. Státní moc bude kategorizovat, co je veřejně prospěšné a co není, což je nežádoucí pro celkové chápání veřejné prospěšnosti;
- transparentnost NNO – zákoník nesplňuje původní záměr řešit transparentnost všech NNO, neboť se dotýká výhradně těch subjektů, kterým bude statut veřejné prospěšnosti přiznán, nikoliv všech NNO;
- přístup k prostředkům z veřejných zdrojů – zákon sice zajišťuje selekci subjektů, které žádají o prostředky z veřejných rozpočtů, avšak taková úprava je nekoncepční, nepřísluší občanskému zákoníku a nemůže jím být ani předjímana;
- přidělování statusu – bude založeno na schvalování odborné komise a tedy i na posuzování jednotlivců. Tento akreditační proces bude znamenat zátěž, která není

---

<sup>15</sup> *Obcanskyzakonik.justice.cz* [online]. 2011 [cit. 2011-12-09]. Návrh zákona schválený vládou ve znění změn přijatých Legislativní radou vlády (květen 2011). Dostupné z WWW: <[http://obcanskyzakonik.justice.cz/tinymce-storage/files/2011/Vladni\\_navrh\\_obcanskeho\\_zakoniku\\_2011.pdf](http://obcanskyzakonik.justice.cz/tinymce-storage/files/2011/Vladni_navrh_obcanskeho_zakoniku_2011.pdf)>.

<sup>16</sup> Zpracováno podle:

*Asociaceno.cz* [online]. 19.6.2011 [cit. 2011-12-09]. Tiskové prohlášení k vládnímu návrhu ustanovení o veřejné prospěšnosti v občanském zákoníku. Dostupné z WWW: <<http://www.asociaceno.cz/index.php/component/content/article/11-media/38-tiskove-prohlaeni-k-vladnimu-navrhu-ustanoveni-o-veejne-prospnosti-v-obanskem-zakoniku>>.

SEEMANOVÁ, J. *Aperio.cz* [online]. 09.09.2011 [cit. 2011-12-09]. Vyjádření APERIA k právní úpravě veřejné prospěšnosti v návrhu nového občanského zákoníku. Dostupné z WWW: <<http://aperio.cz/347/vyjadreni-aperia-k-pravni-uprave-verejne-prospnosti-v-navrhu-noveho-obcanskeho-zakoniku>>.

nijak zdůvodněna a nepřinese občanské společnosti žádný přínos. Jakýkoli schvalovací proces popírá samotný smysl svobodné občanské společnosti.

### 2.2.3 Kritérium typu převládající činnosti

Podle tohoto kritéria můžeme nestátní neziskové organizace dělit na<sup>17</sup>:

- advokační – tyto organizace obhajují práva a zájmy svých vlastních členů, jiných skupin obyvatelstva či zájmy celé veřejnosti. Jejich hlavním cílem je zejména projevat veřejně své názory, upozorňovat na různé problematické otázky týkající se dnešní společnosti, kontrolovat činnost a rozhodování státní správy apod.;
- servisní – tyto organizace poskytují různé druhy služeb, a to jak svým členům, tak i ostatním občanům. Jedná se o takové služby, které ze své podstaty nemohou přinášet zisk. Patří sem např. služby pro seniory, handicapované apod.;
- zájmové – tyto organizace umožňují svým členům realizovat jejich zájmy a další aktivity, které provozují v jejich volném čase. Můžeme sem zařadit např. sportovní kluby, zájmové kroužky apod. Tyto organizace bývají také někdy považovány za podtyp servisních organizací.

## 2.3 Typologie nestátních neziskových organizací v ČR<sup>18</sup>

Česká odborná literatura se jednoznačně neshoduje ve vymezení pojmu nestátní nezisková organizace. Zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů se zmiňuje pouze o neziskových organizacích. Podle tohoto zákona se jedná o právnické osoby, které nebyly zřízeny za účelem podnikání. Patří sem pak zejména tyto organizace:

- zájmová sdružení právnických osob, pokud mají tato sdružení právní subjektivitu;
- občanská sdružení včetně odborových organizací;
- politické strany a politická hnutí;
- registrované církve a náboženské společnosti;

---

<sup>17</sup> Zpracováno podle:

FRÍČ, P., GOULLI, R. *Neziskový sektor v ČR : výsledky mezinárodního srovnávacího projektu Johns Hopkins University*. Praha : Eurolex Bohemia, 2001. s. 13

SKOVAJSA, M., et al. *Organizovaná občanská společnost v České republice*. 1.vyd. Praha : Portál, 2010. s. 41

<sup>18</sup> Zpracováno podle:

ŠKARABELOVÁ, S. *E-cvns.cz* [online]. c 2006 - 2011 [cit. 2011-11-27]. Definice neziskového sektoru. Dostupné z WWW: <[http://www.e-cvns.cz/soubory\\_diskuse/vymezeni\\_nno.pdf](http://www.e-cvns.cz/soubory_diskuse/vymezeni_nno.pdf)>.

- nadace a nadační fondy;
- obecně prospěšné společnosti;
- veřejné vysoké školy;
- obce;
- vyšší územní samosprávné celky;
- organizační složky státu;
- příspěvkové organizace;
- státní fondy;
- subjekty, o nichž tak stanoví zvláštní zákon.

Obecně se za nestátní neziskové organizace považují ty, které splňují 5 základních podmínek tzv. strukturálně – operacionální definice podle L. M. Salamona a H. K. Anheira (to znamená, že organizace musí být institucionalizované, soukromé, neziskové, samosprávné a dobrovolné - blíže jsou tyto podmínky vysvětleny v první kapitole). Ne všechny výše jmenované subjekty však tyto podmínky splňují. Za nestátní neziskové organizace proto můžeme považovat jen některé z nich.

V ČR sem podle RNNO patří:

- občanská sdružení;
- obecně prospěšné společnosti;
- účelová zařízení církví;
- nadace;
- nadační fondy<sup>19</sup>.

Nestátní neziskové organizace v ČR mají nejčastěji formu občanských sdružení. Vývoj počtu vybraných nestátních neziskových organizací v ČR za období 2002 - 2011 je uveden v tabulce č. 2.

---

<sup>19</sup> Neziskový sektor sledovaný Radou vlády pro nestátní neziskové organizace. In MÜLLER, J. *Definice neziskového sektoru : sborník příspěvků z internetové diskuze CVNS* [online]. [s.l.] : [s.n.], 2005 [cit. 2011-11-26]. Dostupné z WWW: <[http://www.e-cvns.cz/soubory/Definice\\_neziskoveho\\_sektoru.pdf](http://www.e-cvns.cz/soubory/Definice_neziskoveho_sektoru.pdf)>.

**Tabulka 1:** Vývoj počtu vybraných nestátních neziskových organizací v ČR za období 2002 – 2011

	Občanská sdružení	Nadace	Nadační fondy	Obecně prospěšné společnosti	Evidované církevní právnické osoby
<b>2002</b>	49 108	330	825	762	4 785
<b>2003</b>	50 997	350	859	884	4 946
<b>2004</b>	53 306	362	898	1 038	4 927
<b>2005</b>	54 963	368	925	1 158	4 605
<b>2006</b>	58 347	380	992	1 317	4 464
<b>2007</b>	61 802	390	1048	1 486	4 446
<b>2008</b>	65 386	411	1095	1 658	4 399
<b>2009</b>	68 631	429	1168	1 813	4 347
<b>2010</b>	72 111	449	1 205	1 958	4 352
<b>2011</b>	72 981	455	1 224	2 004	4 358

Zdroj: vlastní zpracování podle: *Neziskovky.cz [online]. 2011 [cit. 2011-11-27]. Aktualizovaná statistika počtu NNO v letech 1990-2010. Dostupné z WWW: <[http://www.neziskovky.cz/data/stat\\_NNO\\_tabulka\\_1990\\_2011txt11819.pdf](http://www.neziskovky.cz/data/stat_NNO_tabulka_1990_2011txt11819.pdf)>.*

Některé další případy organizací můžeme považovat za hraniční. Jedná se např. o odbory, občanské iniciativy, politické strany, lékařské, advokátní, notářské komory, obchodní společnosti (společnosti s ručením omezeným a akciové společnosti), družstva, divadla a školy zřízené jako příspěvkové organizace<sup>20</sup>.

Níže jsou uvedeny zákony upravující jednotlivé právní formy nestátních neziskových organizací:

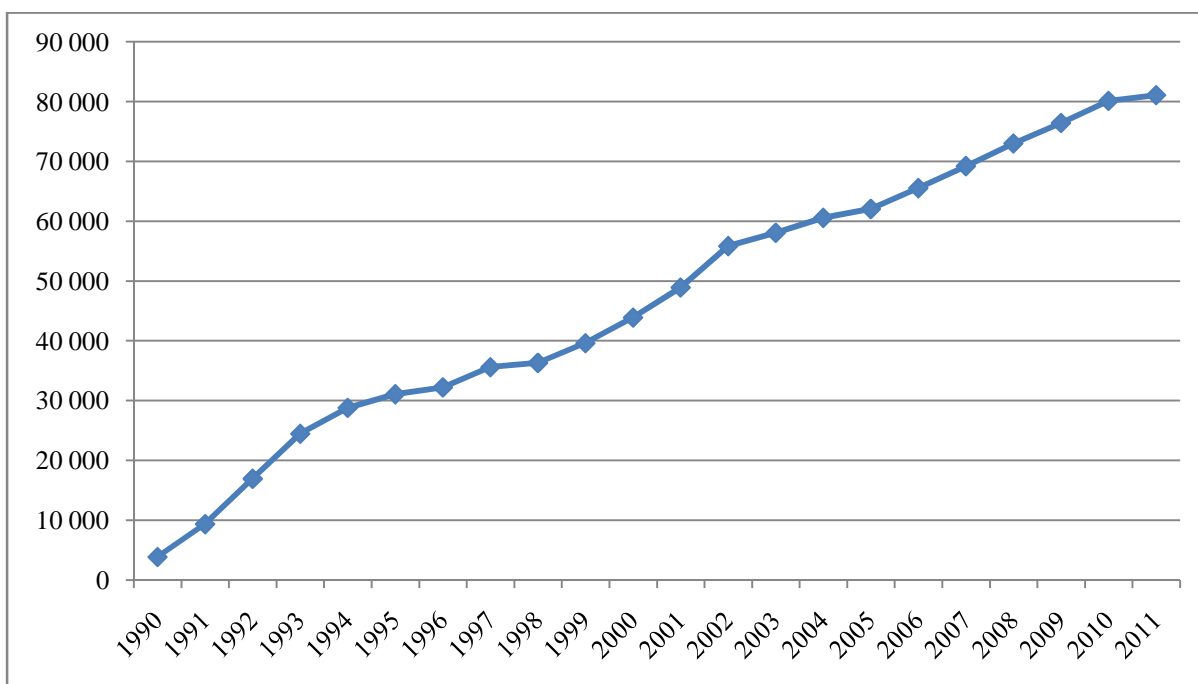
- občanská sdružení - zákon č. 83/1990 Sb., o sdružování občanů;
- nadace - zákon č. 227/1997 Sb., o nadacích a nadačních fondech;
- nadační fondy - zákon č. 227/1997 Sb., o nadacích a nadačních fondech;

<sup>20</sup> Zpracováno podle:

SKOVAJSA, M., et al. *Organizovaná občanská společnost v České republice*. 1.vyd. Praha : Portál, 2010. s. 39

- obecně prospěšné společnosti - zákon č. 248/1995 Sb., o obecně prospěšných společnostech;
- evidované církevní právnické osoby - zákon č. 3/2002 Sb., o církvích a náboženských společnostech<sup>21</sup>.

V současné době lze vyzorovat rostoucí trend v počtu nestátních neziskových organizací. Vývoj celkového počtu nestátních neziskových organizací v ČR za období 1990 – 2011 udává graf 1.



**Obrázek 2:** Graf vývoje celkového počtu nestátních neziskových organizací v ČR za období 1990 – 2011

*Zdroj: vlastní zpracování podle: Neziskovky.cz [online]. 2011 [cit. 2011-11-27]. Aktualizovaná statistika počtu NNO v letech 1990-2010. Dostupné z WWW: <[http://www.neziskovky.cz/data/stat\\_NNO\\_tabulka\\_1990\\_2011.txt11819.pdf](http://www.neziskovky.cz/data/stat_NNO_tabulka_1990_2011.txt11819.pdf)>.*

<sup>21</sup> SKOVAJSA, M., et al. *Organizovaná občanská společnost v České republice*. 1.vyd. Praha : Portál, 2010. s. 170

### 3 ZDROJE FINANCOVÁNÍ SPORTOVNÍCH NNO

Pro každou sportovní NNO je charakteristické tzv. více-zdrojové financování. Vyvážené zastoupení jednotlivých zdrojů umožňuje organizaci zajistit ekonomickou stabilitu, a proto je na získávání těchto zdrojů kladen velký důraz. Tato kapitola se věnuje zdrojům financování sportovní NNO a jejich členění.

#### 3.1 Členění finančních zdrojů sportovních NNO

Finanční zdroje sportovních NNO můžeme rozdělit do 3 základních skupin:

- vlastní zdroje;
- cizí zdroje;
- potenciální zdroje.

##### 3.1.1 Vlastní zdroje<sup>22</sup>

Získávání těchto prostředků je v pravomoci dané organizace, která tak může lépe ovlivnit jejich celkovou výši. V současnosti patří samofinancování ke stále důležitějším příjmům sportovních NNO, a proto se tak stává předmětem ostrých debat v rámci jednotlivých organizací. Prostřednictvím těchto zdrojů si organizace svou vlastní činností zajišťuje prostředky sloužící k realizaci svého poslání. Za vlastní zdroje se považují ty, které se nevracejí k původnímu majiteli.

U finančních zdrojů sportovních NNO je nutné rozlišit, které zdroje pochází z doplňkové činnosti klubu, která je jednoznačně zdaňována a které nikoliv. Proto musí být hlavní činnosti uvedeny ve stanovách klubu<sup>23</sup>.

Do vlastních zdrojů z hlavní činnosti sportovních NNO patří<sup>24</sup>:

**Členské příspěvky.** Jedná se o předem plánovatelný zdroj, který organizace získává pravidelně od svých členů formou finančních příspěvků. Jejich výše vyplývá ze základních

---

<sup>22</sup> Zpracováno podle:

BOUKAL, P., VÁVROVÁ, H., et al. *Ekonomika a financování neziskových organizací*. 1.vyd. Praha : Oeconomica, 2007. s. 41

STEJSKAL, J. *Ekonomika neziskové organizace*. Praha : Junák – svaz skautů a skautek ČR, TDC, 2010. s. 148

<sup>23</sup> Zpracováno podle:

NOVOTNÝ, J., et al. *Ekonomika sportu : Vybrané kapitoly*. 1.vyd. Praha : Oeconomica, 2005. s. 59

<sup>24</sup> Zpracováno podle:

BOUKAL, P., VÁVROVÁ, H., et al. *Ekonomika a financování neziskových organizací*. 1.vyd. Praha : Oeconomica, 2007. s. 43

REKTORÍK, J., *Ekonomika a řízení neziskových organizací*. 1.vyd. Brno : Masarykova Univerzita, 1998. s. 59

STEJSKAL, J. *Ekonomika neziskové organizace*. Praha : Junák – svaz skautů a skautek ČR, TDC, 2010. s. 149

NOVOTNÝ, J., et al. *Ekonomika sportu : Vybrané kapitoly*. 1.vyd. Praha : Oeconomica, 2005. s. 57 - 58

dokumentů organizace (tj. ze statutu či stanov). Vybírání těchto příspěvků je založeno na navázání dlouhodobého kladného vztahu organizace ke svým členům. Při splnění daných podmínek podle platného zákona jsou tyto příspěvky osvobozeny od daně z příjmů právnických osob. Na rozdíl od darů získávají členové za zaplacení tohoto příspěvku určitou protihodnotu. Jejich nevýhodou je, že nebývají příliš ziskové, a tak organizace nemůže tímto způsobem očekávat získání velkých prostředků.

Tyto příspěvky mohou mít různou podobu. Jedná se o tzv. zápisné, členské příspěvky či oddílové příspěvky. Zápisné se platí pouze při vstupu nového člena do sportovního klubu a můžeme ho chápat jako poplatek za evidenci členů. Členské příspěvky se platí nejčastěji jedenkrát ročně, zatímco oddílové příspěvky spíše v kratším intervalu (např. měsíčně) a slouží čistě k financování činnosti oddílu.

**Vstupné na sportovní akce.** Jde o jeden z tradičních zdrojů sportovních organizací. Jejich celková výše se odvíjí hlavně od druhu sportu a také od toho, zda se jedná o amatérskou či profesionální úroveň. Mezi nejnavštěvovanější sporty v ČR patří hlavně hokej a fotbal. Příjmy ze vstupného představují vyšší podíl na celkových příjmech klubu než příjmy ze členských příspěvků. Amatérské kluby navíc často využívají formu tzv. dobrovolného vstupného, které již spadá do kategorie darů a existuje tak pro ně možnost daňového zvýhodnění.

**Startovné.** Platí se za účast na různých sportovních turnajích a je příjmem pořadatele dané sportovní události. Výše startovného se odvíjí zejména od druhu sportu, ale také od prestiže daného turnaje. Mezi sporty s nejvyšším startovním patří zejména individuální sporty, kterými jsou např. golf, tenis či poker, který bývá v dnešní době také považován za určitý druh sportu;

**Úroky z uložených vkladů.** Zpravidla se jedná o zanedbatelný příjem sportovních klubů a to v důsledku stále se snižujících úroků.

Do vlastních zdrojů z doplňkové činnosti sportovních NNO patří<sup>25</sup>:

**Prodej drobných klubových suvenýrů.** V ČR se tyto příjmy vyskytují na klubové úrovni hlavně u nejpopulárnějších sportů, kterými jsou hokej a fotbal. Jedná se o prodej suvenýrů se znakem daného klubu, kterými mohou být např. klíčenky, čepice, propisovací tužky, šály atd.

**Klubové restaurace a ubytovací zařízení.** Ne vždy jsou restaurace či ubytovny součástí sportovních NNO, a tak se tyto příjmy týkají jen některých, zejména větších sportovních organizací.

---

<sup>25</sup> Zpracováno podle:

NOVOTNÝ, J., et al. *Ekonomika sportu : Vybrané kapitoly*. 1.vyd. Praha : Oeconomica, 2005. s. 60

**Nájemné z klubových sportovních zařízení<sup>26</sup>.** Jedná se o stabilní zdroj finančních prostředků sportovních NNO. Organizace však musí vždy zvážit, komu je majetek pronajímán, to znamená, zda se jedná o seriózního partnera, který svou činností např. nepoškozuje dobré jméno klubu. Předpokladem je tak správné sepsání nájemní smlouvy, kde jsou jednoznačně stanoveny základní podmínky pronájmu.

Do vlastních zdrojů patří i příjmy z dalších speciálních aktivit, které mohou sportovní NNO v rámci své činnosti provozovat. Jedná se např. o<sup>27</sup>:

**Organizaci sportovních kurzů.** Klub může organizovat různé speciálně zaměřené kurzy, které se skládají z určitého počtu lekcí, po jejichž absolvování by měl účastník kurzu získat dovednosti v určité předem stanovené oblasti. Tyto kurzy jsou po zaplacení účastnického poplatku přístupné i nečlenům klubu. V ČR se nejčastěji jedná o různé druhy trenérských kurzů.

**Organizaci tréninkových táborů.** I ty jsou přístupné nečlenům klubu a zpravidla jsou určeny pro mládež. Nejčastěji se tyto tábory vyskytují v období letních prázdnin a bývají spojeny s nějakou významnou osobností daného sportu, která tak má nalákat více potencionálních účastníků.

**Akademie.** Jedná se o veřejná vystoupení, která mají za úkol prezentovat činnost, na kterou se orientuje daný sportovní klub. Organizátorem může být jak samotný klub, tak i jiná organizace, která si vystoupení objedná.

#### **Prodej občerstvení členy klubu.**

Samofinancování představuje pro sportovní NNO jednu z možností, jak získat finanční prostředky. Má však své výhody i nevýhody.

Mezi hlavní výhody samofinancování patří:

- organizace získáváním vlastních zdrojů zvyšuje svoji soběstačnost a získává tak i větší sebevědomí;
- zvyšuje<sup>28</sup> celkové příjmy organizace;

---

<sup>26</sup> Zpracováno podle:

BOUKAL, P., VÁVROVÁ, H., et al. *Ekonomika a financování neziskových organizací*. 1.vyd. Praha : Oeconomica, 2007. s. 44

<sup>27</sup> Zpracováno podle:

NOVOTNÝ, J., et al. *Ekonomika sportu : Vybrané kapitoly*. 1.vyd. Praha : Oeconomica, 2005. s. 61

<sup>28</sup> Zpracováno podle:

BOUKAL, P., VÁVROVÁ, H., et al. *Ekonomika a financování neziskových organizací*. 1.vyd. Praha : Oeconomica,

- pomáhá překonat období nedostatku příjmů z ostatních zdrojů;
- pozitivně zviditelňuje NNO – samofinancování značí dobré schopnosti členů dané organizace a má tak pozitivní vliv na veřejnost (např. na případné dárce).

Mezi hlavní nevýhody samofinancování patří:

- jedná se o náročný a zdoluhavý proces, který většinou neumožňuje získat finanční prostředky ihned;
- rizikovost<sup>29</sup> – neexistuje jistota dosažení předem plánovatelných příjmů;
- každá organizace je svým způsobem specifická a neexistuje tak přesný návod na získávání vlastních příjmů;
- nelze použít pro všechny typy NNO.

### 3.1.2 Cizí zdroje<sup>30</sup>

Za cizí zdroje se považují ty, které se vrací po určité době k původnímu majiteli. Nejčastěji si sportovní kluby půjčují od bank. Nevýhodou těchto půjček je však vysoký úrok, a tak se tomuto způsobu získávání zdrojů většina sportovních klubů spíše vyhýbá. Navíc při nesplácení úvěru hrozí riziko poškození dobrého jména klubu, v nejhorším případě i exekuce majetku. V minulosti také existovaly návrhy na vytvoření speciální sportovní banky, která by půjčovala sportovním organizacím finanční prostředky za zvýhodněných podmínek. Sportovní organizace by tak např. mohly získat dostatek finančních prostředků na pořádání významných sportovních událostí a ke splácení by docházelo až po skončení dané události. Plán vytvoření této sportovní banky však bohužel nebyl nikdy realizován. Dále existuje možnost výpůjček od členů klubu, ale tato forma získávání finančních prostředků se v ČR využívá jen zřídka.

### 3.1.3 Potenciální zdroje

Za potenciální zdroje považujeme ty, ze kterých mohou sportovní NNO čerpat prostředky pro své činnosti. Jedná se o tzv. nenárokové prostředky. To znamená, že je můžeme získat na

---

<sup>29</sup> Zpracováno podle:

BOUKAL, P., VÁVROVÁ, H., et al. *Ekonomika a financování neziskových organizací*. 1.vyd. Praha : Oeconomica, 2007. s. 45

<sup>30</sup> Zpracováno podle:

NOVOTNÝ, J., et al. *Ekonomika sportu : Vybrané kapitoly*. 1.vyd. Praha : Oeconomica, 2005. s. 60

STEJSKAL, J. *Ekonomika neziskové organizace*. Praha : Junák – svaz skautů a skautek ČR, TDC, 2010. s. 150

základě žádosti či projektu od nejrůznějších veřejných orgánů, soukromých organizací i jednotlivců<sup>31</sup>.

Do potenciálních zdrojů sportovních NNO patří:

**Dotace ze státního rozpočtu.** Patří mezi nejvýznamnější zdroj finančních prostředků sportovních organizací. Rozdělení těchto prostředků má na starost Rada pro tělovýchovu a sport, která předkládá svá doporučení ministroví školství, mládeže a tělovýchovy. Tyto prostředky jsou poté soustředěny v kapitole MŠMT. Do hlavních příjmů této kapitoly patří jak státní zdroje (finanční prostředky přidělované přímo do rozpočtu MŠMT, finanční prostředky přidělované MŠMT z kapitoly Všeobecná pokladní správa), tak i nestátní zdroje (50% podíl na výnosech a.s. SAZKA)<sup>32</sup>. Od roku 2012 však dochází k totální absenci finančních prostředků a.s. SAZKA do oblasti sportu. Jedná se tak o velmi citelné snížení finančních prostředků. MŠMT každoročně poskytuje investiční a neinvestiční dotace, které jsou určeny zastřešujícím občanským sdružením (např. ČSTV, o.s. Orel atd.). V rámci těchto dotací poté MŠMT vypisuje konkrétní programy, kam zastřešující občanská sdružení zasílají žádosti o poskytnutí finančních prostředků.

Neinvestiční dotace – dělí se na 2 základní výdajové okruhy, jejichž součástí jsou konkrétní programy. Jedná se o výdajový okruh<sup>33</sup>:

- sportovní reprezentace. Sem patří Program I Sportovní reprezentace České republiky a Program II Sportovně talentovaná mládež;
- všeobecná sportovní činnost. Sem patří Program III Všeobecná sportovní činnost, Program IV Údržba a provoz sportovních zařízení a od roku 2012 navíc Program V Organizace sportu (pokud bude schváleno navýšení rozpočtu).

Investiční dotace – sem spadá pouze program 133510 Podpora materiálně technické základny sportu, který se však dále dělí na 2 subtituly a to:

- subtitul 133512: Materiálně technická základna sportovních organizací;
- subtitul 133513: Materiálně technická základna sportovní reprezentace.

Všechny tyto programy mají své specifické vymezení a z nich poskytované finanční prostředky jsou tak určeny pro předem stanovené účely.

---

<sup>31</sup> Zpracováno podle:

STEJSKAL, J. *Ekonomika neziskové organizace*. Praha : Junák – svaz skautů a skautek ČR, TDC, 2010. s. 150

<sup>32</sup> Zpracováno podle:

PILNÝ, J., *Ekonomika veřejného sektoru 2*. 2.vyd. Pardubice : Univerzita Pardubice. FES, 2007. s. 83

<sup>33</sup> Zpracováno podle:

Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy [online]. © 2006 [cit. 2012-03-12]. Dostupné z: [www.msmt.cz](http://www.msmt.cz)

**Tabulka 2:** Rozdělení státních dotací a výtěžků a.s. SAZKA do oblasti sportu za období 1995 – 2010 v tis. Kč

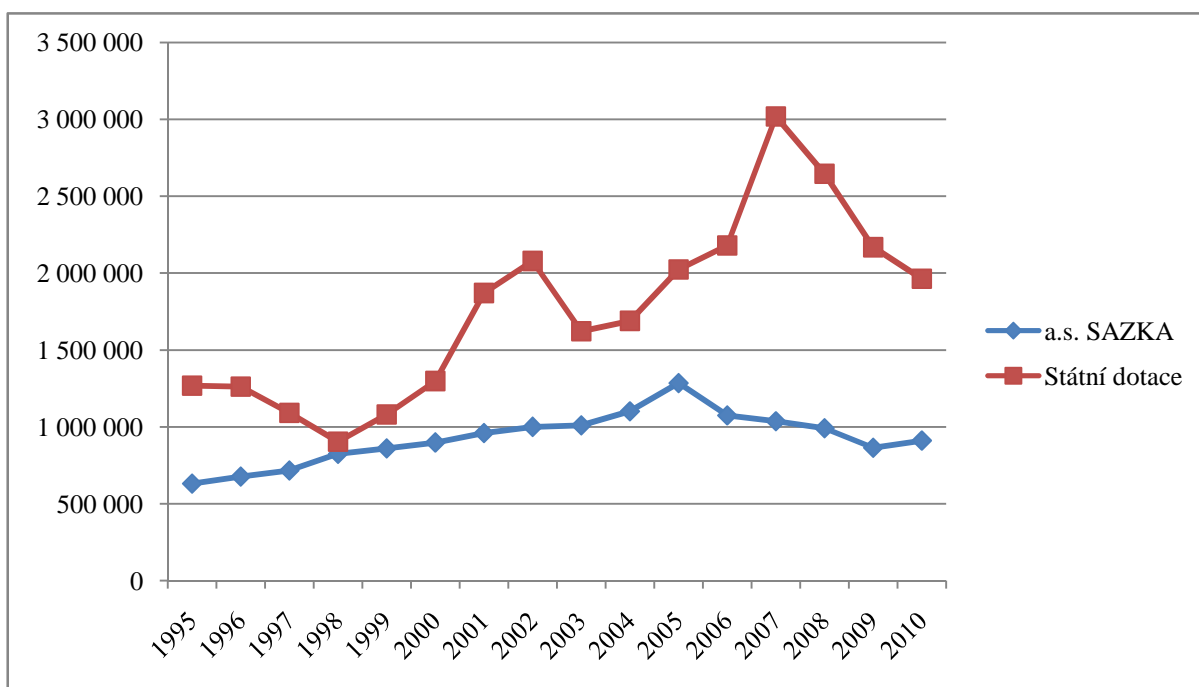
<b>Rok</b>	<b>a.s. SAZKA</b>	<b>Státní dotace</b>
1995	630 938	1 266 961
1996	676 830	1 261 327
1997	715 808	1 090 583
1998	824 175	903 115
1999	860 000	1 079 947
2000	898 268	1 297 592
2001	960 000	1 870 122
2002	1 000 000	2 078 209
2003	1 010 000	1 621 825
2004	1 101 500	1 688 841
2005	1 284 449	2 023 024
2006	1 074 275	2 178 852
2007	1 036 895	3 018 417
2008	991 214	2 645 718
2009	863 565	2 168 125
2010	910 834	1 963 325

*Zdroj: vlastní zpracování podle: Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy [online]. © 2006 [cit.*

*2012-03-12]. Dostupné z: [www.msmt.cz](http://www.msmt.cz), SAZKA [online]. 2012 [cit. 2012-03-12]. Dostupné z:*

*<http://sazka.cz/>*

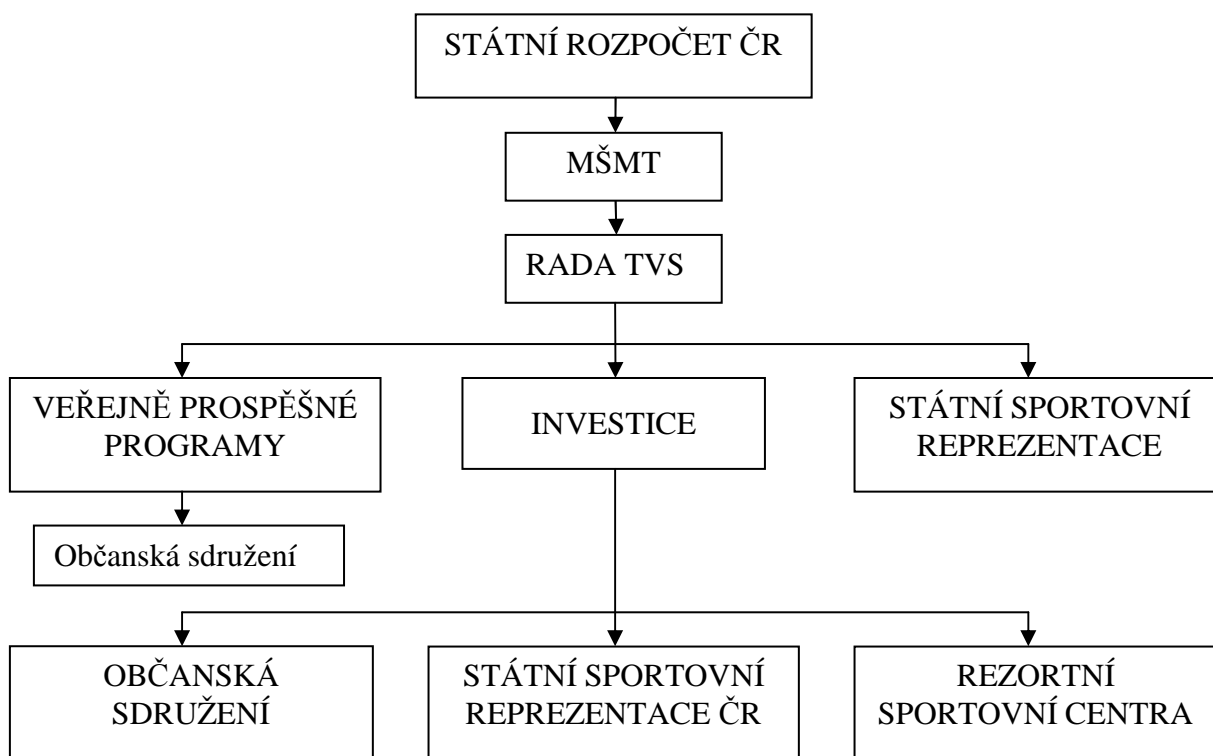
V součtu státních dotací a dotací od a.s. SAZKA byla oblast sportu ve sledovaném období nejvíce podporována v roce 2007 a to 4 055 312 tis. Kč, nejméně naopak v roce 1998 a to 1 727 290 tis. Kč.



**Obrázek 3:** Graf rozdělení státních dotací a výtěžků a.s. SAZKA do oblasti sportu za období 1995 – 2010 v tis. Kč

Zdroj: vlastní zpracování podle: Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy [online]. © 2006 [cit. 2012-03-12]. Dostupné z: [www.msmt.cz](http://www.msmt.cz), SAZKA [online]. 2012 [cit. 2012-04-16]. Dostupné z: <http://sazka.cz/>

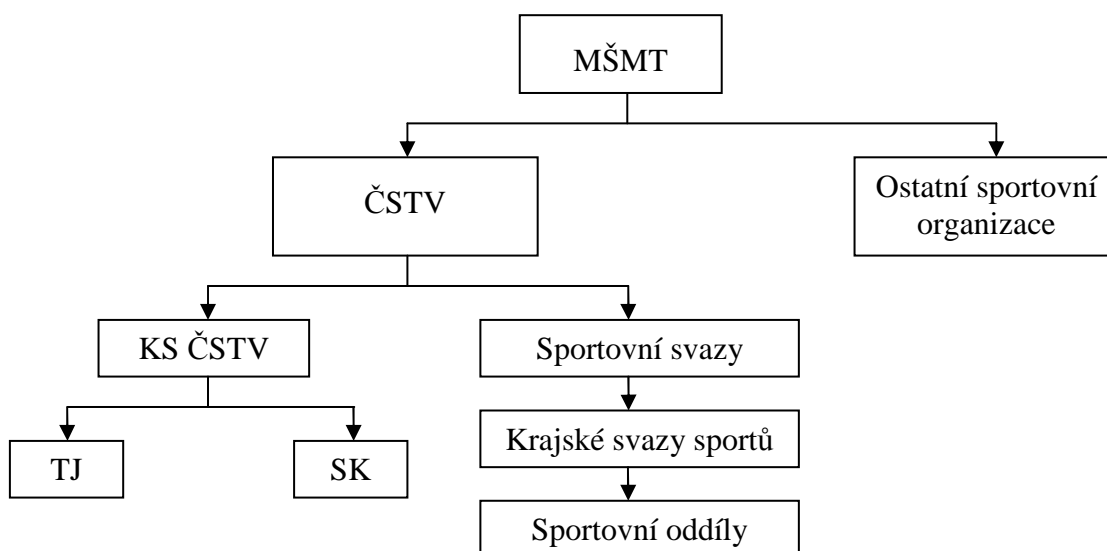
Nejvíce finančních prostředků do oblasti sportu bylo ze státního rozpočtu uvolněno v roce 2007. Od tohoto roku však dochází k postupnému poklesu státních dotací a předpokládá se, že tento trend bude i nadále pokračovat. SAZKA a.s. poskytla nejvíce prostředků v roce 2005, avšak po jejím zkrachování se od roku 2012 již nebude dále podílet na financování sportu. Velká část prostředků od loterijních společností je navíc nově přidělena do rozpočtu obcí.



**Obrázek 4:** Rozdělení státních zdrojů na podporu tělovýchovy a sportu

Zdroj: PILNÝ, J., *Ekonomika veřejného sektoru 2.* 2.vyd. Pardubice : Univerzita Pardubice. FES, 2007. s. 83 – 84

Sportovní kluby jsou tedy podporovány ze státního rozpočtu prostřednictvím investičních a neinvestičních programů přes zastřešující občanská sdružení. Např. ČSTV podporuje sportovní kluby prostřednictvím krajských sdružení ČSTV.



**Obrázek 5:** Průběh financování sportu z výnosů a.s. SAZKA

Zdroj: vlastní zpracování podle: PILNÝ, J., *Ekonomika veřejného sektoru 2.* 2.vyd. Pardubice : Univerzita Pardubice. FES, 2007. s. 85

**Individuální dárcovství**<sup>34</sup>. Tato forma získávání prostředků není v ČR doposud tak rozšířena jako v jiných zemích. Drobní dárci věnují nejčastěji pouze malý příspěvek, avšak náklady na získání drobného dárce jsou zpravidla vysoké. Proto musí sportovní NNO pečlivě zvážit formu oslovení veřejnosti a zvolit také vhodnou databázi jmen, která budou oslovována. Mezi nejznámější formy komunikace s veřejností patří např. letáky, noviny, časopisy, výroční zprávy, tiskové konference, rozhovory v médiích atd. Pro organizaci je individuální dárcovství zajímavé hlavně tehdy, kdy se změní z jednorázového na pravidelné a stává se tak zdrojem stálých příjmů. Proto se organizace blíže zaměřuje na ty dárci, kteří již někdy v minulosti organizaci dar poskytli. Tito dárci jsou pak zváni na různé akce pořádané danou sportovní NNO, jsou jim zasílány výroční zprávy, zvláštní poděkování atd. Převod finančních prostředků probíhá u pravidelných darů nejčastěji z účtu na účet prostřednictvím trvalého příkazu. Někdy se také může stát, že se dárci rozhodne odkázat organizaci v závěti celé své jmění. V takovém případě však musí organizace pozorně přezkoumat motivy dárce, to znamená, zda např. není dárci ve sporu se svou rodinou a nesnaží se ji tak připravit o dědictví z pouhé pomsty. To by mohlo danou organizaci připravit o dobré jméno a velmi ji tak poškodit. Individuální dárcovství může nabývat několika základních forem. Jde např. o dar vlastní práce nebo času, propůjčení svého jména, finanční či hmotný dar.

**Firemní dárcovství.** Spolupráce s firemními dárci je také velmi obtížná a v mnoha aspektech se podobá individuálnímu dárcovství. Největší podobnost spočívá v tom, že o udělení daru v konečném důsledku rozhodují také konkrétní lidé. Nejčastěji se jedná o nějakého výše postaveného manažera či úzký kolektiv lidí, který stojí v čele dané firmy. Cílem dané sportovní NNO je tak nalezení správných motivů, které vedou firmy k vytvoření spolupráce. Důvodů k navázání takové spolupráce může být hned několik. Mezi nejběžnější patří např. tradice, potřeba investovat volné finanční prostředky, nebo může být spolupráce chápána jako součást reklamy, tedy jako prostředek k dosažení daňových úlev atd. I přesto však skončí drtivá většina pokusů o navázání spolupráce neúspěšně. Sportovní NNO by v takovém případě měla přistoupit k analýze faktorů, které jsou příčinou odmítnutí žádostí o spolupráci. Hlavním faktorem neúspěchu může být např. nedůvěra firmy k dané sportovní organizaci, nebo firma může již podporovat jiné sportovní organizace či organizace ve zcela jiném odvětví.

---

<sup>34</sup> Zpracováno podle:

BAČUVČÍK, R., *Marketing neziskového sektoru*. 1.vyd. Zlín : Univerzita Tomáše Bati – Academia centrum, 2006. s. 105

BOUKAL, P., VÁVROVÁ, H., et al. *Ekonomika a financování neziskových organizací*. 1.vyd. Praha : Oeconomica, 2007. s. 39 - 40

Podpora ze strany firem má různou podobu. Jedná se o dárcovství, nebo sponzoring. Darováním<sup>35</sup> se rozumí bezúplatný převod majetku, který probíhá na základě darovací smlouvy. Naopak sponzoři za poskytnutí finančních prostředků očekávají od sportovní organizace určitou protislužbu. Nejčastěji se jedná např. o loga na klubových dresech, vstupních branách, mantinelech či o reklamu na webových stránkách klubu. Běžně se však vyskytuje i nefinanční forma sponzoringu, kdy daná firma poskytne sportovnímu klubu svůj vlastní výrobek (např. oblečení, výstroj). Sponzoring je realizován na základě smlouvy o reklamě.

**Příspěvky od nadací a nadačních fondů<sup>36</sup>.** Nadace a nadační fondy jsou instituce, které byly vytvořeny za účelem podpory konkrétních dobročinných aktivit. Neposkytují příspěvky na běžnou činnost sportovních NNO, nýbrž na podporu konkrétních projektů. Tyto projekty musí být nějakým způsobem inovativní. To znamená, že by měly zlepšovat poskytované služby sportovních NNO a prospívat tak jejich cílovým skupinám. Tím se nadace liší od individuálních dárců, u kterých je možné žádat i o příspěvek na běžnou činnost. Nadace pravidelně vypisují grantová řízení, ve kterých mohou sportovní organizace předkládat své projekty. Většinou se však nadace orientují pouze na určitou oblast, a proto je nutné, aby sportovní NNO oslovila nadaci se stejným zaměřením. Nadace musí také definovat téma podpory, minimální a maximální výši grantu, upřesnit způsob podávání žádosti a další potřebné informace. Tyto náležitosti jsou zveřejněny na internetu (na vlastních stránkách nadace či na stránkách věnujících se této tématice). Velmi často také nadace poskytuje předběžné konzultace, při kterých může sportovní organizace zjistit, zda má vůbec z různých důvodů smysl žádost podávat. I tak je však až 90% žádostí zamítnuto. Důvodů může být více. Např. je projekt špatně sestaven (formálně i věcně), nebo nesměruje k cílům, které nadace podporuje. Získání prostředků tedy sice bývá náročnější, avšak v případě úspěchu se jedná o významný zdroj sportovních NNO. Někdy také nadace jako určitou protislužbu požaduje, aby zmínka o nich (např. logo) byla umístěna na všech materiálech, které jsou výstupem podpořeného projektu. Příspěvky nadací mají nejčastěji podobu finančních prostředků, avšak lze se setkat i s hmotnými dary.

---

<sup>35</sup> Zpracováno podle:

NOVOTNÝ, J., et al. *Ekonomika sportu : Vybrané kapitoly*. 1.vyd. Praha : Oeconomica, 2005. s. 59  
TETŘEVOVÁ, L. *Veřejná ekonomie*. 1.vyd. Příbram : Professional publishing, 2008. s. 47

<sup>36</sup> Zpracováno podle:

BAČUVČÍK, R., *Marketing neziskového sektoru*. 1.vyd. Zlín : Univerzita Tomáše Bati – Academia centrum, 2006. s. 115 - 117  
STEJSKAL, J. *Ekonomika neziskové organizace*. Praha : Junák – svaz skautů a skautek ČR, TDC, 2010. s. 152 - 153

**Příspěvky územních samospráv**<sup>37</sup>. Tyto příspěvky patří k významným zdrojům finančních prostředků sportovních NNO. Můžeme se však setkat i s nepeněžní formou (např. poskytnutí materiálu na opravu sportovního zařízení). Velmi často také obec podporuje sportovní NNO poskytnutím pronájmu městského sportovního zařízení za symbolickou cenu. Výhodou těchto příspěvků je, že obce i kraje jsou schopny lépe reagovat na místní potřeby, nevýhodou naopak to, že se od sebe místně velmi liší ve výši, účelu i způsobu poskytnutí a vyúčtování. Podpora sportovních NNO na úrovni krajů probíhá prostřednictvím krajských sdružení ČSTV. ČSTV sdružuje sportovní, tělovýchovné a turistické svazy s celostátní působností, tělovýchovné jednoty a sportovní kluby. Jejím sídlem je Praha. Prostředky z obecních rozpočtů závisí na finančních možnostech obce a na rozhodnutí konkrétních představitelů obce.

Někdy bývají jako zdroj finančních prostředků sportovních NNO navíc označovány i tzv. nepřímé zdroje, mezi které patří:

**Daňové úlevy**<sup>38</sup>. Sportovní NNO jsou na základě zákona o dani z příjmu č. 586/1992 Sb. právními osobami, které nebyly zřízeny za účelem podnikání, a tak jim stát poskytuje úlevu při zdaňování jejich činnosti. Tento zákon navíc určuje, za jakých podmínek je možné poskytnout dar s daňovou úlevou pro dárce.

---

<sup>37</sup> Zpracováno podle:

NOVOTNÝ, J., et al. *Ekonomika sportu : Vybrané kapitoly*. 1.vyd. Praha : Oeconomica, 2005. s. 58

PILNÝ, J., *Ekonomika veřejného sektoru 2*. 2.vyd. Pardubice : Univerzita Pardubice. FES, 2007. s. 85 - 87

<sup>38</sup> Zpracováno podle:

BOUKAL, P., VÁVROVÁ, H., et al. *Ekonomika a financování neziskových organizací*. 1.vyd. Praha : Oeconomica, 2007. s. 39

## 4 PŘEDSTAVENÍ SKLH ŽĎÁR NAD SÁZAVOU

Obsahem této kapitoly je představení SKLH Žďár nad Sázavou. Hlavní pozornost je pak zaměřena na historii a organizační strukturu klubu.

### 4.1 Historie<sup>39</sup>

První hokejové utkání se ve Žďáru nad Sázavou uskutečnilo již v roce 1936 a sehráli jej místní fotbaloví dorostenci. Velkou postavou počátků žďárského hokeje byl tehdejší člen výboru Václav Hlávka. Tomu se podařilo prosadit hokej jako doplňkový zimní sport a mohl tak být sehrán první oficiální hokejový zápas, který se uskutečnil v sezoně 1938 – 1939 proti celku z Nového Města. Tehdy se ještě hrálo na (dnes již zaniklém) rybníku Druhák u Starého nádraží.

V sezoně 1942 – 1943 sehráli žďárští přátelský zápas se slavným LTC Praha a v následující sezoně pak dokonce celou soutěž vyhráli. Z postupu se však neradovali, protože poslední válečnou zimu byly všechny soutěže zrušeny. V té době došlo také k založení dorosteneckého týmu a hrálo se buď na přírodním ledě u Sokolovny či na Horním rybníku.

Od roku 1949 převzal klub název Sokol Žďas. V roce 1952 pak došlo k reorganizaci tělovýchovy a sportu, která vedla k založení Spartaku. Do toho však zaměstnaní hokejisté odmítli vstoupit a založili tedy vlastní jednooborový klub Tatran, který si vybudoval vlastní kluziště na místě zrušeného rybníka pod Hornákem. Tomu se nově začalo přezdívat Rybníček. Od sezony 1956 – 1957 mužstvo hrálo krajský přebor tehdejšího Jihlavského kraje. Součástí Spartaku se hokejisté stali až v roce 1956. Tehdy ve Žďáru působil i jiný hokejový celek Spartak Tokoz.

V období 1960 – 1965 hrál Žďár střídavě v I. třídě a v přeboru Jihomoravského kraje. Bez výraznějšího úspěchu působil klub v oblastním a krajském přeboru až do sezony 1972 – 1973, kdy klub převzal nový název – TJ Žďas. S rokem 1974 je spojen velký hokejový vzestup, který byl způsoben hlavně výstavbou nového hokejového stadionu a postupem mužstva do jihomoravské divizní soutěže. Navíc se mužstvu podařilo již v další sezoně postoupit do celomoravské divize. V sezoně 1977 – 1978 došlo k reorganizaci soutěží a mužstvo vybojovalo postup do II. ligy. Velkou zásluhu na tom měli hráči z brněnského Ingstavu. Hned

---

<sup>39</sup> Zpracováno podle:

Krátce o historii žďárského hokeje. *Oficiální stránky hokejového klubu SKLH Žďár nad Sázavou* [online]. © 2005-2012 [cit. 2012-03-15]. Dostupné z: <http://hokejzr.cz/zobraz.asp?t=historie>

v dalším roce přišel postup do I. ligy, kde žďárští působili další 4 roky. V té době se také začalo více pracovat s mládeží, která měla přinést úspěch v budoucích sezonách.

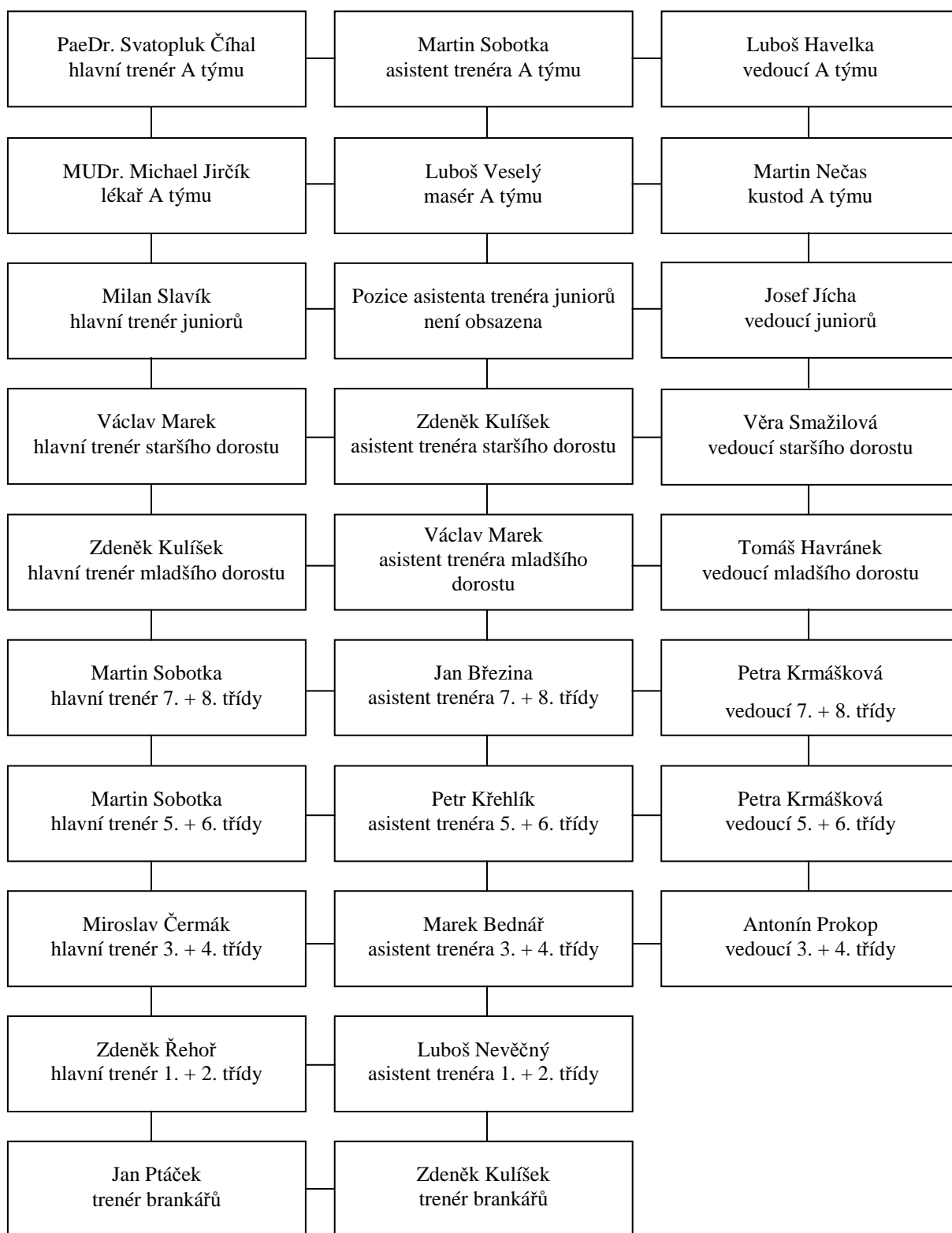
Poté však přišlo ekonomicky velmi náročné období, které vyvrcholilo v roce 1985 sestupem až do krajského přeboru. Tam žďárští pobýli pouze jedinou sezonu a od roku 1986 působí klub převážně ve II. lize. Problémy nastaly v první polovině 90. let, kdy a.s. Žďas změnila svůj přístup k podpoře sportu. Od sezony 1994 – 1995 nese klub nový název HC Žďár, který působí ve II. lize až do příchodu HC Senators. Vidina vyšší soutěže ovlivnila jak vedení klubu, tak i širokou veřejnost. Po velkých finančních problémech došlo k vážnému ohrožení existence klubu. Celá situace vygradovala nutností oddělení mládežnického hokeje a zadlužením HC. Přes veškeré tyto potíže se mužstvu podařilo uhájit druholigovou příslušnost, ale nakonec byl klub donucen kvůli vážným finančním problémům svoji licenci prodat.

V další sezoně došlo k založení nového sportovního klubu ledního hokeje, který působil pouze v krajském přeboru. Tam ale vydržel pouze jeden rok a po úspěšné kvalifikaci se v sezoně 2008 – 2009 objevil opět ve II. lize. Od té doby je SKLH Žďár nad Sázavou pravidelným účastníkem play off II. ligy.

## **4.2 Organizační struktura**

V klubu působí v současnosti tyto týmy:

- muži;
- junioři;
- starší dorost;
- mladší dorost;
- 8. třída;
- 7. třída;
- 6. třída;
- 5. třída;
- 4. třída;
- 3. třída;
- nábor (1. a 2. třída).



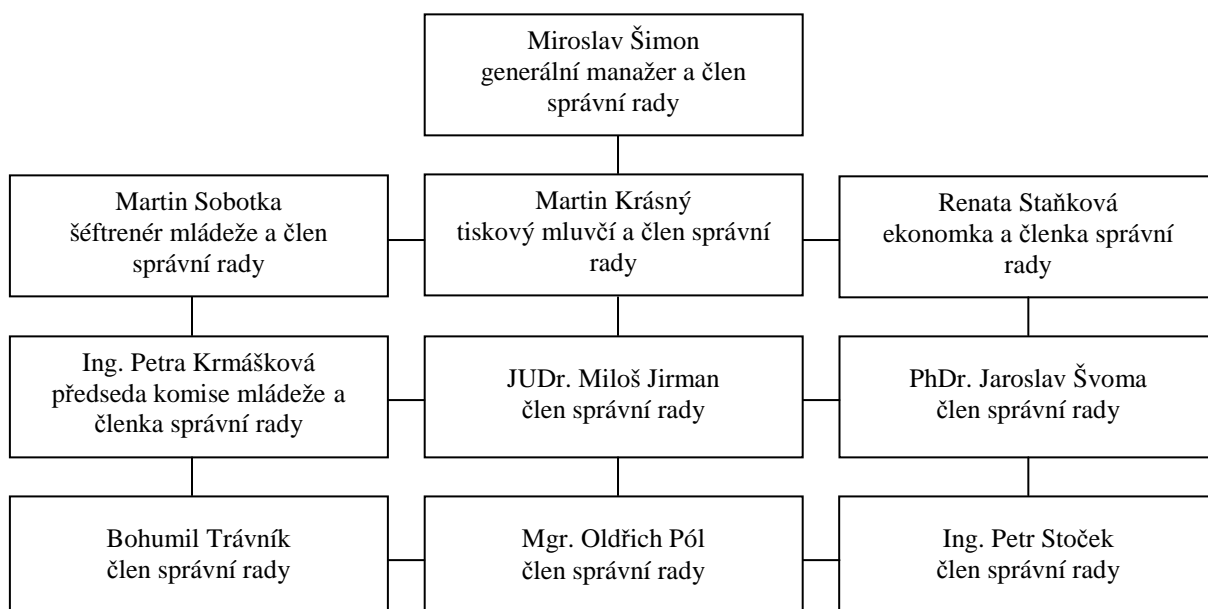
**Obrázek 6:** Obsazení realizačních týmů SKLH Žďár nad Sázavou v sezoně 2011 - 2012

Zdroj: vlastní zpracování podle: Realizační týmy mládeže. Oficiální stránky hokejového klubu SKLH

Žďár nad Sázavou [online]. © 2005-2012 [cit. 2012-03-15]. Dostupné z:

[http://hokejzr.cz/zobraz.asp?t=mladez\\_realizacni](http://hokejzr.cz/zobraz.asp?t=mladez_realizacni)

Rozhodování o důležitých aspektech klubu má na starost správní rada v čele s generálním manažerem Miroslavem Šimonem.



**Obrázek 7:** Organizační struktura managementu SKLH Žďár nad Sázavou v sezoně 2011 - 2012

Zdroj: vlastní zpracování podle: Vedení, kontakty. Oficiální stránky hokejového klubu SKLH Žďár nad Sázavou [online]. © 2005-2012 [cit. 2012-03-15]. Dostupné z: <http://hokejzr.cz/zobraz.asp?t=kontakty>

## 5 ANALÝZA HOSPODAŘENÍ SKLH ŽďÁR NAD SÁZAVOU

Tato kapitola je zaměřena na ekonomické údaje o hospodaření, výnosy SKLH Žďár nad Sázavou, analýzu hospodaření za období 2007 – 2010, rekapitulaci zjištěných závěrů a následné návrhy a doporučení pro klub.

### 5.1 Ekonomické údaje o hospodaření

Vedením účetnictví je pověřena ekonomka klubu Renata Staňková. SKLH o. s. vede podvojný účetnictví. Hospodaření klubu probíhá podle stanov klubu a obecně závazných předpisů. Funkce fundraisera není v klubu jednoznačně obsazena, nejvíce se však na získávání peněz podílí manažer klubu Miroslav Šimon. Přehled jednotlivých nákladů klubu je zachycen v následující tabulce. Pro tuto práci jsou však stěžejní výnosy klubu, kterým bude dále v této kapitole věnována větší pozornost.

**Tabulka 3:** Náklady SKLH Žďár nad Sázavou v období 2007 – 2010 v Kč

<b>Položka</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>
<b>Spotřebované nákupy</b>	<b>544528</b>	<b>174282</b>	<b>218321</b>	<b>103884</b>
- spotřeba materiálu	544528	174282	218321	103884
<b>Služby</b>	<b>3454449</b>	<b>3114806</b>	<b>4992088</b>	<b>1930861</b>
- opravy a udržování	20680	19106	37956	16850
- cestovné	1319366	979328	1704835	741999
- náklady na reprezentaci	16826	28102	29257	2712
- ostatní služby	2097577	2088270	3220039	1169300
<b>Ostatní náklady</b>	<b>3109</b>	<b>17476</b>	<b>24536</b>	<b>0</b>
- smluvní pokuty a úroky z prodlení	0	9300	9300	0
- ostatní pokuty a penále	0	503	503	0
- jiné ostatní náklady	3109	7673	14733	0
<b>Daň z příjmů</b>	<b>27840</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
- daň z příjmů z běžné činnosti	27840	0	0	0
<b>Celkem NÁKLADY</b>	<b>4029927</b>	<b>3306565</b>	<b>5234945</b>	<b>2034745</b>

*Zdroj: vlastní zpracování podle účetních dokumentů SKLH Žďár nad Sázavou*

## 5.2 Výnosy SKLH Žďár nad Sázavou

Výnosy klubu jsou tvořeny:

- tržbami za vlastní výkony a za zboží;
- ostatními výnosy;
- výnosy z finančních operací;
- přijatými příspěvky;
- provozními dotacemi.

### 5.2.1 Tržby za vlastní výkony a za zboží

Sem patří příjmy z reklamy a propagace a příjmy z prodeje, přestupu a hostování hráčů.

**Reklama a propagace**<sup>40</sup>. Mezi hlavní sponzory klubu patří např. Pivovar Jihlava, Pivovar Černá Hora, Pivovar Rychtář, Hettich ČR s.r.o., atx s.r.o., ZDAR a.s., ŽĎAS a.s. a ostatní drobní sponzoři;

**Prodej, přestup a hostování hráčů.** Klub se může pochlubit výbornou mládežnickou základnou, a tak získává nemalé finanční prostředky z prodeje či hostování hráčů. Žďárským hokejovým klubem prošli např. i hokejoví mistři světa z roku 2010 Petr Koukal, Petr Vampola a Tomáš Rolinek;

### 5.2.2 Ostatní výnosy

Sem patří příjmy ze vstupného, úroků a příjmy ze zajištění utkání.

**Vstupné.** Příjmy ze vstupného patří mezi zanedbatelný zdroj finančních prostředků klubu, a to i přesto, že SKLH Žďár nad Sázavou patří k divácky nejuspěšnějším klubům ve II. lize.

---

<sup>40</sup> Zpracováno podle:

Partneři klubu. *Oficiální stránky hokejového klubu SKLH Žďár nad Sázavou* [online]. © 2005-2012 [cit. 2012-03-20]. Dostupné z: <http://hokejzr.cz/zobraz.asp?t=partneri-sponzori>

**Tabulka 4:** Ceny vstupného a permanentních vstupenek na zápasy v sezoně 2011 - 2012

Vstupné a permanentky	Kč	Poznámka
Jednotné vstupné	50	
Děti do 120 cm	ZDARMA	V doprovodu dospělé osoby
Člen fanklubu	30	
Permanentka nová	700	20 zápasů základní části
Permanentka obnovená	650	20 zápasů základní části pro držitele loňské permanentky
Permanentka ten	430	10 libovolných utkání

*Zdroj: vlastní zpracování podle: Vstupenky. Oficiální stránky hokejového klubu SKLH Žďár nad Sázavou [online]. © 2005-2012 [cit. 2012-03-20]. Dostupné z: <http://hokejzr.cz/zobraz.asp?t=vstupenky>*

**Úroky.** Jedná se o nejmenší zdroj finančních prostředků SKLH Žďár nad Sázavou, a to i díky stále klesajícím úrokovým sazbám jednotlivých bank.

**Zajištění utkání.** Sem spadají příjmy ze startovního na turnajích, které klub v průběhu sezony pořádá. SKLH Žďár nad Sázavou také několikrát zajišťoval mezinárodní mládežnický zápas pro ČSLH.

### 5.2.3 Výnosy z finančních operací

Jde např. o tržby z prodeje cenných papírů a podílů či výnosy z krátkodobého a dlouhodobého finančního majetku.

### 5.2.4 Přijaté příspěvky

Sem patří příspěvky zúčtované mezi organizačními složkami (tedy příspěvky od ČSLH, okresního tělovýchovného sdružení, krajského sdružení ČSTV Vysočina a z fondu Vysočina), členské příspěvky a dary.

**ČSLH<sup>41</sup>.** Český svaz ledního hokeje je občanským sdružením zastřešujícím dění v ledním hokeji v České republice. ČSLH podporuje hokejové kluby, které jsou sdružené v jednotlivých krajích České republiky do 14 krajských svazů. SKLH Žďár nad Sázavou spadá do krajského svazu Vysočina.

<sup>41</sup> Zpracováno podle:  
O ČSLH. *ČESKÝ SVAZ LEDNÍHO HOKEJE* [online]. © 2012 [cit. 2012-03-25]. Dostupné z: <http://www.cslh.cz/text/27-o-slh.html>

**Okresní tělovýchovné sdružení Žďár nad Sázavou**<sup>42</sup>. Jde o občanské sdružení, které disponuje celkem 12 809 členy ve 41 sportovních odvětvích. Hlavním cílem OTS je napomáhat SKLH Žďár nad Sázavou a dalším sdruženým sportovním klubům při vyjednávání se samosprávnými orgány měst a obcí ke zlepšení materiálních podmínek pro sportovní aktivity. Díky tomuto sdružení tak např. proběhla rekonstrukce ledové plochy a chlazení zimního stadionu, čímž bylo dosaženo snížení obsahu čpavku v celém systému o 4,2 t.

**Krajské sdružení ČSTV Vysočina.** Vzniklo v roce 2001 jako reakce na nové územní uspořádání ČR a je plně financováno z prostředků ČSTV. Jeho hlavním úkolem je rozvoj sportu svých členů v celém kraji Vysočina, tedy i SKLH Žďár nad Sázavou<sup>43</sup>.

**Fond Vysočina**<sup>44</sup>. Tento účelový rozvojový fond byl zřízen v roce 2002 usnesením zastupitelstva kraje Vysočina a poskytuje podporu nejruznějším subjektům působícím v tomto kraji. SKLH Žďár nad Sázavou tak např. v roce 2009 získal dotaci ve výši 50 000 Kč pro celoroční činnost mládežnických mužstev v rámci garančního programu Sport pro všechny.

**Členské příspěvky.** Patří mezi významný zdroj finančních prostředků žďárského hokejového klubu. Celková výše vybraných příspěvků se každý rok liší v závislosti na počtu členů. Členské příspěvky platí v SKLH Žďár nad Sázavou mládežnické týmy od juniorů až po 5. třídu. Děti v náboru až po 4. třídu (včetně) členské příspěvky neplatí.

**Dary.** Výše přijatých darů se každý rok mění a jedná se tak o nestabilní zdroj příjmů klubu. I v období přetrvávající hospodářské krize však individuální i firemní dárci představují pro SKLH Žďár nad Sázavou velmi významný zdroj finančních prostředků.

### 5.2.5 Provozní dotace

Sem patří příspěvky od města Žďár nad Sázavou.

**Příspěvky od města Žďár nad Sázavou**<sup>45</sup>. Město podporuje hokejový klub prostřednictvím každoročně vypisovaných grantových programů, které jsou určeny na

---

<sup>42</sup> Zpracováno podle:

Okresní tělovýchovné sdružení Žďár nad Sázavou, občanské sdružení. *Krajské sdružení ČSTV Vysočina* [online]. © 2004 - 2012 [cit. 2012-03-25]. Dostupné z: [http://www.cstv.cz/vysocina/%C5%BE%C4%8F%C3%A1r\\_ns.htm](http://www.cstv.cz/vysocina/%C5%BE%C4%8F%C3%A1r_ns.htm)

<sup>43</sup> O nás. *Krajské sdružení ČSTV Vysočina* [online]. © 2004 - 2012 [cit. 2012-03-25]. Dostupné z: [http://www.cstv.cz/vysocina/o\\_nas.htm](http://www.cstv.cz/vysocina/o_nas.htm)

<sup>44</sup> Zpracováno podle:

Závěrečná zpráva o čerpání prostředků Fondu Vysočiny v roce 2009. *Kraj Vysočina* [online]. 20.5.2010 [cit. 2012-03-25]. Dostupné z: <http://www.kr-vysocina.cz/zaverecna-zprava-o-cerpani-prostredku-fondu-vysociny-v-roce-2009/d-4027671/p1=8764>

<sup>45</sup> Zpracováno podle:

FOND MĚSTA ŽĎÁR NAD SÁZAVOU. *Žďár nad Sázavou* [online]. © 2011 [cit. 2012-03-25]. Dostupné z: <http://www.zdarns.cz/soubory/G2012-2v.pdf>

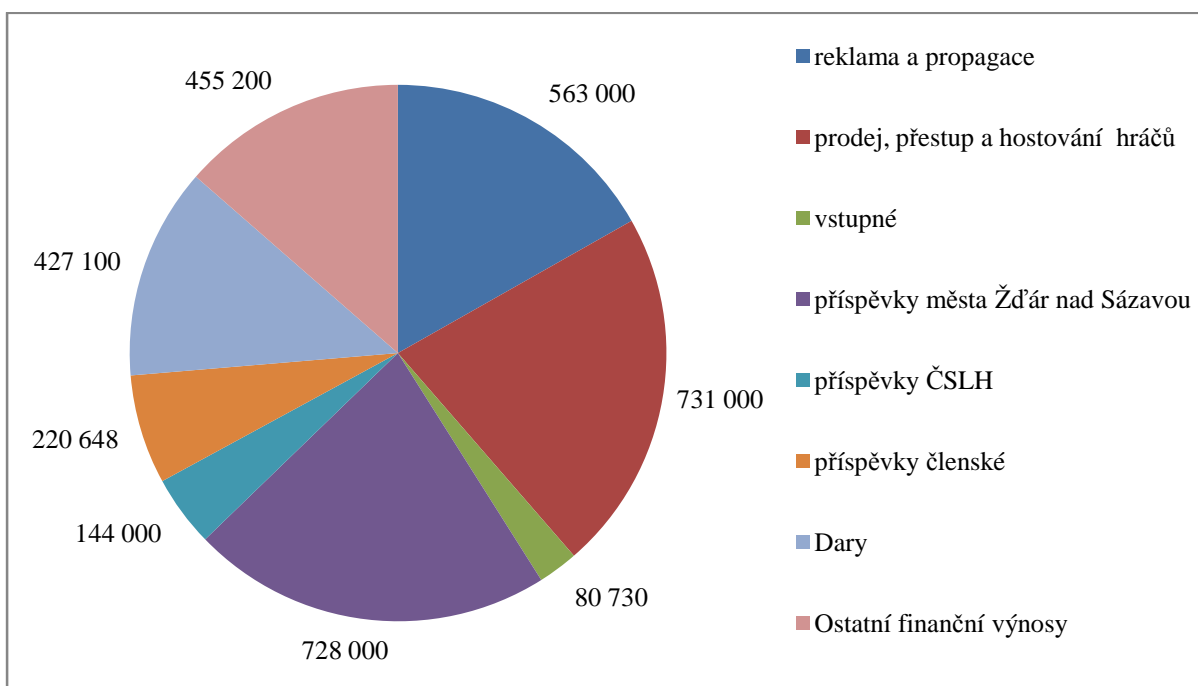
podporu rozvoje sportovních aktivit a sportovní činnosti mládežnických mužstev. Již několik let nese tento grantový program název SPORT. V rámci něj patří lední hokej dlouhodobě mezi nejvíce podporované sporty ve městě. Příspěvky od města tak představují nejvýznamnější zdroj finančních prostředků žďárského hokejového klubu.

### 5.3 Analýza hospodaření

V této části bude provedena analýza hospodaření za období 2007 - 2010 se zaměřením na zdroje financování SKLH Žďár nad Sázavou. Za každý sledovaný rok je udělán graf příjmů klubu, ve kterém pro zjednodušení chybí příjmy z úroků, které představují velmi zanedbatelný zdroj příjmů žďárského hokejového klubu.

#### 5.3.1 Výnosy v roce 2007

V roce 2007 dosáhl klub celkových výnosů 3 350 035 Kč a celkových nákladů ve výši 4 029 926,70 Kč. Hospodářský výsledek tak představoval ztrátu 679 891,70 Kč. Vlastní zdroje tvořily okolo 61 % celkových příjmů, potenciální zdroje pak okolo 39 %. V roce 2007 klub nedisponoval žádnými cizími zdroji. Příjmy z hlavní činnosti představovaly okolo 37 % vlastních příjmů a příjmy z doplňkové činnosti pak okolo 63 %.



**Obrázek 8:** Graf výnosů SKLH Žďár nad Sázavou v roce 2007 v Kč

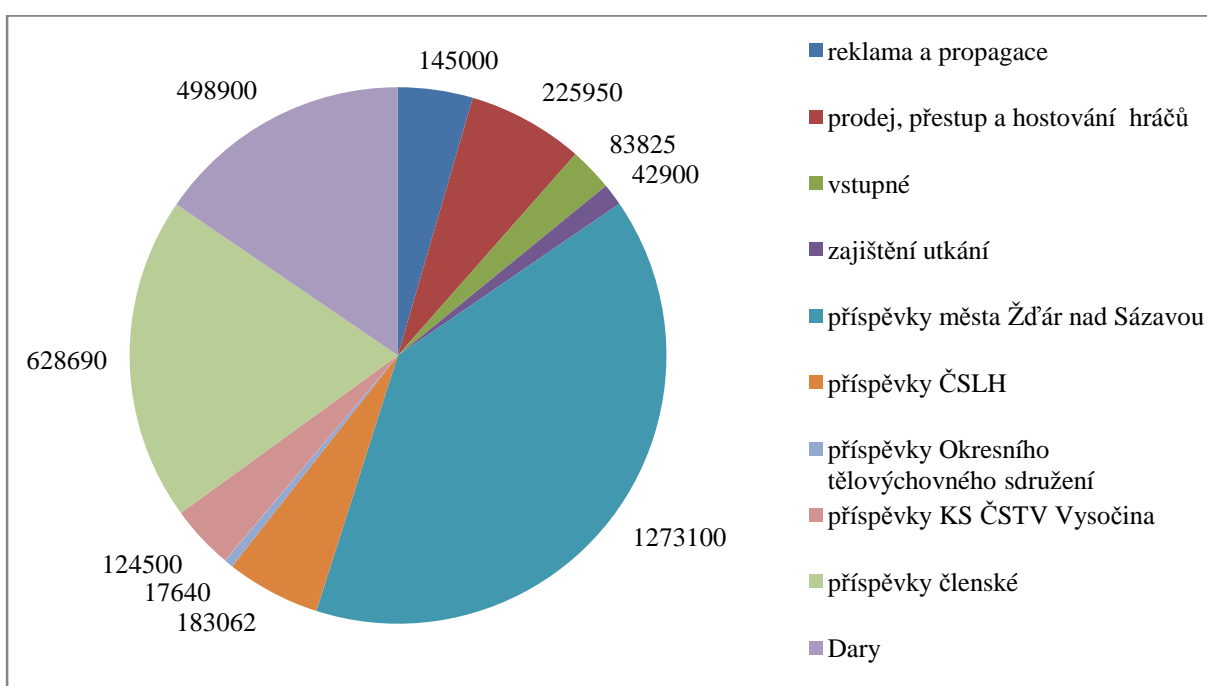
*Zdroj: vlastní zpracování podle účetních dokumentů SKLH Žďár nad Sázavou*

Největší část příjmů v roce 2007 tvořily příjmy z prodeje, přestupu a hostování hráčů a příspěvky města Žďár nad Sázavou. Oba tyto příjmy představují shodně okolo 22 %

celkových příjmů. Vysoký podíl na celkových výnosech klubu měly i příjmy z reklamy a propagace, které představovaly okolo 17 %.

### 5.3.2 Výnosy v roce 2008

V roce 2008 dosáhl klub celkových výnosů ve výši 3 223 586,47 Kč a oproti minulému roku tak došlo k jejich snížení o 126 448,53 Kč. Celkové náklady dosáhly 3 306 565,26 Kč a hospodářský výsledek tak představoval ztrátu 82 978,79 Kč. Vlastní zdroje tvořily okolo 35 % celkových příjmů, potenciální zdroje pak okolo 65 %. V roce 2008 klub nedisponoval žádnými cizími zdroji. Příjmy z hlavní činnosti představovaly okolo 67 % vlastních příjmů a příjmy z doplňkové činnosti pak okolo 33 %.



**Obrázek 9:** Graf výnosů SKLH Žďár nad Sázavou v roce 2008 v Kč

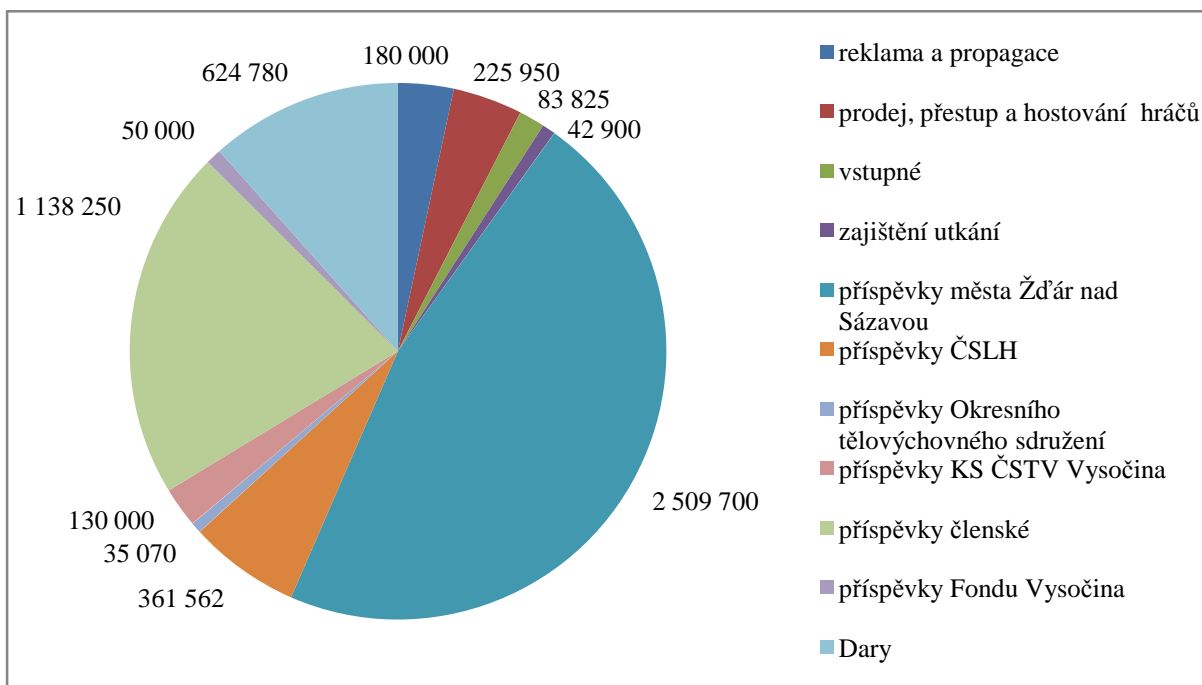
*Zdroj: vlastní zpracování podle účetních dokumentů SKLH Žďár nad Sázavou*

Největší část příjmů v roce 2008 tvořily příspěvky města Žďár nad Sázavou a to okolo 39 %. Oproti minulému roku tak došlo k jejich navýšení o 545 100 Kč. Vysoký podíl na celkových příjmech představují také členské příspěvky (okolo 20 %) a dary (okolo 15 %). Je zřejmé, že oproti minulému roku došlo k výraznému poklesu příjmů z prodeje, přestupu a hostování hráčů a to o 69 %.

### 5.3.3 Výnosy v roce 2009

V roce 2009 dosáhl klub celkových výnosů ve výši 5 382 064,59 Kč a oproti minulému roku tak došlo k jejich navýšení o 2 158 478,12 Kč. Celkové náklady dosáhly

5 234 945,99 Kč a hospodářský výsledek tak představoval zisk 147 118,60 Kč. Vlastní zdroje tvořily okolo 31 % celkových příjmů, potenciální zdroje pak okolo 69 %. V roce 2009 klub nedisponoval žádnými cizími zdroji. Příjmy z hlavní činnosti představovaly okolo 76 % vlastních příjmů a příjmy z doplňkové činnosti pak okolo 24 %.



**Obrázek 10:** Graf výnosů SKLH Žďár nad Sázavou v roce 2009 v Kč

*Zdroj: vlastní zpracování podle účetních dokumentů SKLH Žďár nad Sázavou*

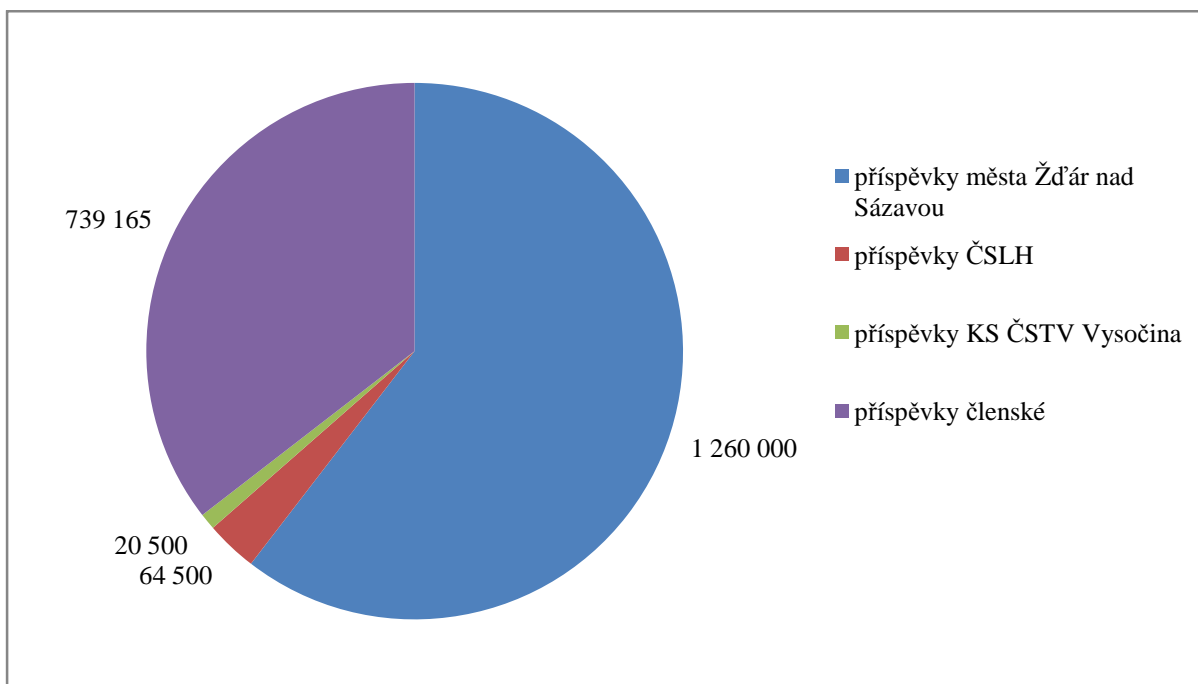
Stejně jako v předchozích letech tvořily příspěvky města Žďár nad Sázavou v roce 2009 největší podíl na celkových příjmech klubu a to okolo 47 %. Oproti minulému roku však ještě došlo k jejich výraznému navýšení a to o 1 236 600 Kč. Vysoký podíl na celkových příjmech žďárského klubu představují stejně jako v loňském roce také členské příspěvky (okolo 21 %) a dary (okolo 12 %). Oproti minulým rokům navíc došlo k podstatnému zvýšení příspěvků od ČSLH a to o 178 500 Kč.

### 5.3.4 Výnosy v roce 2010

V roce 2010 došlo ve žďárském hokejovém klubu k výrazné změně, která se týká i jeho zdrojů financování. Z hospodářských důvodů došlo k rozdělení klubu na A tým mužů (s.r.o.) a mládež (o.s.). Jedná se tedy o dva ekonomické subjekty, mezi které se rozdělily dosavadní zdroje financování. Tato práce se bude dále věnovat pouze příjmům SKLH o.s., které je hlavním předmětem této práce.

V roce 2010 dosáhl SKLH o.s. celkových výnosů 2 084 165 Kč a celkových nákladů 2 034 745,29 Kč. Hospodářský výsledek tak představoval zisk 49 419,71 Kč. Vlastní zdroje

tvořily okolo 35 % celkových příjmů, potenciální zdroje pak okolo 65 %. V roce 2010 klub nedisponoval žádnými cizími zdroji. Vlastní příjmy SKLH o.s. jsou po rozdělení klubu tvořeny pouze příjmy z hlavní činnosti.



**Obrázek 11:** Graf výnosů SKLH Žďár nad Sázavou v roce 2010 v Kč

*Zdroj: vlastní zpracování podle účetních dokumentů SKLH Žďár nad Sázavou*

Největší podíl na celkových příjmech SKLH o.s. v roce 2010 představují příspěvky od města Žďár nad Sázavou a to okolo 60 %, členské příspěvky pak okolo 35 %. Je také zřejmé, že oproti minulému roku došlo ke snížení všech potenciálních příjmů SKLH o.s.

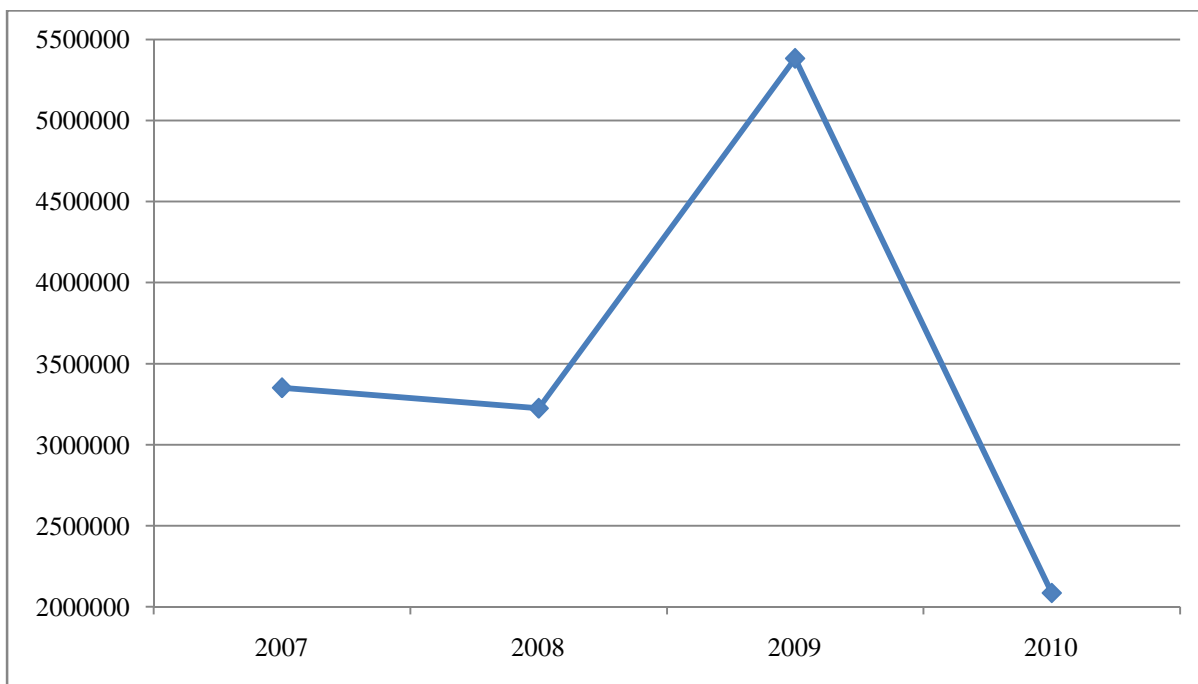
#### 5.4 Rekapitulace zjištěných závěrů

Na základě výše zjištěných skutečností lze říci, že na financování SKLH Žďár nad Sázavou mají největší podíl příspěvky od města, které každoročně jednoznačně převyšují ostatní příjmy klubu. Za sledované období se tyto příspěvky podílejí v průměru 42 % na celkových příjmech. Druhým nejvýznamnějším příjmem jsou pak členské příspěvky, u kterých došlo od roku 2007 k velkému nárůstu a staly se tak velmi zásadním zdrojem financování žďárského hokejového klubu. Ve sledovaném období představují v průměru necelých 21 % celkových příjmů klubu. Za zmínku pak stojí ještě příjmy z darů, které představují v průměru necelých 10 % celkových příjmů. Vývoj jednotlivých i celkových výnosů za sledované období je zachycen v tabulce č. 5 a grafu č. 7.

**Tabulka 5:** Výnosy SKLH Žďár nad Sázavou v období 2007 – 2010 v Kč

<b>Položka</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>
<b>Tržby za vlastní výkony a za zboží</b>	<b>1294000</b>	<b>370950</b>	<b>405950</b>	<b>0</b>
- reklama a propagace	563000	145000	180000	0
- prodej, přestup a hostování hráčů	731000	225950	225950	0
<b>Ostatní výnosy</b>	<b>81087</b>	<b>126744</b>	<b>126753</b>	<b>0</b>
- úroky	357	19	28	0
- vstupné	80730	83825	83825	0
- zajištění utkání	0	42900	42900	0
<b>Výnosy z finančních operací</b>	<b>455200</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Přijaté příspěvky</b>	<b>791748</b>	<b>1452792</b>	<b>2339662</b>	<b>824165</b>
- příspěvky ČSLH	144000	183062	361562	64500
- příspěvky OTS	0	17640	35070	0
- příspěvky KS ČSTV Vysočina	0	124500	130000	20500
- příspěvky Fondu Vysočina	0	0	50000	0
- příspěvky členské	220648	628690	1138250	739165
- dary	427100	498900	624780	0
<b>Provozní dotace</b>	<b>728000</b>	<b>1273100</b>	<b>2509700</b>	<b>1260000</b>
- příspěvky města Žďár nad Sázavou	728000	1273100	2509700	1260000
<b>Celkem VÝNOSY</b>	<b>3350035</b>	<b>3223586</b>	<b>5382065</b>	<b>2084165</b>

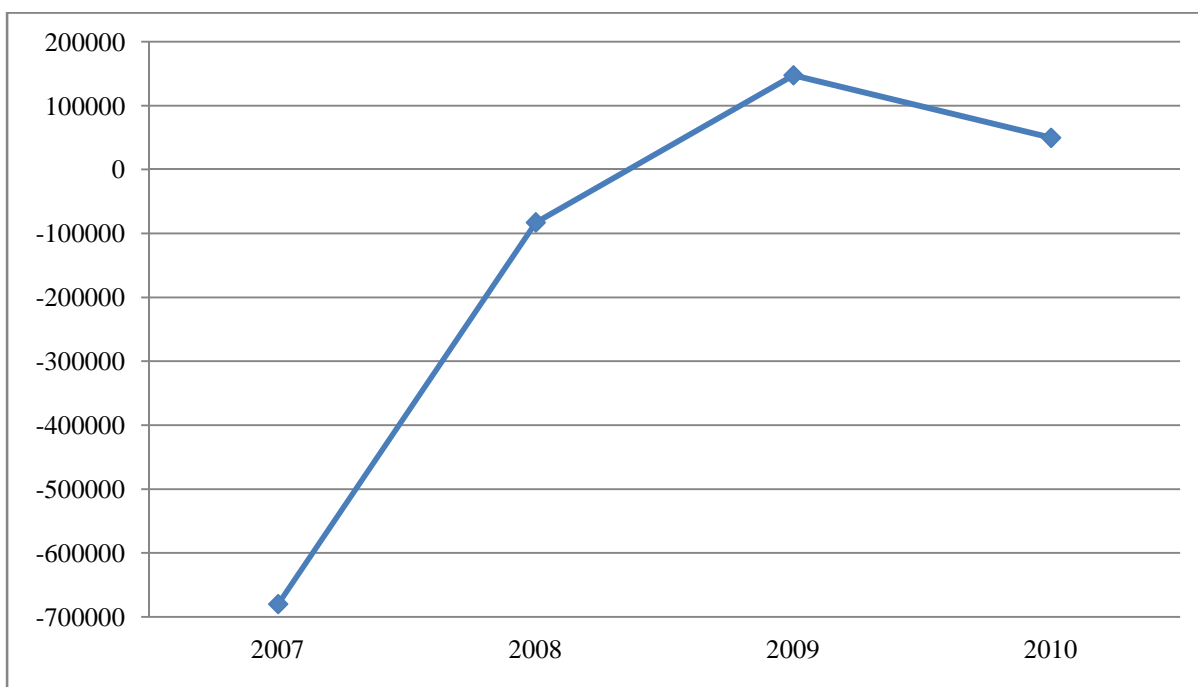
*Zdroj: vlastní zpracování podle účetních dokumentů SKLH Žďár nad Sázavou*



**Obrázek 12:** Graf vývoje celkových výnosů SKLH Žďár nad Sázavou v období 2007 – 2010 v Kč

*Zdroj: vlastní zpracování podle účetních dokumentů SKLH Žďár nad Sázavou*

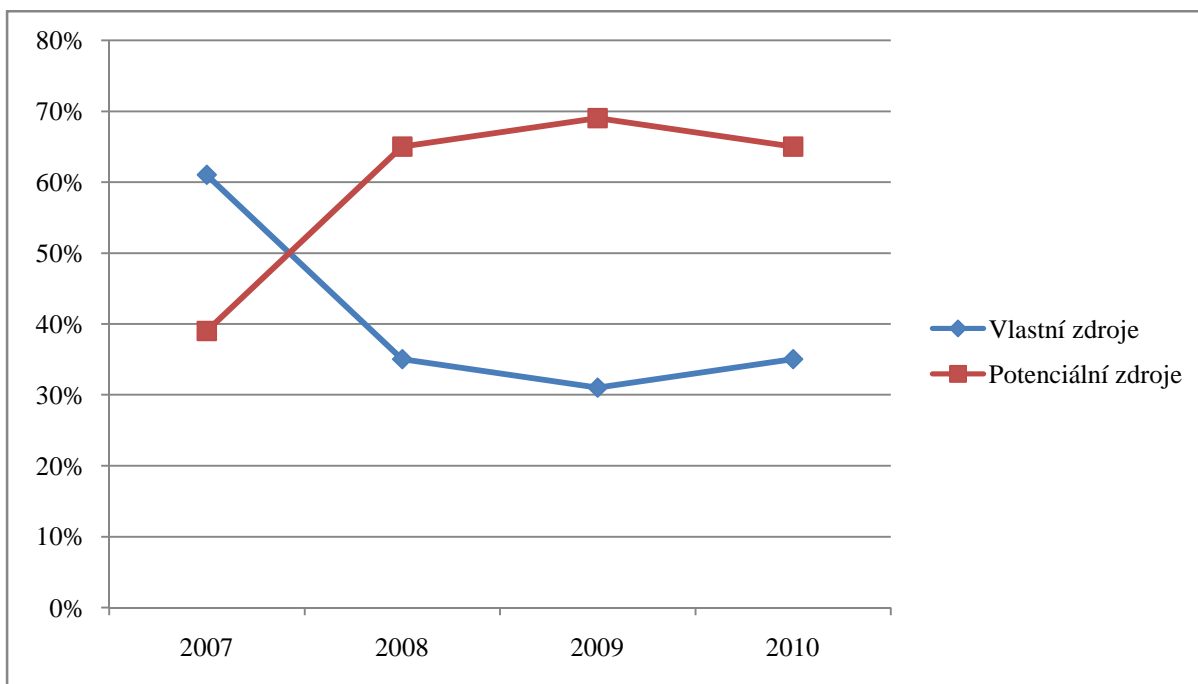
Je zřejmé, že vývoj celkových výnosů zaznamenal největší nárůst mezi roky 2008 a 2009, kdy došlo k velkému zvýšení příspěvků od města Žďár nad Sázavou a členských příspěvků. Rok 2010 pak znamenal velký propad v celkových výnosech SKLH o.s. a to díky výše uvedenému rozdělení klubu na dva ekonomické subjekty.



**Obrázek 13:** Graf vývoje hospodářských výsledků SKLH Žďár nad Sázavou v období 2007 – 2010 v Kč

*Zdroj: vlastní zpracování podle účetních dokumentů SKLH Žďár nad Sázavou*

Ve sledovaném období klub dosáhl největší ztráty v roce 2007, což bylo způsobeno vysokými náklady, které v dalším roce klesly o více než 700 000 Kč. V období 2009 – 2010 klub realizoval mírný zisk, který by měl krýt ztrátu z předchozích let.

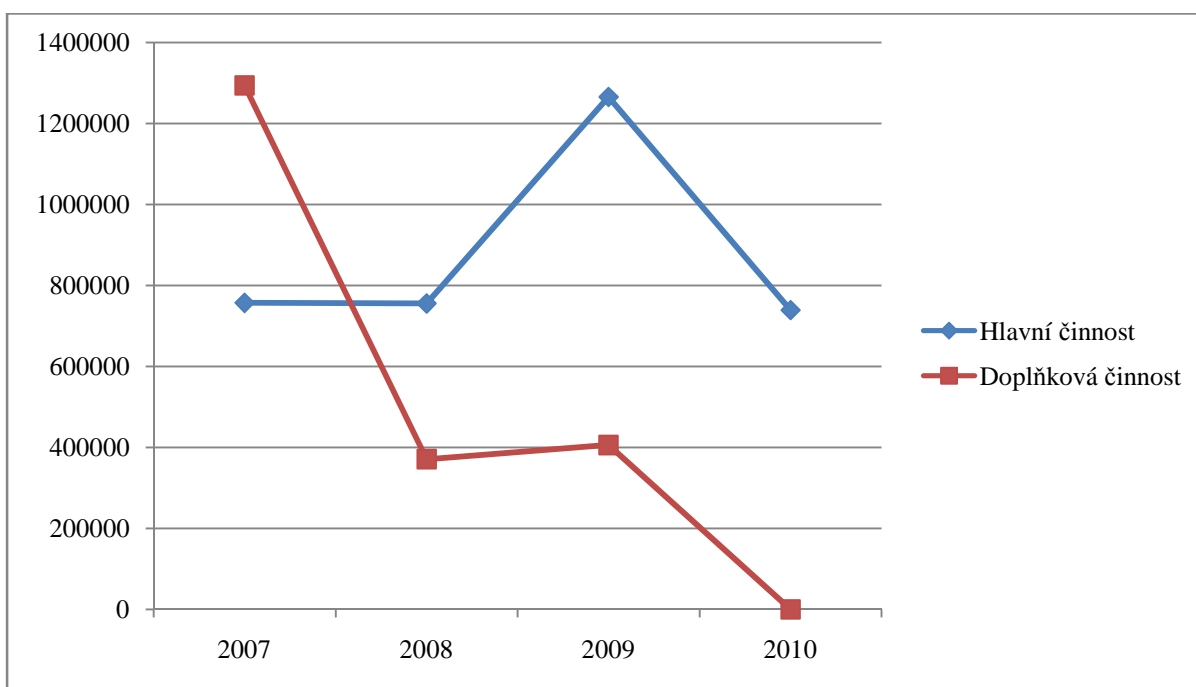


**Obrázek 14:** Graf vývoje vlastních a potenciálních zdrojů SKLH Žďár nad Sázavou v období 2007 – 2010 v %

*Zdroj: vlastní zpracování podle účetních dokumentů SKLH Žďár nad Sázavou*

Vývoj vlastních příjmů klubu má ve sledovaném období spíše klesající charakter. To je způsobeno velkým poklesem příjmů z prodeje, přestupu a hostování hráčů v roce 2008 oproti předchozímu roku o 505 050 Kč. V roce 2009 pak zůstal tento příjem nezměněn, avšak došlo k velkému zvýšení příjmů ze členských příspěvků. Rok 2010 je velmi ovlivněn rozdělením klubu na 2 ekonomické subjekty. V tomto roce jsou vlastní zdroje tvořeny pouze příjmy ze členských příspěvků.

Lze také konstatovat, že klub v období 2007 – 2010 zvýšil svoji závislost na potenciálních zdrojích. V roce 2008 došlo k jejich zvýšení o 798 102 Kč, v roce 2009 pak dokonce o 1 613 910 Kč. V roce 2010 zaznamenaly potenciální zdroje pokles o 2 366 112 Kč, avšak i nadále jednoznačně převyšují vlastní příjmy klubu. Tento pokles byl způsoben rozdělením klubu na dva ekonomické subjekty.



**Obrázek 15:** Graf vývoje příjmů z hlavní a doplňkové činnosti SKLH Žďár nad Sázavou v období 2007 – 2010 v Kč

*Zdroj: vlastní zpracování podle účetních dokumentů SKLH Žďár nad Sázavou*

Příjmy z hlavní činnosti představují v období 2007 - 2010 stabilní zdroj příjmů. Výjimku tvoří pouze rok 2009, ve kterém došlo k velkému nárůstu členských příspěvků. Do příjmů z hlavní činnosti SKLH Žďár nad Sázavou patří příjmy ze vstupného, úroků, zajištění utkání, členských příspěvků a výnosy z finančních operací. Do příjmů z doplňkové činnosti klubu patří příjmy z reklamy a propagace a příjmy z prodeje, přestupu a hostování hráčů. Oba tyto příjmy zaznamenaly od roku 2007 velký pokles. Po rozdělení klubu v roce 2010 nemá SKLH o.s. žádné příjmy z doplňkové činnosti.

## 5.5 Návrhy a doporučení pro SKLH Žďár nad Sázavou

Návrhy a doporučení budou rozděleny do těchto oblastí:

- vlastní zdroje;
- potenciální zdroje.

V oblasti vlastních zdrojů lze doporučit následující opatření:

- pokračovat v náboru a dobré péči o své členy. Přilákání nových členů lze dosáhnout prostřednictvím sdělovacích prostředků, které budou obsahovat stručné informace o náboru či o aktuálních úspěších klubu. Dále pak různým zpestřením tréninků, kterých se zúčastní např. některý hráč A mužstva, který je vzorem pro

začínající hokejisty apod. V současnosti v klubu působí okolo 140 členů při celkové kapacitě cca 175 míst v 7 mládežnických šatnách, které se nacházejí na zimním stadionu. Těchto 35 míst tedy představuje nevyužitou kapacitu zimního stadionu. Klub tak může přijmout až 35 nových členů. Při průměrném měsíčním příspěvku (685 Kč) by se tak příjmy ze členských příspěvků zvýšily o 191 800 Kč za sezonu (8 měsíců);

- vyvíjet aktivity, které by zamezily odchodu mladých hráčů do větších klubů a klub by je tak mohl později výhodně prodat. Toho se dá dosáhnout např. pravidelnými schůzkami, na kterých se trenéři snaží vysvětlit rodičům výhody působení hráčů v menším klubu (menší konkurence a tedy i více odehraných minut při zápasech atd.). V pozdějším věku toho lze dosáhnout podepsáním hráčské smlouvy s klubem;
- rozvíjet činnosti, které by nalákaly více diváků na utkání A mužstva a zvýšily by tak příjmy ze vstupného. Kromě informování veřejnosti o nadcházejícím utkání prostřednictvím internetových stránek, plakátů apod., by měl klub rozvíjet také další aktivity. Při zápase může např. pořádat pro diváky různé soutěže o zajímavé ceny (výherce získá volnou vstupenku na příští zápas, možnost nahlédnout do zákulisí klubu či setkat se s hráčem A týmu atd.). V sezoně 2011 – 2012 zavítalo v základní části II. ligy na žďárský zimní stadion v průměru 608 diváků na jeden zápas. Celková kapacita stadionu však představuje 3500 míst. Je tedy zřejmé, že klub plně nevyužívá diváckou kapacitu svého stadionu. Při zvýšení průměrné návštěvnosti např. na 800 diváků na zápas by klub při průměrné ceně jedné vstupenky (40 Kč) zvýšil své příjmy ze vstupného o 337 920 Kč za celou základní část (44 utkání).

V oblasti potenciálních zdrojů lze doporučit následující opatření:

- snížit svoji závislost na příspěvcích od města a vyvíjet takové aktivity, které povedou ke zvýšení příjmů i z ostatních potenciálních zdrojů. Jedná se např. o oslovování potenciálních dárců prostřednictvím novin, letáků, místní televize či tiskových konferencí, které klub pořádá na konci sezony apod. Dále může klub získat dotaci prostřednictvím grantových programů vyhledávaných fondem Vysočina. Klub tuto dotaci získal naposledy v roce 2009. V roce 2012 může klub požádat o přidělení dotace ve dvou sportovně zaměřených grantových programech (Sportoviště 2012 a Sportujeme 2012). Další nevyužitou možností klubu je čerpání

finančních příspěvků od nadací podporujících sport. Jednou z mála je např. Nadace sportující mládeže, která v roce 2012 nabízí čerpání příspěvků prostřednictvím grantového programu SOUTĚŽ. Úspěšní uchazeči mohou počítat s minimální částkou 5000 Kč;

- věnovat více pozornosti současným dárcům s cílem přesvědčit je ke zvýšení jejich současné podpory. Toho může být dosaženo např. zasíláním zvláštních poděkování, pozvánek na akce pořádané klubem apod.

## ZÁVĚR

Cílem této bakalářské práce bylo zpracovat analýzu hospodaření SKLH Žďár nad Sázavou za období 2007 – 2010 se zvláštní pozorností na zdroje financování. Dílčím cílem pak zhodnocení zjištěných skutečností včetně stanovení návrhů a doporučení pro management SKLH Žďár nad Sázavou.

Nestátní neziskové organizace prošly v poslední době velmi dynamickým vývojem a jejich počet se v ČR od roku 1990 neustále zvyšuje. Svou činností zasahují do různých oblastí občanské společnosti s cílem přispívat k veřejnému blahu. Mohou tak např. zabraňovat poškozování určitých skupin obyvatel, životního prostředí apod. Zajišťují tedy takové aktivity, které by jinak neexistovaly. Jejich případný zisk je dále použit na zdokonalování jimi poskytovaných služeb a mohou navíc využít různých možností daňového zvýhodnění či daňových úlev. V současnosti tak představují v mnoha ohledech velmi diskutované téma. K hlavním problémům patří způsob financování těchto organizací. Tato práce má pomoci SKLH Žďár nad Sázavou při získávání a efektivním využívání finančních prostředků, které jsou nezbytným předpokladem ke správnému fungování klubu.

První část práce je zaměřena na vymezení neziskového sektoru v rámci národního hospodářství a na charakteristiku neziskového soukromého sektoru včetně jeho funkcí, předností, nedostatků a jeho historie v ČR. Další část se věnuje charakteristice nestátních neziskových organizací, jejich členění a typologii v ČR. V této části je také věnováno více pozornosti veřejně prospěšným společnostem, které v současnosti představují velmi diskutované téma v rámci nově připravovaného občanského zákoníku. Třetí část je zaměřena na možné způsoby financování sportovních nestátních neziskových organizací. Tyto příjmy jsou rozděleny na vlastní, cizí a potenciální. Vlastní zdroje jsou zde navíc členěny na příjmy z hlavní a doplňkové činnosti, která bývá jednoznačně zdaňována. Nejvíce pozornosti je však věnováno dotacím ze státního rozpočtu, které představují nejvýznamnější zdroj finančních prostředků sportovních nestátních neziskových organizací.

Obsahem čtvrté kapitoly je představení SKLH Žďár nad Sázavou. Je zde popsána historie a organizační struktura tohoto klubu. Poslední část této práce je zaměřena na analýzu hospodaření SKLH Žďár nad Sázavou. Nejprve jsou zde shrnuty základní údaje o hospodaření a jednotlivé výnosy tohoto klubu. Ty jsou tvořeny tržbami za vlastní výkony a za zboží, ostatními výnosy, výnosy z finančních operací, přijatými příspěvky a provozními dotacemi. Do hlavní činnosti klubu patří příjmy ze vstupného, zajištění utkání, úroků, výnosy z finančních operací a členské příspěvky. Do doplňkové činnosti pak příjmy z reklamy

a propagace a příjmy z prodeje, přestupu a hostování hráčů. Dále je v této části provedena samotná analýza hospodaření SKLH Žďár nad Sázavou za období 2007 – 2010 se zvláštní pozorností na zdroje financování klubu. Tato analýza je provedena na základě účetních dokumentů poskytnutých žďárským hokejovým klubem. Následná rekapitulace zjištěných závěrů je doprovázena grafy a přehledovou tabulkou jednotlivých výnosů za sledované období. Na základě provedené analýzy byly stanoveny návrhy a doporučení pro management SKLH Žďár nad Sázavou.

Na základě žádosti SKLH Žďár nad Sázavou nejsou účetní dokumenty součástí příloh.

## POUŽITÁ LITERATURA

### Knihy

- [1] BAČUVČÍK, R., *Marketing neziskového sektoru*. 1.vyd. Zlín : Univerzita Tomáše Bati – Academia centrum, 2006. 156 s. ISBN 80-7318-436-2
- [2] BOUKAL, P., VÁVROVÁ, H., et al. *Ekonomika a financování neziskových organizací*. 1.vyd. Praha : Oeconomica, 2007. 89 s. ISBN 978-80-245-1293-8
- [3] FRIČ, P., GOULLI, R. *Neziskový sektor v ČR : výsledky mezinárodního srovnávacího projektu Johns Hopkins University*. Praha : Eurolex Bohemia, 2001. 203 s. ISBN 80-86432-04-1
- [4] HAMERNÍKOVÁ, B. *Financování ve veřejném a neziskovém nestátním sektoru*. Praha : Eurolex Bohemia, 2000. 213 s. ISBN 80-902752-3-0
- [5] Interní materiály SKLH Žďár nad Sázavou (výkazy zisků a ztrát za období 2007 – 2010)
- [6] LEDVINOVÁ, J., *Fundraising z místních zdrojů*. 1.vyd. Baltimore : The Johns Hopkins University Institute for Policy Studies, 1997. 36 s. ISBN 1-886333-31-9
- [7] NOVOTNÝ, J., et al. *Ekonomika sportu : vybrané kapitoly*. 1.vyd. Praha : Oeconomica, 2005. 118 s. ISBN 80-245-0979-2
- [8] PILNÝ, J., *Ekonomika veřejného sektoru 2*. 2.vyd. Pardubice : Univerzita Pardubice. FES, 2007. 128 s. ISBN 978-80-7194-935-0
- [9] REKTOŘÍK, J., *Ekonomika a řízení neziskových organizací*. 1.vyd. Brno : Masarykova Univerzita, 1998. 118 s. ISBN 80-210-1810-0
- [10] REKTOŘÍK, J., et al. *Organizace neziskového sektoru : Základy ekonomiky, teorie a řízení*. 3.vyd. Praha : Ekopress, 2010. 177 s. ISBN 80-86119-41-6
- [11] RŮŽIČKOVÁ, R. *Neziskové organizace : vznik, účetnictví, daně*. 3.vyd. Ostrava : Anag, 2001. 111 s. ISBN 80-7263-080-6
- [12] SKOVAJSA, M., et al. *Organizovaná občanská společnost v České republice*. 1.vyd. Praha : Portál, 2010. 372 s. ISBN 978-80-7367-681-0
- [13] STEJSKAL, J. *Ekonomika neziskové organizace*. Praha : Junák – svaz skautů a skautek ČR, TDC, 2010. 272 s. ISBN 978-80-86825-55-7

- [14] STRECKOVÁ, Y., MALÝ, I. *Veřejná ekonomie: pro školu i praxi*. 1.vyd. Praha : Computer Press, 1998. 214 s. ISBN 80-7226-112-6
- [15] ŠEDIVÝ, M., MEDLÍKOVÁ, O. *Úspěšná nezisková organizace*. 2.vyd. Praha : Grada Publishing, 2011. 154 s. ISBN 978-80-247-2707-3
- [16] TETŘEVOVÁ, L. *Veřejná ekonomie*. 1.vyd. Příbram : Professional publishing, 2008. 185 s. ISBN 978-80-86946-79-5

## Internetové zdroje

- [1] *Asociacenno.cz* [online]. 19.6.2011 [cit. 2011-12-09]. Tiskové prohlášení k vládnímu návrhu ustanovení o veřejné prospěšnosti v občanském zákoníku. Dostupné z WWW: <<http://www.asociacenno.cz/index.php/component/content/article/11-media/38-tiskove-prohlaeni-k-vladnimu-navrhu-ustanoveni-o-veejne-prospnosti-v-obanskem-zakoniku>>.
- [2] *Czech.cz* [online]. 30.12.2009 [cit. 2011-11-10]. Neziskový sektor. Dostupné z WWW: <<http://www.czech.cz/cz/66483-neziskovy-sektor>>.
- [3] DOHNALOVÁ, Marie. *E-cvns.cz* [online]. c 2006 - 2011 [cit. 2011-11-06]. Definice neziskového sektoru. Dostupné z WWW: <[http://www.e-cvns.cz/soubory\\_diskuse/obcansky\\_sektor.pdf](http://www.e-cvns.cz/soubory_diskuse/obcansky_sektor.pdf)>.
- [4] FOND MĚSTA ŽĎÁR NAD SÁZAVOU. *Žďár nad Sázavou* [online]. © 2011 [cit. 2012-03-25]. Dostupné z: <http://www.zdarns.cz/soubory/G2012-2v.pdf>
- [5] Krátce o historii žďárského hokeje. *Oficiální stránky hokejového klubu SKLH Žďár nad Sázavou* [online]. © 2005-2012 [cit. 2012-03-15]. Dostupné z: <http://hokejzr.cz/zobraz.asp?t=historie>
- [6] *Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy* [online]. © 2006 [cit. 2012-03-12]. Dostupné z: [www.msmt.cz](http://www.msmt.cz)
- [7] *Neziskovky.cz* [online]. 2011 [cit. 2011-11-27]. Aktualizovaná statistika počtu NNO v letech 1990-2010. Dostupné z WWW: <[http://www.neziskovky.cz/data/stat\\_NNO\\_tabulka\\_1990\\_2011txt11819.pdf](http://www.neziskovky.cz/data/stat_NNO_tabulka_1990_2011txt11819.pdf)>.
- [8] Neziskový sektor sledovaný Radou vlády pro nestátní neziskové organizace. In MÜLLER, J. *Definice neziskového sektoru : sborník příspěvků z internetové diskuze CVNS* [online]. [s.l.] : [s.n.], 2005 [cit. 2011-11-26]. Dostupné z WWW: <[http://www.e-cvns.cz/soubory/Definice\\_neziskoveho\\_sektoru.pdf](http://www.e-cvns.cz/soubory/Definice_neziskoveho_sektoru.pdf)>.

- [9] *Obcanskyzakonik.justice.cz* [online]. 2011 [cit. 2011-12-09]. Návrh zákona schválený vládou ve znění změn přijatých Legislativní radou vlády (květen 2011). Dostupné z WWW: [http://obcanskyzakonik.justice.cz/tinymce-storage/files/2011/Vladni\\_navrh\\_obcanskeho\\_zakoniku\\_2011.pdf](http://obcanskyzakonik.justice.cz/tinymce-storage/files/2011/Vladni_navrh_obcanskeho_zakoniku_2011.pdf).
- [10] O ČSLH. *ČESKÝ SVAZ LEDNÍHO HOKEJE* [online]. © 2012 [cit. 2012-03-25]. Dostupné z: <http://www.cslh.cz/text/27-o-slh.html>
- [11] Okresní tělovýchovné sdružení Žďár nad Sázavou, občanské sdružení. *Krajské sdružení ČSTV Vysočina* [online]. © 2004 - 2012 [cit. 2012-03-25]. Dostupné z: [http://www.cstv.cz/vysocina/%C5%BE%C4%8F%C3%A1r\\_ns.htm](http://www.cstv.cz/vysocina/%C5%BE%C4%8F%C3%A1r_ns.htm)
- [12] O nás. *Krajské sdružení ČSTV Vysočina* [online]. © 2004 - 2012 [cit. 2012-03-25]. Dostupné z: [http://www.cstv.cz/vysocina/o\\_nas.htm](http://www.cstv.cz/vysocina/o_nas.htm)
- [13] Partneři klubu. *Oficiální stránky hokejového klubu SKLH Žďár nad Sázavou* [online]. © 2005-2012 [cit. 2012-03-20]. Dostupné z: <http://hokejzr.cz/zobraz.asp?t=partneri-sponzori>
- [14] Realizační týmy mládeže. *Oficiální stránky hokejového klubu SKLH Žďár nad Sázavou* [online]. © 2005-2012 [cit. 2012-03-15]. Dostupné z: [http://hokejzr.cz/zobraz.asp?t=mladez\\_realizacni](http://hokejzr.cz/zobraz.asp?t=mladez_realizacni)
- [15] SAZKA [online]. 2012 [cit. 2012-03-12]. Dostupné z: <http://sazka.cz/>
- [16] SEEMANOVÁ, J. *Aperio.cz* [online]. 09.09.2011 [cit. 2011-12-09]. Vyjádření APERIA k právní úpravě veřejné prospěšnosti v návrhu nového občanského zákoníku. Dostupné z WWW: <http://aperio.cz/347/vyjadreni-aperia-k-pravni-uprave-verejne-prospesnosti-v-navrhu-noveho-obcanskeho-zakoniku>.
- [17] ŠKARABELOVÁ, S. *E-cvns.cz* [online]. c 2006 - 2011 [cit. 2011-11-27]. Definice neziskového sektoru. Dostupné z WWW: [http://www.e-cvns.cz/soubory\\_diskuse/vymezeni\\_nno.pdf](http://www.e-cvns.cz/soubory_diskuse/vymezeni_nno.pdf).
- [18] *Tretipatro.cz* [online]. 2002 [cit. 2011-11-10]. Historie neziskových aktivit v ČR. Dostupné z WWW: <http://www.tretipatro.cz/index.php?cmd=page&id=26>.
- [19] Vedení, kontakty. *Oficiální stránky hokejového klubu SKLH Žďár nad Sázavou* [online]. © 2005-2012 [cit. 2012-03-15]. Dostupné z: <http://hokejzr.cz/zobraz.asp?t=kontakty>
- [20] Vstupenky. *Oficiální stránky hokejového klubu SKLH Žďár nad Sázavou* [online]. © 2005-2012 [cit. 2012-03-20]. Dostupné z: <http://hokejzr.cz/zobraz.asp?t=vstupenky>

- [21] Závěrečná zpráva o čerpání prostředků Fondu Vysočiny v roce 2009. *Kraj Vysočina* [online]. 20.5.2010 [cit. 2012-03-25]. Dostupné z: <http://www.kr-vysocina.cz/zaverecna-zprava-o-cerpani-prostredku-fondu-vysociny-v-roce-2009/d-4027671/p1=8764>