

Zhodnocení financování vybrané nestátní neziskové organizace

Bakalářská práce

Vedoucí práce:

Ing. Veronika Kajurová, Ph.D.

Matěj Čáp

Brno 2016

Děkuji vedoucí mé bakalářské práce paní Ing. Veronice Kajurové, Ph.D., za její trpělivost při vedení této práce, její věcné připomínky, rady, náměty a korekce.

Dále bych rád poděkoval účetnímu a předsedovi klubu vodního lyžování Slavoj Kostelec za poskytnutí potřebných materiálů a informací, které napomohly vzniku této práce.

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem tuto práci: Zhodnocení financování vybrané nestátní neziskové organizace vypracoval samostatně a veškeré použité prameny a informace jsou uvedeny v seznamu použité literatury. Souhlasím, aby moje práce byla zveřejněna v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů, a v souladu s platnou *Směrnicí o zveřejňování vysokoškolských závěrečných prací*.

Jsem si vědom, že se na moji práci vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., autorský zákon, a že Mendelova univerzita v Brně má právo na uzavření licenční smlouvy a užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 Autorského zákona.

Dále se zavazuji, že před sepsáním licenční smlouvy o využití díla jinou osobou (subjektem) si vyžádám písemné stanovisko univerzity o tom, že předmětná licenční smlouva není v rozporu s oprávněnými zájmy univerzity, a zavazuji se uhradit případný příspěvek na úhradu nákladů spojených se vznikem díla, a to až do jejich skutečné výše.

V Brně dne 20. května 2016

Abstract

Cap, M. *Evaluation of funding particular non-governmental organization*. Bachelor thesis. Brno: Mendel University in Brno, 2016.

This bachelor thesis deals with evaluation of non-profit organization funding, which focuses on water skiing. The observed stretch of time is five-year period. In its first part thesis focuses on explanation of terms related to non-profit organizations funding. Its second part is concentrated on a particular non-profit organization and using a financial analysis this thesis evaluates its financial management including also quantification of the value of volunteering. At the end the thesis proposes certain recommendations to improve the non-profit organization's financial situation.

Keywords

non-profit organization, fundraising, volunteering, financial analysis, benefits, grants

Abstrakt

Čáp, M. *Zhodnocení financování vybrané nestátní neziskové organizace*. Bakalářská práce. Brno: Mendelova univerzita v Brně, 2016.

Tato bakalářská práce se zabývá zhodnocením financování neziskové organizace, zabývající se provozováním vodního lyžování. Sledované období je pětileté. V první části jsou objasněny pojmy související s financováním neziskových organizací. Druhá část práce je zaměřena na vybranou neziskovou organizaci, pomocí finanční analýzy je vyhodnoceno její hospodaření. Součástí je i vyčíslení hodnoty dobrovolnictví. V závěru práce jsou navržena doporučení pro zlepšení finanční situace neziskové organizace.

Klíčová slova

Nezisková organizace, fundraising, dobrovolnictví, finanční analýza, příspěvky, dotace.

Obsah

1	Úvod, cíl práce a metodika	13
1.1	Úvod.....	13
1.2	Cíl práce.....	13
1.3	Metodika.....	13
2	Teoretická část	14
2.1	Základy teorie, typologie a definice NO.....	14
2.1.1	Typologie a znaky neziskových organizací.....	14
2.1.2	Vize.....	15
2.1.3	Poslání.....	15
2.1.4	Funkce.....	15
2.1.5	Cíle.....	16
2.2	Marketing a základní ekonomické analýzy.....	16
2.2.1	Sedm kroků pro úspěšný marketing.....	16
2.2.2	SWOT analýza.....	17
2.2.3	Horizontální a vertikální analýza.....	17
2.3	Fundraising NNO.....	18
2.3.1	Firemní fundraising.....	19
2.3.2	Individuální fundraising.....	19
2.3.3	Grantový fundraising.....	20
2.3.4	Jiné formy fundraisingu.....	20
2.4	Majetek a zdroje neziskové organizace.....	21
2.4.1	Vlastní zdroje.....	21
2.4.2	Cizí zdroje.....	22
2.4.3	Potenciální zdroje.....	22
2.5	Samofinancování neziskových organizací.....	23
2.5.1	Činnosti zajišťující samofinancování.....	24
2.5.2	Výhody a nevýhody samofinancování.....	24
2.6	Dobrovolnictví.....	25

2.6.1	Dobrovolnictví z ekonomického hlediska.....	25
2.6.2	Výhody a rizika dobrovolnictví.....	26
2.6.3	Motivace a přínosy pro organizaci.....	27
3	Praktická část	28
3.1	Základní informace a orgány KVL.....	28
3.1.1	Orgány KVL.....	28
3.2	Činnosti organizace.....	30
3.2.1	Trénink mladých talentů.....	30
3.2.2	Náborové akce.....	30
3.2.3	Sponzorské akce.....	30
3.2.4	Pořádání závodů.....	30
3.3	Členství, členské příspěvky a poplatky.....	30
3.3.1	Členské příspěvky.....	31
3.3.2	Klubové poplatky.....	31
3.4	Dobrovolnictví.....	31
3.4.1	Hodnota dobrovolnictví.....	32
3.5	Vertikální a horizontální analýza.....	33
3.6	Zdroje příjmů.....	37
3.6.1	Vysvětlení základních položek.....	38
3.6.2	Příspěvky, dotace a dary.....	39
3.7	Náklady.....	41
3.8	Doporučení.....	44
4	Závěr	46
5	Zdroje	47
6	Internetové zdroje	48

Seznam použitých zkratek

ČR	Česká republika
ČSTV	Český svaz tělesné výchovy
ČSVL	Český svaz vodního lyžování
ČUS	Česká unie sportu
DHM	Dlouhodobý hmotný majetek
JUS	Jihlavská unie sportu
KVL	Klub vodního lyžování
NNO	Nestátní nezisková organizace
NO	Nezisková organizace

Seznam tabulek

Tabulka 1: Rozdíl mezi NNO a podnikatelskou organizací	23
Tabulka 2: Počet dobrovolnických hodin za sezónu 2015	32
Tabulka 3: Údaje z výkazů zisku a ztráty KVL za roky 2010–2014 v Kč.....	34
Tabulka 4: Rentabilita tržeb a nákladů	35
Tabulka 5: Vertikální analýza - relativní vyjádření.....	35
Tabulka 6: Horizontální analýza - absolutní vyjádření v Kč.....	36
Tabulka 7: Horizontální analýza - relativní vyjádření	37
Tabulka 8: Výnosy 2010 - 2014 v Kč.....	38
Tabulka 9: Podíl položek na celkových výnosech daného roku v %	40
Tabulka 10: Náklady 2010–2014 v Kč	41
Tabulka 11: Podíl položek na celkových nákladech daného roku v %	43

1 Úvod, cíl práce a metodika

1.1 Úvod

V praxi nevznikají jenom organizace, které mají za hlavní cíl tvorbu zisku, vznikají také organizace neziskové. Neziskové organizace zpravidla nevytvářejí zisk a jsou často závislé na příspěvcích a podpoře svého okolí. Poskytují různé služby obyvatelům v sociálních oblastech, v oblasti tělovýchovy, zdravotnictví či školství.

Tato práce se zabývá hospodařením a financováním neziskové organizace Slavoj Kostelec. Slavoj Kostelec je klubem vodního lyžování na Vysočině a má téměř padesátiletou historii, za jeho hlavní cíl lze považovat provozování vodního lyžování primárně pro mládež. Tuto činnost klub financuje s pomocí obce Kostelec, Kraje Vysočina, sportovních svazů, sponzorských darů a zčásti také pomocí vlastních výkonů, tedy samofinancováním. Tyto formy financování budou v práci hodnoceny pomocí finančních analýz a poměrových ukazatelů. Téměř pro každou neziskovou organizaci je důležité i dobrovolnictví. V práci bude objasněn postup výpočtu hodnoty dobrovolnictví. Údaje pro výpočet budou získány na základě odhadu předsedy klubu pro loňský rok. Pro výpočet budou využity průměrné mzdy podobných pracovních odvětví.

1.2 Cíl práce

Cílem práce je zhodnocení financování dané neziskové organizace, zanalyzování zdrojů příjmů a výdajů, objasnění příčin vývoje jednotlivých položek v čase a porovnání rozdílů mezi sledovanými lety. Dílčím cílem je zjistit, v jaké míře je pro klub důležité dobrovolnictví a zdali by bylo možné se bez něj obejít. Po zhodnocení bude následovat doporučení vhodných kroků pro získání dalších finančních prostředků, které povedou k lepšímu rozvoji organizace.

1.3 Metodika

Práce je rozdělena na dvě části, teoretickou a praktickou. Teoretická část je věnována objasnění důležitých pojmů souvisejících s teorií o neziskových organizacích, s typologií a definicemi, s financováním a dobrovolnictvím, které je pro neziskové organizace velmi podstatné. Teoretická část popisuje i vybrané druhy finančních analýz nutných pro zhodnocení.

Praktická část se zabývá konkrétní neziskovou organizací. Obsahem této části jsou základní informace o organizaci, právní náležitosti, cíle a hlavní činnosti, kterými se klub zabývá. Poté je vyčíslena hodnota dobrovolnictví v klubu na základě odhadů z roku 2015. Zhodnocení finanční stránky klubu je provedeno pomocí vertikální a horizontální analýzy a vybraných poměrových ukazatelů z údajů účetních výkazů zisku a ztráty za roky 2010–2014. Po zhodnocení financování následuje doporučení možností a kroků, které vedou k získání dalších finančních prostředků. Závěr shrnuje finanční situaci a dobrovolnictví v klubu s poukázáním na nejpodstatnější položky příjmů a nákladů.

2 Teoretická část

2.1 Základy teorie, typologie a definice NO

Neziskové organizace, jež působí na veřejném neziskovém sektoru, se starají převážně o státní správu, jsou to organizační složky státu a územních celků. Naopak neziskové organizace, které působí na soukromém neziskovém sektoru, stojí téměř mimo dosah veřejné správy (Rektořík, 2001, str. 23).

Neziskové organizace (dále jen NO) vznikají hlavně na základě práva sdružování. Jde o organizování skupiny lidí spolupracujících na území státu, kteří vzájemně usměrňují své jednání a společně se podílejí na smysluplných a užitečných aktivitách (Stejskal, 2010, str. 8). NO sdružují miliony lidí, tím napomáhají jak společenskému, tak ekonomickému a politickému prostředí. NO jsou založeny za účelem poskytování služeb či výrobě výrobku, zároveň však nedovolují zakladatelům či majitelům z těchto činností profitovat (Pelikánová, 2016, str. 15). Velmi významná věc pro soukromé neziskové organizace je dobrovolná práce. Je to činnost, kterou vykonává dobrovolník bez nároku na jakoukoliv odměnu. O tomto tématu bude dopodrobna pojednáváno níže (Stejskal, 2010, str. 8). Soukromý neziskový sektor se také označuje jako třetí sektor. Rozdíl mezi neziskovým sektorem a komerčními organizacemi je v jejich cílech. Ziskové organizace mají jako cíl zisk, ale neziskové organizace mají přímo produkovat užitek. Soukromý neziskový sektor získává převážně finance ze soukromých zdrojů, různé vklady členů organizace apod. Je ale možné, získat finance také z veřejného sektoru. Organizace v tomto sektoru převážně zajišťují oblasti humanitární, životního prostředí, zabezpečení, sportovní atd. (Stejskal, 2010, str. 9)

2.1.1 Typologie a znaky neziskových organizací

Podle základního rozdělení se NO dělí na státní a nestátní. Státní NO je tedy zřizuje stát, kraje, obce a jejich organizační složky. Na druhou stranu Nestátní NO (dále jen NNO) zřizují občané (Pelikánová, 2016, str. 17). Některé prameny však uvádí podrobnější rozdělení neziskových organizací.

Nejvhodnější rozdělení neziskového sektoru je podle Rektoříka 2001 rozděleno do pěti skupin s následujícími znaky:

- *„neziskové soukromoprávní organizace vzájemně prospěšné, s globálním posláním vzájemně prospěšné činnosti,*
- *neziskové soukromoprávní organizace veřejně prospěšné, s globálním posláním veřejně prospěšné činnosti,*
- *neziskové veřejnoprávní organizace typu organizačních složek a příspěvkových organizací státu a samosprávných územních celků s globálním posláním veřejná správa a veřejně prospěšná činnost,*

- *neziskové ostatní veřejnoprávní organizace, s globálním posláním veřejně prospěšná činnost,*
- *neziskové soukromoprávní organizace typu obchodních společností a jim podobných s možností globálního poslání veřejně i vzájemně prospěšné činnosti.“*

Mezi charakteristické znaky NNO podle Pelikánové je možné zahrnout veřejnou prospěšnost, kdy se organizace snaží o veřejné dobro společnosti. Dále dobrovolnost, neziskovost, samosprávnost, soukromé vlastnictví a ekonomickou, sociální, politickou, informační, kontrolní funkci (Pelikánová 2016, str. 17).

2.1.2 Vize

První krok pro založení jakékoliv organizace je formulace a vytvoření vize, je to také první krok ke splnění poslání organizace. Podle charakteru poslání lze posoudit, zda je formulace vize obtížná či jednoduchá. Vize se vyznačuje tím, že je dlouhodobá a neměnná, má krátkou definici, pochopí ji každý, je možné ji sdílet i v globálních měřítkách (Rektořík, 2001, str. 34)

Vize úzce souvisí s posláním, definuje záměry NO navenek i dovnitř. Důležitý je princip dlouhodobé udržitelnosti (Šedivý, Medlíková, 2011, str. 33).

2.1.3 Poslání

Oproti vizi je poslání konkrétnější. Poslání je důvod, proč byla organizace založena, představuje definici zaměření organizace k dosažení užitků. Poslání je jasně formulováno a originální, aby jej bylo možné odlišit od ostatních organizací. Poslání vychází z filozofie NO, musí ctít morální zásady a přitom dbát na ohled na životní prostředí, zdravotnictví sociální služby apod. Formulace poslání musí být tak přesná, aby ho každý člen mohl pochopit a věděl, o co organizace doopravdy usiluje. Díky konkretizaci tohoto poslání by měla být organizace schopná vypracovat strategický plán, pomoci něhož dosáhne užitku a stanoví efektivnost. Někdy je možné do poslání zahrnout zisk, pokud to vede k novým zdrojům, nezbytným pro další rozvoj NO (Rektořík, 2001, str. 35).

Silné a výstižné poslání je důležitá hned z několika důvodů. Poslání předurčuje právní formu NO, díky poslání dokáže organizace reagovat na společenské potřeby a naplnit je, z poslání je patrné, jaké hodnoty organizace uznává, dokáže informovat veřejnost o přínosu organizace, poslání hlavně určuje tvář a image organizace a v neposlední řadě má velký vliv na motivaci dobrovolníků, zaměstnanců a podporovatelů NO (Šedivý, Medlíková, 2011, str. 23).

2.1.4 Funkce

Zde bude hovořeno o funkcích výhradně soukromého neziskového sektoru. Soukromý neziskový sektor má tři základní funkce, které se podle Stejskala 2010 dále dělí.

- Ekonomická funkce – soukromý neziskový sektor má národohospodářský význam, díky tomu, že je začleněn do koloběhu výrobních faktorů. Působí jako zaměstnavatel, producent i spotřebitel
- Sociální funkce se dělí do dalších dvou podskupin:
 - servisní – poskytování specifických statků
 - participační – podílet se na chodu organizace, potřeba sdružovat se a zapojovat se do života organizace
- Politická funkce se také dělí do dalších dvou podskupin:
 - ochranářská – chrání občany před porušováním základních lidských práv
 - demokratizační – mimořádný přínos k rozvoji demokracie, lidé tak mohou ovlivnit politické dění.

2.1.5 Cíle

Cíle organizace jsou odvozeny od jejího poslání. Cílů má být dosaženo v určitém období. Cíle jsou členěny podle různých kritérií jako funkce, čas nebo adresnost.

Pokud budou cíle děleny podle funkce, tak existují cíle primární a sekundární. Rozdělení podle času má standardní rozlišení, operativní, krátkodobé, střednědobé a dlouhodobé. Kritérium adresnosti rozděluje cíle podle jednotlivých útvarů organizace nebo podle jednotlivých pracovníků.

Cíle jsou většinou součástí strategického plánu, při krátkodobých cílech se obrací spíše na finanční plán (Rektořík, 2001, str. 37).

2.2 Marketing a základní ekonomické analýzy

2.2.1 Sedm kroků pro úspěšný marketing

Rektořík 2001 uvádí sedm základních kroků pro realizaci úspěšného marketingu:

- v prvním kroku jde o určení vazby mezi strategickým plánem organizace a mezi marketingovým plánem. Při zkombinování těchto dvou cílů se organizace dostane úspěšně ke splnění svých cílů. K tomu může pomoci SWOT analýza, která je popsána níže,
- marketingové cíle, které je nutno stanovit mají dva typy. **Akční cíle** jsou konkrétní a specifické a jsou snadno měřitelné. **Cíle v oblasti image** jsou neměřitelné a přirovnávají se k poslání nebo vizi organizace,
- představení organizace na trhu je vhodné, pokud organizace vstupuje na trh prvně nebo za dobu své existence změnila poslání či cíle. Také při změně svých služeb nebo výrobků,
- marketingový audit určuje poměry mezi marketingovým mixem. Ke klasickým 4P ziskového sektoru, což jsou cena, produkt, distribuce,

propagace, do neziskového sektoru se zahrnuje podle Johnse Hopkinse ještě cílová skupina a produkční kapacita,

- marketingový plán obsahuje následující: rozpočet, uvedení do praxe (kdo, co a do kdy udělá), postupy (jak), cíle, analýzu současné situace (informace ze SWOT analýzy), realizační shrnutí (nejvýznamnější body a strategické návrhy),
- vypracování marketingové komunikační strategie,
- zhodnocení výsledků a postupů, které byly použity v rámci marketingového procesu.

2.2.2 SWOT analýza

Pokud organizace bere svoji činnost vážně, měla by zvážit, jaké jsou její silné a slabé stránky a posoudit odkud plynou největší příležitosti a hrozby. Pro toto posouzení by mohla organizaci skvěle pomoci SWOT analýza. Silné a slabé stránky jsou interní záležitosti organizace. Pro silnou stránku například velký počet kvalitních dobrovolníků a pro slabou stránku například problémy s nedostatkem financí. Druhou část SWOT analýzy tvoří příležitosti a hrozby, což jsou vnější vlivy na organizaci. Jako příležitost je možné uvést například nabídku spolupráce od konkurentů. Naopak jako hrozbu lze uvádět snížení dotací od státu na činnost organizace (Hyánek, 2004, str. 57).

2.2.3 Horizontální a vertikální analýza

Horizontální analýza přejímá data nejčastěji z účetních výkazů tedy z rozvahy či výkazu zisku a ztráty. Pomocí této analýzy se zjišťují změny jednotlivých položek v průběhu let (doporučuje se 3–10 roků) v řádcích, tzn. horizontálně, jak v absolutních hodnotách, tak v hodnotách relativních. Používá se k zachycení vývojových trendů ve struktuře majetku a kapitálu podniku (Sedláček, 2011, str. 14). Tuto analýzu lze provádět dvěma způsoby. Pomocí prvního je sledován relativní růst hodnoty. Poměří se tak období n k hodnotám období minulého $n-1$, takto se provádí podílová analýza. Procentní změnu lze získat vydělením celkové změny hodnoty, hodnotou z výchozího roku a následným vynásobením stem. Naopak rozdílová analýza sleduje absolutní růst hodnoty, hledí se na rozdíl položky n a $n-1$ (Belverd E. Needles, Marian Powers, Susan V. Crosson, 2010, str. 715; Scholleová, 2012, str. 166).

Výpočet ukazatelů se provádí i vertikálně, položky výkazů se vyjadřují jako procentní podíl k vybrané základně, U výkazu zisku a ztráty se berou jako procentní základna 100 % obvykle tržby. Někdy se tato metoda označuje jako strukturální analýza, využívá se pro plánovací činnost a zjišťuje určitou stabilitu procentních podílů. Procentní analýzu je možné využít pro porovnávání s jinými podniky z oboru. Nevýhoda je, že tato analýza pouze konstatuje, ale nevysvětluje příčiny změn a podílů (Jáčová, 2010, str. 117; Sedláček, 2011, str. 14). Cílem vertikální analýzy je určit podíl jednotlivých majetkových složek na celkových

aktivech, podíl jednotlivých zdrojů financování na celkových pasivech a podíl jednotlivých položek výsledovky na tržbách (Scholleová, 2012, str. 166).

Je vhodné doplnit tyto analýzy dalšími rozbory jako bilanční pravidla či poměrové ukazatele. Zlaté bilanční pravidlo porovnává dlouhodobý majetek a dlouhodobé zdroje, ideální je vyrovnanost. Pravidlo vyrovnaní rizika říká, že vlastních zdrojů by mělo být více než zdrojů cizích (Scholleová, 2012, str. 166).

2.3 Fundraising NNO

Princip fundraisingu je získat peníze tím, že se o ně požádá. Fundraising není sám o sobě charitativní činnost, ale mnoho neziskových organizací investuje čas a úsilí, aby takto získali finanční prostředky, které jim umožní provádět charitativní aktivity a podporovat své příjemce. Existuje mnoho způsobů, jak prostředky získat, i když existují různá zákonná omezení, ve finále jde pouze o kreativitu a fantazii, jak tyto prostředky získat (Institute of Fundrasing, 2006, str. 7).

Fundraising je obor zahrnující různé postupy a metody, které vedou k získání finančních zdrojů pro organizaci, není jen o získání finančních prostředků, v širším slova smyslu jde také o získání důvěry a s tím související stabilitu a dlouhodobou udržitelnost organizace (Hloušek, Hlouškova, 2011, str. 14).

Fundraising je systematické získávání finančních i nefinančních příspěvků. Pomáhá neziskovým organizacím s nedostatkem prostředků. Aby tato forma financování byla úspěšná, musí organizace respektovat určité zásady. Nejde pouze o tyto prostředky, ale hlavně o to aby bylo realizované poslání NO. Fundraising vychází z poslání organizace, která by měla být schopná toto poslání charakterizovat jednou větou. Potencionální dárci organizace musí být průběžně vzděláváni a musí chápat poslání organizace. Fundraiser by neměl být pesimista a musí být přesvědčen o správnosti poslání. Nezisková organizace musí dodržovat etické principy, fundraiser musí jednat poctivě, pravdivě a otevřeně, musí si dávat pozor na to, koho osloví a jak to udělá. Fundraising musí být zaměřen na lidi a pokud fundraiser osloví nějakou instituci nebo podnik, nesmí k ní přistupovat neosobně, měl by se snažit o osobní lidský přístup. Z oslovených potencionálních dárců je potřeba vytvářet okruh věrných a stálých příznivců. Organizace se snaží dosáhnout určité stability ohledně získávání zdrojů potřebných pro realizaci cílů. Vše je založeno na pravdivých a poctivých informacích. Nejdůležitější význam má slovo „Děkuji“, je velmi důležité poděkovat i za sebemenší dar. Organizace samozřejmě usiluje, aby se tyto dary opakovaly. Poděkování současně s informací, jak bylo s darem naloženo, by mělo být odesláno do 14 dnů (Otrusínová, 2009, str. 71).

Mezi základní podmínku úspěšného fungování NO je dodržování principu vícezdrojového financování. Znamená to zajištění zdrojů pro organizaci tak, aby nebyla závislá pouze na jednom zdroji, zde by vyvstalo riziko úpadku organizace, při ztrátě jediného zdroje financí. Důležité je poměrné zastoupení zdrojů, žádný

zdroj by neměl být příliš dominantní, organizace by se tak mohla stát nestabilní (Šedivý, Medlíková, 2011, str. 66).

Fundraising je možný realizovat pomocí několika forem, které budou uvedeny v následujících podkapitolách.

2.3.1 Firemní fundraising

Vytváří partnerství, která jsou znakem vyspělé společnosti. Firma je viděna jako pomocník s problémy společnosti a to jí přináší velkou čest. Další přínos je možné vnímat ve schopnostech a dovednostech, které jsou schopni zaměstnanci firem předat do neziskového sektoru. Firmy se dělí na dvě skupiny, reaktivní a proaktivní. Reaktivní firmy jsou pasivní a čekají na žádosti o podporu, tuto podporu mohou poskytnout a nemusí, většinou se jedná o jednorázové projekty. Naopak proaktivní přístup se značí propracovanou dárcovskou strategií, firmy mají stanovená pravidla, podle kterých poskytují své příspěvky (Hloušek, Hloušková, 2011, str. 47).

Stejně jako u individuálních dárců se musí organizace zabývat motivy firem, které vedou k obdarování organizace. Platí, že by motivy měli být pozitivní a ne negativní. Tímto posuzováním se zabývá management organizace. Většina firem spolupráci s NNO chápe jako zviditelnění vlastní firmy nebo formu reklamy, také si od darů slibují daňové úlevy, jedná se také o potřebu nějak naložit s volnými prostředky. Na druhou stranu jsou i takové firmy, které spolupracují tradičně (Boukal, Vávrová, 2007, str. 40). U firem bývá mnohem jednodušší získat nějaký hmotný dar, než dar finanční. Nejčastěji se mluví o výrobcích či službách firmy, dar lze získat také ve formě slevy na firemní výrobky (Stejskal, 2010, str. 153). Při odmítnutí spolupráce některé firmy může podrobné zkoumání důvodu odmítnutí velice nápomocné v dalších pokusech o navázání spolupráce s jinými firmami. Pro zvýšení úspěchu spolupráce s firmami je možno organizaci doporučit, aby se nechovala pasivně, ale aby byla do jisté míry asertivní a rychle reagovala (Boukal, Vávrová, 2007, str. 41).

2.3.2 Individuální fundraising

Individuální fundraising je získávání finančních prostředků od osob, která je organizaci známá, a se kterými udržuje dlouhodobý kontakt. Tento zdroj financování pomáhá organizaci snižovat závislost na příspěvcích z veřejných zdrojů a nadací. Pomáhá také udržovat užší vztahy s veřejností (Hloušek, Hloušková, 2011 str. 68).

Organizace musí postupovat v souladu se zákonem o ochraně osobních dat 177/2001 Sb. Důvodem jsou databáze jmen, která jsou oslokována. Organizace pečlivě zvažuje formu oslovování veřejnosti, tak aby se z ní stala tzv. sympatizující veřejnost (Boukal, Vávrová, 2007, str. 39).

Opět je velmi důležité znát motivy dárců. Individuální dárci mají různé motivy, mají starost o druhé a touží něco vykonat nebo cítí povinnost vůči okolí. Důvodem však může být i osobní prospěch. Může za to i určitý tlak z okolí, že by lidé měli darovat. Individuální dárcovství ze strany organizace je postaveno na

principu velkého množství malých dárců, proto aby případná ztráta dárce nepoškodila organizaci ve větší míře (Pelikánová, 2016, str. 41).

Každý dárce je pro organizaci důležitý, čím je pro organizaci významnější, tím by o něj organizace měla více pečovat. Postupně je kontakt mezi NO a dárce osobnější a užší a dárce se stane pravidelný dárce. Po nějaké době od něj organizace může požádat i větší dary nebo požádat o financování většího rozvoje (Hloušek, Hloušková, 2011, str. 69).

2.3.3 Grantový fundraising

Příspěvky na předem stanovený účel se nazývají granty. Jsou poskytovány nadacemi nebo správními a samosprávními institucemi z veřejných rozpočtů. Slovo grant se užívá spíše pro příspěvky ze soukromých zdrojů. Zdroje veřejné se obecně nazývají dotace, jsou poskytovány například od ministerstev, krajů a obcí. Subjekty státní správy a samosprávy většinou jednou ročně vypisují grantová kola, do kterých se může přihlásit libovolný žadatel. Někdy jsou vyhlašovány i tematické granty. Mezi výhody grantového fundraisingu je možné zahrnout větší finanční obnos, možnost naplánování a to, že se grant může stát pravidelným zdrojem. Granty mají i své nevýhody jako dlouhý rozhodovací proces, účelovost a složitý proces vyúčtování (Hloušek, Hloušková, 2011, str. 30).

2.3.4 Jiné formy fundraisingu

V poslední době se objevila nová forma fundraisingu. Pro On-line fundraising (internetové dárcovství) se využívá několik forem:

- e-shopy – v těchto internetových obchodech je nabízeno zboží nebo výrobky, dárkové předměty s logem organizace atp.,
- dárcovský příspěvek – jedná se o klasický převod peněz na účet organizace, vybraným platebním systémem, který je pro dárce bezpečný,
- reklamní místo na internetu – firma obdaruje neziskovou organizaci a ta potom umístí reklamní banner firmy na svoje stránky (Stejskal, 2010, str. 154).

Hlavní způsoby získávání darů podle Rektoříka 2001:

- *„přímý poštovní styk – hromadný formální adresný nebo neadresný dopis,*
- *veřejná sbírka – výzva k předem neurčenému počtu dárců. Vyžaduje velmi dobrou přípravu a silný motiv,*
- *benefiční akce – vyžaduje divácky zajímavý program a minimálně jednu známou osobnost, dobročinný účel,*
- *osobní dopis, telefonický hovor – předpokladem je, že fundraiser zná dárce a dárce již nějaký dar poskytnul,*
- *písemná žádost o grant – velmi náročný byrokratický postup,*

- *fundraising od dveří ke dveřím – návštěva náhodného potenciálního dárce, ale nemusí se vyplatit, jelikož je zasahováno do soukromí dárce,*
- *osobní návštěva – návštěva konkrétního dárce, většinou s předešlým seznámením.“*

2.4 Majetek a zdroje neziskové organizace

Majetek je souhrn všech peněz, věcí, pohledávek a jiných hodnot, organizace jej užívá pro plnění svého poslání a cílů. Majetek se rozděluje na dvě základní skupiny a to dlouhodobý a oběžný. Dlouhodobý majetek se označuje jako stále aktivum. Jako dlouhodobý majetek se považuje to, co nemění svou podstatu dlouhou dobu a jenom se opotřebovává (budovy, auta). Na druhou stranu oběžný majetek se označuje jako oběžné aktivum, působí v organizaci krátkodobě a stále se mění. Může jít například o peníze, materiál apod. (Boukal, Vávrová, 2007, str. 47).

Organizace má několik možností, jak získat zdroje pro svoje činnosti. Jako obecně známé rozdělení finančních zdrojů se uvádí rozdělení na vlastní a cizí zdroje. Cíle a náplň neziskové organizace, vyžaduje finanční zdroje. Neziskové organizace musí budovat takovou strategii, aby z dlouhodobého hlediska tato strategie vedla k udržení a zajištění finančních zdrojů. Při tvorbě těchto strategií, se nezisková organizace obrací na subjekty, které většinou nejsou spjatí s neziskovou organizací a ani nepřijímají její služby, ale chtějí se podílet na cílech a posláních neziskových organizací. To vyžaduje, aby subjekty, na které se nezisková organizace obrátí, správně pochopily její poslání a cíle. Pro neziskové organizace je nezbytné, aby měly zajištěno více zdrojů z důvodu stabilizace financí (Boukal, Vávrová, 2007, str. 37).

Mezi způsoby financování NNO, jež určují vztahy mezi financující a financovanou osobou, se zahrnuje účelové financování, jehož prostředky jsou účelově vázány. Je možné je využít pouze pro financování předem schváleného projektu a vše je pochopitelně sledováno. Výkonové financování znamená, že se finance poskytují až po provedení výkonu naplánovaných aktivit. Dalším způsobem je globální financování (lump sum), kde je poskytnuto předem určené množství peněz na komplexní zabezpečení služeb NO. Posledním způsobem je kombinované financování. Slouží k eliminaci nevýhod předchozích způsobů, proto se používá v praxi nejčastěji (Pelikánová, 2016, str. 42).

2.4.1 Vlastní zdroje

V první řadě bude zmíněn výsledek hospodaření, který se obecně sleduje ve třech položkách. Výsledek hospodaření je výsledek vykázaný k rozvahovému dni za běžné období. Výsledek hospodaření ve schvalovacím řízení je výsledek celé účetní jednotky z roku předešlého a nerozdělený zisk nebo neuhrazená ztráta z minulých let se týká nevypořádaných výsledků za minulá období. Vlastní zdroje jsou velice důležitá součást organizace. Účetní jednotka je může ovlivňovat přímým způsobem. Je možno z vlastních zdrojů tvořit finanční rezervu či fondy pro následující roky na opravy, uskutečnění projektů atd.

Vlastní jmění je hodnota veškerého majetku a zdrojů účetní jednotky, zahrnují se sem i dotace, které byly čerpány na pořízení hmotného a nehmotného dlouhodobého majetku.

Fondy zahrnují především zdroje vytvořené ze zisků po zdanění ze všech minulých období, také zdroje, které organizace získala od jiných osob, a to bezúplatně a v souladu se zvláštními předpisy. Lze zařadit i výtěžky z veřejných sbírek apod. (Boukal, Vávrová, 2007, str. 48).

Mezi vlastní zdroje se zahrnují i členské příspěvky, které mohou být přijaty i poskytnuty. Pokud tyto příspěvky organizace přijímá, jedná se o organizaci, která má vlastní organizační složky s právní osobností. Tyto organizační složky tedy na základě zřizovací nebo zakladatelské listiny přispívají na hlavní činnost zřizovatele. Pokud jde o příspěvky poskytnuté, jsou příspěvky taktéž poskytovány na základě zřizovací listiny vlastním organizačním složkám. Obdobně je to u členských příspěvků přijatých od členů na základě stanov či jiných listin.

Jako vlastní zdroje je možné uvést i příjmy z hlavní činnosti nebo doplňkové činnosti a z podnikání. Podnikání u NNO se rozumí například pronájem prostor, poskytování reklam či organizace akcí (Pelikánová, 2016, str. 43).

2.4.2 Cizí zdroje

Teoreticky je možné do zdrojů NO zahrnout i zdroje cizí v podobě úvěrů a půjček, ale nikdo rozumný by to organizaci nedoporučil, je to velmi rizikové. Také se musí počítat s nezanedbatelným úrokem, který se musí vypůjčitel uhradit. Na druhé straně je často problém získat úvěr, jelikož věřitelé nenachází v organizacích uspokojení a žádnou záruku vrácení peněz (Boukal, Vávrová, 2007, str. 49).

2.4.3 Potenciální zdroje

V této skupině zdrojů jsou obsaženy různé dotace, jak ze státních rozpočtů, tak dotace plynoucí z Evropské unie, příspěvky územních samospráv, příspěvky od nadací, a také firemní a individuální dárcovství. Každá dotace, příspěvek či dar mají svá specifika, ale mají společné zásady:

- na finanční podporu neexistuje právní nárok,
- podpora bývá poskytována na základě projektu nebo žádosti,
- dárce či poskytovatel většinou požaduje informace o naložení s financemi,
- většinou je vyžadovaná spoluúčast na projektu (zpravidla 10-50%),
- prostředky musí být použity na to, na co byly poskytnuty (Stejskal, 2010, str. 150).

Finanční prostředky lze získat od Evropské unie ze strukturálních fondů prostřednictvím regionálních operačních programů v oblastech NUTS II nebo z programů vyhlášených správcovskými institucemi. Dotace od státu je možné rozdělit na tři skupiny, přímé dotace ze státního rozpočtu, nepřímé dotace ze státního rozpočtu a příspěvky z rozpočtu územních samospráv (Pelikánová, 2016, str. 45).

Jako další potenciální zdroj se uvádí daňové úlevy a zvýhodnění. Toto zvýhodnění umožňuje zákon o dani z příjmů č. 586/1992 Sb. „Nestátní neziskové organizace jsou na základě tohoto zákona právníckými osobami nezřízenými za účelem podnikání, kterým stát poskytuje úlevu při zdaňování jejich činnosti. Zákon zároveň definuje obecně prospěšné účely, na něž je možné poskytnout dary s daňovou úlevou. Konkrétně NNO mohou snížit základ daně z příjmů o 30%, nejvíce o 3 000 000 Kč.“ NNO musí podle zákona účtovat každou činnost a ztrátu, zisk z jedné akce nesmí krýt ztrátu z jiné. Úroky z běžného účtu jsou pro NNO osvobozeny od daně. Další úlevy se skýtají v dani dědické, darovací nebo z nemovitosti. Největší výhodu mají nadace, které mají možnost svůj majetek registrovat jako nadační jmění, tím pádem jsou potom úroky, dividendy, příjmy z pronájmu nemovitostí, autorských práv nebo patentů plně osvobozeny od daně z příjmů (Boukal, Vávrová, 2007, str. 39).

Potenciální zdroj může být i příjem z loterií a výher. Tyto příjmy jsou dosažitelné na základě speciálního zákona. Dle zákona č. 202/1990 Sb. Musí být stanovené procento výtěžku z loterie na veřejně prospěšný účel uvedený v povolení loterie (Boukal, Vávrová, 2007, str. 39).

2.5 Samofinancování neziskových organizací

Samofinancování souvisí s podnikáním. Organizace se nesoustřeďuje jenom na svoje hlavní poslání, ale prostřednictvím dalších podnikatelských činností si zajišťuje finance pro plnění svého poslání. Otázkou je, jak se vlastně liší nestátní nezisková organizace oproti podnikatelským organizacím. Tyto rozdíly jsou uvedeny v následující tabulce.

Tabulka 1: Rozdíl mezi NNO a podnikatelskou organizací

	Podnikatelská organizace	Nestátní nezisková organizace
Priority	1. zisk, kladné cash flow 2. poslání, hodnoty	1. poslání, hodnoty 2. minimalizace ztráty, zisk, vyrovnaný peněžní rozpočet
Využití zisku a cash flow	Přerozdělení mezi majitele, akcionáře, reinvestice a někdy dobročinnost	Reinvestování do činností naplňujících poslání NNO
Odpovědnost managementu	Především majitelé či akcionáři	Členové NNO včetně širší veřejnosti

Zdroj: Petr Boukal, Hana Vávrová a kolektiv, *Ekonomika a financování neziskových organizací*, 2007

Ne každá NNO může uvažovat o samofinancování, pokud o této možnosti organizace uvažuje, musí splňovat určité body. Má jasně definované poslání, akceptují to všichni členové, má definovaný realistický plán, je schopna se pružně přizpůsobovat okolí, členové jsou vzdělaní a nabyli dostatek znalostí v dané činnosti, musí mít silný a pevný management, je schopna měřit své výkony, má

průhledné a poctivé účetnictví, vládnou dobré vztahy se státní správou a disponuje hlavně dostatkem zdrojů (Boukal, Vávrová, 2007, str. 41).

2.5.1 Činnosti zajišťující samofinancování

Bylo zmíněno, že nezisková organizace by neměla být založena za účelem zisku, ale je možné, aby zdrojem příjmů byla i výtěžná činnost. Příjmy z výtěžné činnosti je možné dělit na příjmy z vlastní činnosti, do kterých je možné zahrnout tržby za prodané vlastní výrobky, tržby za poskytnuté služby, tržby za zboží a členské příspěvky. Druhá část příjmů jsou příjmy z vlastního majetku, kam spadají tržby za pronájem movitého a nemovitého majetku, výnosy z cenných papírů a kapitálového majetku, příjmy plynoucí z práv k duševnímu vlastnictví (Hloušek, Hloušková, 2011, str. 93).

V první řadě budou zmíněny členské příspěvky, jsou chápány jako individuální dary od členů, kteří za to dostanou protihodnotu, například předplatné časopisu NNO nebo slevy na různé vzdělávací kurzy, není to však příliš ziskové, na druhou stranu z této věci nevzniká téměř žádné riziko. Další možnost spočívá ve stanovení plateb za poskytované služby, organizace má možnost v některých případech zpoplatnit různé činnosti, tím získá jistě více prostředků než z členských příspěvků, je to však podstatně náročnější. Zpoplatnění může vést ke ztrátě klientů, zákazníků pokud mají možnost přejít k jiné organizaci, proto je nutné postupovat s opatrností. Prodej vlastního zboží je další možná varianta. Příkladem jsou různé terapeutické organizace, kde jejich klienti s nějakou vadou nebo nemocí, vyrábí různé keramiky, obrázky a jiné ruční práce. To může být důležitým zdrojem příjmů. Výrobky nebo služby by měli souviset s posláním organizace, protože čím dál je prodej výrobků od poslání, tím se podnik stává rizikovějším. Stablním zdrojem samofinancování je příjem z pronájmů, pokud má organizace budovu či pozemky, které zrovna nevyužívá, může je pronajmout, pak se dá hovořit o relativně stablním příjmu. Musí se však pečlivě zvážit, komu se budova pronajme, aby nedošlo k poškození organizace. Nehmotný majetek je další variantou. Organizace může propůjčit své jméno podnikatelskému subjektu. Toto odvětví, může být velmi výhodné, ale opět zde platí, že NNO musí být co nejvíce opatrná a mít vše podloženo kvalitní smlouvou, aby nedošlo k jejímu poškození. Může se stát, že nastane chvíle, kdy má organizace přebytek financí z důvodu většího daru. V takovém případě pak se uvažuje o finančním investování, musí se však pečlivě zhodnotit možné riziko, nedoporučuje se, aby NNO investovala například do akcií (Boukal, Vávrová, 2007, str. 43; Hloušek, Hloušková, 2011, str. 94).

2.5.2 Výhody a nevýhody samofinancování

Samofinancování může výrazně zvýšit objem finančních prostředků, díky samofinancování může organizace lehce překlenout období, kdy je nedostatek dotací a darů, další výhodou je, že samofinancování může výrazně posílit management a může velmi pozitivně zviditelnit organizaci, dárci to oceňují pozitivně, prokazuje, že organizace je schopná. Samofinancování má také své

nevýhody. Jak už bylo řečeno, tak ne všechny NNO jsou schopny využívat samofinancování. Tento typ získání zdrojů není jednoduchý, je zde velká možnost, že organizace dosáhne ztráty, to souvisí i s rizikem. Podnikání s cílem samofinancování může odhalit různé rozpory mezi členy a vyvolávat tak nečekané konflikty. Samofinancování není cesta k rychlému získání prostředků, chce to čas a trpělivost. Management se pak rozhoduje, zda převažují výhody či nevýhody, jsou potřeba různí odborníci, kteří to jsou schopni zhodnotit. Při pochybnostech je vhodné zvolit předešlé zdroje financování. O samofinancování nelze říci, že by bylo schopné nahrazovat dotace sponzory atp. (Boukal, Vávrová, 2007, str. 46; Hloušek, Hloušková, 2011, 93).

2.6 Dobrovolnictví

Dobrovolná činnost se vyznačuje tím, že je neplacená a svobodně zvolená. Když se řekne neplacená, znamená to, že dobrovolník nedostane za práci finanční odměnu. Jistou formu odměny však dobrovolník dostane. Může to být například poděkování, kterého si dobrovolníci velice cení. Odměnou je také uspořádání slavnosti pro dobrovolníky, uvedení jejich jmen ve výročních zprávách, poskytnutí odměn v podobě pracovních oděvů a jiné výhody. Za dobrovolnou činnost je možné označit téměř cokoli. Dobrovolná činnost se vyskytuje v jakékoli oblasti společenského života, ve sportu, zdravotnictví, kultuře ekologii a mnoho dalších (Šormová, Klégrová, 2006, str. 6).

Většina sociálních vědců a široká veřejnost jsou realisté. Věří, že dobrovolníci pracují pro vlastní prospěch. Věří, že existuje identifikovatelné chování, kterým lze dobrovolnictví popsat. Poté co je dobrovolnictví popsáno a změřeno, může být vysvětleno pomocí konvenčních způsobů společenské vědy. Definice se zdá být jednoduchá, ale do značné míry se vyhýbá teoretické problematice přirozeného dobrovolnictví (Musick, Wilson, 2008, str. 12).

Uplatnění dobrovolníků je v neziskových organizacích opravdu významné. Jejich zapojení je možné téměř do všech projektů, důležité je vybrat správného dobrovolníka, který je zodpovědný a s radostí poskytuje svůj čas a dovednosti dobrovolnické činnosti (Dobrovolníci v neziskových organizacích, 2001, str. 4).

Dobrovolnictví se dělí na dobrovolnou občanskou výpomoc, jedná se o pomoc v rámci příbuzenstva, sousedy přáteli a vyznačuje se spontánností, neočekáváním finančního zisku. Dobrovolnictví vzájemně prospěšné znamená pomoc v rámci určité komunity v klubu, obci, spolku. Veřejně prospěšné dobrovolnictví, na tomto druhu staví většina neziskových organizací, je to dobrovolná činnost ve prospěch druhých, dobrovolník vykonává určitou vymezenou činnost, tak aby se na něj příjemce dobrovolnictví mohl spolehnout. Dobrovolná služba je spíše dlouhodobá a vykonává se mimo svoji zemi (Šormová, Klégrová, 2006, str. 7).

2.6.1 Dobrovolnictví z ekonomického hlediska

Výše bylo zmíněno, že dobrovolnictví vytváří jistý druh zdrojů NO, uvádí se několik nejednotných způsobů, jak tento zdroj ocenit. Většinou se bere v potaz, že hodnota

vytvořená dobrovolníkem je stejná, jako ta, kterou vytvořil profesionál. Z formálního ekonomického hlediska dobrovolnictví funguje tak, že dobrovolník dostane za odvedenou práci běžnou odměnu, kterou ihned vrátí organizaci. Je nesmyslné, aby to takto fungovalo v praxi, pouze se tak zdůvodní, cena práce (Boukal, Vávrová, 2007, str. 75).

Teorie poukazují na dvě metody oceňování dobrovolné práce:

- Tržní náklady práce
- Alternativní náklady jedince

Jedna metoda vychází z běžných cen na trhu za stejnou provedenou práci, to však vyžaduje perfektní znalost trhu práce. U dobrovolníků je těžké tuto cenu určit, jelikož dělají z pravidla velmi různé práce.

Druhá varianta se zaměřuje přímo na dobrovolníka a oceňuje jeho práci hodnotou odpovídající ušlému zisku. Pro neziskové organizace jsou tyto ceny dobrovolných prací důležité z důvodu oceňování vlastních výkonů a také proto, aby organizace měla možnost vypracovat hospodářskou analýzu s určitou vypovídající hodnotou (Boukal, Vávrová, 2007, str. 75).

2.6.2 Výhody a rizika dobrovolnictví

Hlavními přínosy jsou: levná pracovní síla, nové pohledy a názory, zpětná vazba, nadšení, propagace, uchazeči o práci.

- Levná pracovní síla – Organizace získává službu, kterou by si například nemohla dovolit objednat při normální tržní ceně, nelze konstatovat, že je zdarma, jelikož jsou s dobrovolnictvím vždy nějaké náklady spojené.
- Názory – Každý dobrovolník se něčím liší, každý má svoje profesní schopnosti a přináší do organizace mnoho různých zkušeností, organizace toho může skvěle využít.
- Nadšení – Dobrovolný pracovník může velice ulevit, stálým pracovníkům, na které působí velká psychická zátěž. Dobrovolníci jsou tedy něco jako zástupce těchto pracovníků při nouzových situacích, organizace si však musí dávat pozor na charakter a schopnosti dobrovolníka.
- Propagace – Pokud dobrovolník svoji práci odvede dobře a bude například pochválen, lze očekávat tzv. word of mouth, což znamená, že šíří dobré jméno organizace mezi své známé a jiné osoby.
- Uchazeči – Lidé, kteří nějakou dobu již v organizaci dobrovolně pracují, jsou ideální pracovní silou pro placené pozice, jelikož ví, jak věci v organizaci fungují.

Pokud organizace využívá dobrovolníky dlouhodobě, musí se řídit určitými principy, některé z nich budou uvedeny v následujícím textu.

- Zaměstnanci – organizace si musí dávat pozor a vyvarovat se konfliktům mezi zaměstnanci a dobrovolnými pracovníky. Proto si snaží udržovat jen ty dobrovolníky, kteří cítí, že jsou v organizaci začlenění a jsou schopni „kopat za stejný tým“.
- Smlouva dobrovolníkem – je obecně doporučeno, aby organizace uzavřela s dobrovolníkem smlouvu o určitém režimu a zároveň i pojištění.
- Práce – Dobrovolník by měl vědět smysl práce a být seznámen s vlivy změn, které sám vytvoří, cítí se potom užitečný a má z takové práce radost. Naopak by neměl vykonávat žádnou práci nad jeho síly, mohlo by to způsobit negativní vlivy na organizaci a odchod dobrovolníka.
- Poděkování – Je důležité dobrovolníka nějakým způsobem ocenit, poděkovat mu například ve výroční zprávě, veřejně na webových stránkách apod.

Dobrovolnictví není z pohledu organizace zadarmo, je nutné zahrnout různé náklady na člověka, který dobrovolníka vede, náklady na jeho zaškolení, často se poskytuje dobrovolníkům občerstvení nebo různé slevy na kulturní akce a často slevy na služby poskytované konkrétní organizací. Do rizik příjmu dobrovolnictví lze zahrnout, že dobrovolný pracovník je těžko postihnuteľný při vážném selhání, proto je důležité zvolit vhodné pojištění. Zpětnou vazbou pro organizaci může být i to, že dobrovolník setrvává dlouho a navštěvuje organizaci často a rád, to znamená, že se organizace zabývá smysluplnými věcmi a tvoří příjemné prostředí. (Boukal, Vávrová, 2007, str. 77).

2.6.3 Motivace a přínosy pro organizaci

Organizace získávají dobrovolníky z mnoha důvodů a každý má poněkud odlišný motiv. Někteří dobrovolníci pomáhají organizacím, protože chtějí dělat něco smysluplného, rádi by pomáhali lidem, jejich rodinný příslušník je příjemcem pomoci od organizace, chtěli by získat určitou praxi v oboru dané organizace, přilákali je média, rádi by předvedli své schopnosti a dovednosti a něco si dokázali, mají špatné svědomí, že je jejich život lepší než život jiných lidí, a proto jim pomáhají, zaujal je projekt, který organizace zrovna vytváří, mají moc volného času nebo provozují dobrovolnou činnost i za účelem svého osobního profitu. Toto je jen zlomek veškerých motivů, proč dobrovolníci přichází pomáhat.

Přínosů pro organizace je také mnoho. Dobrovolníci šetří organizacím čas, je to pro ně velmi levná pracovní síla, protože dobrovolníci jsou připraveni vykonávat činnost prakticky zdarma, ochotně a samostatně, mohou nahradit placené pracovníky, které organizace nemá k dispozici, mohou přinést nové nápady a návrhy na zlepšení, mohou se navzájem motivovat k práci a jsou dobrou vizitkou organizace a nakonec organizace může vybrat z řad dobrovolníků do budoucna placené zaměstnance, protože s nimi má zkušenost a je pro organizaci lehčí vybrat toho správného pracovníka (Dobrovolníci v neziskových organizacích, 2001, str. 6).

3 Praktická část

V praktické části této práce bude pozornost věnována popisu činností neziskové organizace a analýze jejího financování, konkrétně klubu vodní lyžování (dále jen KVL) Slavoj Kostelec. Tento klub byl založen téměř před 50 lety, a jelikož je existenčně závislý na finanční podpoře svého okolí, je jeho primární snahou získat každoročně co nejvíce peněžních prostředků v podobě dotací a příspěvků. Kvůli malé rozšířenosti vodního lyžování oproti jiným sportům a značnými omezeními, jako je vhodné místo výkonu tohoto sportu, není toto financování jednoduché. Klub se primárně zabývá trénováním mladých talentů a snaží se dostat je mezi světovou špičku. Z těchto úspěchů, například účast na evropských a světových mistrovstvích, je možné získat podstatné dotace pro budoucí fungování této organizace. Mezi vedlejší činnosti patří i lyžování pro turisty, které rovněž napomáhá finančnímu fungování KVL.

3.1 Základní informace a orgány KVL

KVL Slavoj Kostelec z.s. je spolek s právní subjektivitou, cílem spolku je sdružování sportovců, příznivců a přátel vodního lyžování, kteří se dohodli na společném prosazování zájmů.

KVL své činnosti vykonává na „Silničním“ rybníku v Kostelci u Jihlavy, je tedy organizací s působností na území ČR. Jednat jménem organizace může výhradně předseda, osoba pověřená předsedou nebo osoba pověřená výborem.

KVL Slavoj Kostelec vznikl 8. dubna 2000, klub samozřejmě existoval již dávno předtím, avšak pod jiným názvem (Stanovy KVL Slavoj Kostelec z.s., 2015).

3.1.1 Orgány KVL

Nejvyšším orgánem KVL je členská schůze. Je tvořena řádnými členy, kteří dovršili věk 14 let a zákonnými zástupci členů, jež této věkové hranici ještě nedosáhli. Schůze je usnášeníschopná za účasti většiny členů. Usnesení je přijímáno většinou hlasů řádných členů přítomných v době schůze a každý z nich má právě jeden hlas. Schůze se koná jednou za rok, lze zasedání svolat i vícekrát, pokud je tak vyžádáno od předsedy, výboru nebo 1/3 řádných členů.

Povinnosti členské schůze dle Stanov KVL Slavoj Kostelec z.s. 2015:

- *„volit a odvolávat předsedu a další členy výboru KVL, který je volen na 4 roky,*
- *stanovit hlavní směry sportovní činnosti, projednávat dosažené výsledky a rozvoj sportovního odvětví v KVL,*
- *projednávat a schvalovat zprávu o činnosti výboru KVL, včetně stavu hospodaření s rozpočtem, uzávěrku hospodaření,*
- *schvalovat plán činnosti a rozpočet hospodaření KVL na následující období,*

- řešit, rozhodovat jako odvolací orgán, a může dát podnět k zahájení disciplinárního řízení,
- schvalovat výši klubových poplatků členů KVL (návrh předkládá výbor KVL), (poplatky za chatky, výstroj apod.),
- rozhodovat o změně názvu a symboliky klubu,
- schvalovat, rušit nebo měnit Stanovy klubu.“

Výbor KVL je výkonným orgánem, řídí se schváleným plánem a rozpočtem. Při své práci se řídí Stanovami a sportovně-technickými směrnici svazových orgánů. Nesmí být však v rozporu se zájmy KVL. Práci výboru řídí předseda.

Povinnosti výboru dle Stanov KVL Slavoj Kostelec z.s.:

- „rozhodovat o přijetí nových členů KVL,
- vést disciplinární řízení proti členům KVL,
- delegovat zástupce KVL do jednání Valné Hromady ČSVL,
- připravovat návrhy plánu činnosti a rozpočtu KVL,
- určovat výši členských příspěvků, a navrhuje výši klubových poplatků ke schválení členské schůze KVL,
- předkládat iniciativní návrhy k rozhodnutí členské schůzi KVL,
- předkládat zprávy a informace o své činnosti členské schůzi KVL,
- připravuje a schvaluje soupisky a nominace členů KVL pro svazové soutěže a rozhoduje o přijetí registrace,
- projednávat a rozhodovat o uvolnění svých registrovaných členů - aktivních sportovců do jiných klubů zúčastněných na svazových soutěžích, včetně uvolnění do zahraničí,
- schvalovat trenérské a cvičitelské působení v rámci KVL u vybraných jednotlivců a dalších členů tzv. realizačních týmů a schvalovat jejich odměnu (mzdu),
- vést členy KVL k co nejúčelnějšímu využívání přidělených nebo svěřených finančních a materiálních prostředků, dbá o dosažení nejvyšších příjmů z vlastní činnosti,
- zajišťovat operativní plnění schváleného plánu činnosti a rozpočtu a přijímá rozhodnutí ke splnění usnesení členské schůze KVL,
- zajišťovat optimální využití, provoz, údržbu a výstavbu tělovýchovných zařízení a zařízení sloužících k zajištění činnosti KVL.“

Schůze na počátku zvolí mandátovou a návrhovou komisi, které jsou tříčlenná. Pro zvolení je třeba nadpoloviční většina hlasů.

Pracovní předsednictvo se skládá ze tří členů výboru a předsedající je předseda KVL. Pokud je nepřítomen, musí členská schůze rozhodnout o pověření

jednoho ze svých členů pro prozatímní zastoupení předsedy (Stanovy KVL Slavoj Kostelec z.s., 2015).

3.2 Činnosti organizace

3.2.1 Trénink mladých talentů

Hlavní činností organizace, jak bylo zmíněno výše, je trénování mladých talentů. Celou sezónu, která trvá přibližně od května do září se KVL primárně zabývá tréninkem dětí, které za klub závodí. Právě trénování dětí je považováno za nejdůležitější aktivitu, která umožňuje klubu prosperovat. Z úspěchů dětských lyžařů plyne nemalá část financí a jejich trénink je tudíž pro klub jednoznačně prioritní. Pro realizaci každého výcviku je nezbytný motorový člun, řidič člunu a kvalifikovaný trenér. Trenér se věnuje závodníkům celý den přibližně 5 dní v týdnu, s čímž jsou spojené určité náklady. Naproti tomu řidiči člunů jsou členy KVL a činnost vykonávají výhradně dobrovolně a v průběhu sezóny se střídají tak, aby byl umožněn celodenní trénink.

3.2.2 Náborové akce

Každý rok pořádá organizace několik takovýchto akcí za účelem objevit a získat nové potenciální závodníky ve věku od 6 do 10 let. K tomuto účelu klub každoročně organizuje den dětí s promyšleným programem a zábavou pro děti s možností si vodní lyžování zkusit a následně se stát členy klubu. Další podobná akce je pořádána ve formě výletů pro školy, kdy mají možnost přijet vybrané třídy základní školy a dětem je umožněno vyzkoušet si vodní lyžování.

3.2.3 Sponzorské akce

Důležitou činností klubu je také pořádání akcí pro sponzory. Tyto víkendové nebo jednodenní akce se pořádají pro zaměstnance různých firem, k dispozici je i nocleh, grilování apod. Tito sponzoři klubu poté poskytují sponzorské dary, často v podobě stavebních materiálů nebo možnosti využít těžké techniky, aby areál vodního lyžování neustále prosperoval a vylepšoval se.

3.2.4 Pořádání závodů

Trénování lyžařů je uzpůsobené pro možnost budoucího závodění jednotlivců. Pro zájemce jsou každoročně na místním rybníku pořádány závody, zpravidla je termín jejich konání vybrán v měsíci červnu. Jedná se o celoročně očekávanou událost, která se těší velké účasti a zájmu nejen ze strany lyžařů místních, ale i zahraničních. Jednou za několik let má však klub možnost zorganizovat i mistrovství vodního lyžování ČR, díky němuž lze získat finanční podporu od Českého svazu vodního lyžování.

3.3 Členství, členské příspěvky a poplatky

Členství lze založit písemnou přihláškou u výboru KVL, ten musí tuto přihlášku schválit. Přihlášku může podat osoba starší 14 let. Pokud je mladší, může podat

příhlášku s písemným souhlasem zákonného zástupce. Osoba starší 18 let, která sympatizuje s posláním a úkoly KVL a má zájem stát se řádným členem, avšak nemůže se z nějakého důvodu aktivně podílet na sportovní či tělovýchovné činnosti, může se souhlasem výboru získat členství mimořádné.

3.3.1 Členské příspěvky

Výši členských příspěvků stanovuje výbor KVL. U členských příspěvků se samozřejmě přihlíží na věk a sociální podmínky členů. Členské příspěvky se platí vždy jednou ročně do 30. června. Příspěvky zapsané níže platily v roce 2015.

- starobní/invalidní důchodci (50 Kč)
- žáci a studenti, členové na rodičovské dovolené (300 Kč)
- ostatní členové (500 Kč)
- mimořádní členové (500 Kč)

3.3.2 Klubové poplatky

Klub je oprávněn po členech požadovat poplatky za to, že využívají majetek ve vlastnictví klubu například ubytovací buňky či dražší sportovní vybavení. Tento poplatek vyjadřuje účast člena na nákladech spojených s provozem či údržbou majetku, motivuje tak člena, aby s těmito věcmi zacházel hospodárně. Tyto poplatky každoročně schvaluje členská schůze nadpoloviční většinou.

Vybrané poplatky jsou výnosem klubu, který je využívá k údržbě a modernizaci užívaného majetku.

3.4 Dobrovolnictví

V této kapitole bude přiblížen význam dobrovolnictví v KVL a bude vyčíslena jeho roční hodnota pro zkoumaný klub.

Organizace funguje téměř 50 let, přičemž veškeré její činnosti a celkový růst byl založen na dobrovolnících resp. na členech, kteří tento areál vystavěli, udržují ho a starají se o správný chod klubu. V současnosti se na zájmu a správném fungování klubu podílí přibližně 20-30 dobrovolníků, kteří se aktivně věnují pomoci při modernizaci a chodu KVL. Klub by bez těchto dobrovolníků rozhodně nemohl pokračovat, tudíž lze hned na začátku analýzy dobrovolnictví hodnota, že jeho hodnota bude vysoká.

Mezi činnosti a úspěchy dobrovolníků (členů) lze zahrnout v posledních pěti letech zahrnout výstavbu nové loděnice na souši, díky tomu je lépe postaráno o čluny, které nemusí již být celoročně ve vodě a prodlužuje se jim tak životnost. Dále je možné zmínit modernizaci přístupu do chaty pro mladé závodníky. V roce 2015 odstartovala výstavba nových koupelen a toalet.

Mezi pravidelné činnosti dobrovolníků lze dále zahrnout údržbu areálu, vaření stravy pro děti, řízení člunu, podílení se na organizování sponzorských a náborových akcí a není možné opomenout hlavně závody, kde je zapotřebí velké množství lidí, aby bylo jejich uskutečnění vůbec proveditelné.“

3.4.1 Hodnota dobrovolnictví

V kapitole 2.6.1 na základě Boukala a Vávrové 2007 již byly zmíněny dvě metody oceňování práce dobrovolníků. Jedna metoda spočívá v ohodnocení práce dobrovolníka v závislosti na ušlém zisku, u této metody je možné vycházet z průměrné hrubé mzdy, avšak výsledky by byly málo relevantní.

Další metoda je založena na běžných cenách na trhu práce za stejnou práci, co vykonají dobrovolníci, tato metoda je však velmi složitá, vyžaduje skvělou znalost práce trhu, a také proto, že dobrovolníci vykonávají různorodou nejednotnou práci. Z tohoto důvodu bude zjednodušena jen na tři druhy práce. Výpočty budou vycházet z průměrných mezd těchto tří pracovních pozic z prvního pololetí roku 2015. Do výpočtu hodnoty budou zahrnuty pouze hlavní dobrovolnické činnosti:

- práce odvedená na výstavbě nových budov a zařízeních („brigády“),
- podíl dobrovolníků na organizaci závodů, sponzorských akcí, náborových akcí,
- řidič člunu.

V první řadě je nutné si určit počet odpracovaných dní (zde je zahrnuta i příprava na různé akce), počet sponzorských a náborových dnů, počet hodin strávených řízením člunu. Pro tyto položky je potřeba určit počet nutných dobrovolníků pro vykonání a následně bude proveden výpočet. Následující hodnoty, s nimiž je operováno v tabulce 2, byly sestaveny na základě konzultace s předsedou klubu, který pro účely této práce provedl na sledované období odhady pro jednotlivé položky.

Tabulka 2: Počet dobrovolnických hodin za sezónu 2015

	Počet dobrovolníků	Počet dní činnosti	Počet hodin za den	Počet hodin jednotlivce	Počet hodin celkem
Brigády	10	15	8	120	1200
Sponzorské akce	10	4	10	40	400
Dětský den	12	1	10	10	120
Závody	15	3	12	36	540

Zdroj: Vlastní zpracování na základě konzultace s předsedou KVL

K předešlým hodnotám je potřeba ještě přičíst práci řidiče, která za sezónu činí přibližně 200 hodin, vychází se z předpokladu, že řidič stráví 150 hodin za volantem pro účely trénování závodníků, 30 hodin během sponzorských akcí a 20 hodin během závodů.

Nyní lze vyčíslit celkový počet odpracovaných hodin a přejít k vlastnímu výpočtu hodnoty.

- Brigády = 1200 hodin
- Sponzorské akce = 400 hodin
- Dětský den = 120 hodin
- Závody = 540 hodin
- Řidič = 200 hodin
- **Celkem 2460 hodin**

Práci odvedené na výstavbě nových budov a zařízeních byla přidělena pracovní pozice ostatní řemeslníci a kvalifikovaní pracovníci hlavní stavební výroby, pro které byla průměrná mzda 20 138 Kč v první polovině roku 2015. Pro organizování sponzorských akcí, dětských dnů a závodů byla přiřazena jednotná pracovní pozice pomocní manipulační pracovníci, kde průměrná mzda činila 15 754 Kč. K práci řidiče člunu byla nalezena příbuzná pozice řidiče osobních a malých dodávkových automobilů a taxikáři, kteří mají průměrnou mzdu 23 244 Kč. (Artega z.s., 2009–2016).

Nyní bude vypočtena pro všechny tři pozice hodinová mzda (je uvažován měsíční časový fond 160 hodin), která bude následně vynásobena odpracovanými hodinami. Tímto bude získána hodnota uvedených třech pracovních pozic. Tyto tři hodnoty budou sečteny a z výpočtu vzejde finální hodnota dobrovolnictví za sezónu roku 2015.

- Stavební výroba: $20138/160 = 125,86 \text{ Kč/hod.}$
Za sezónu: $1200 * 125,86 = 151032 \text{ Kč}$
- Organizace akcí: $15754/160 = 98,46 \text{ Kč/hod.}$
Za sezónu: $(400 + 120 + 540) * 98,46 = 104368 \text{ Kč}$
- Řidič člunu: $23244/160 = 145,28 \text{ Kč/hod.}$
Za sezónu: $200 * 145,28 = 29050 \text{ Kč}$

Po sečtení výsledných hodnot ze všech tří pracovních pozic je zjištěna již závěrečná hodnota dobrovolnictví členů klubu. Tato hodnota činí 284 450 Kč. Kdyby byla tato hodnota zahrnuta do účetních výkazů, tvořila by velmi významný podíl na nákladech. Je možné potvrdit, že by tato organizace nemohla bez dobrovolníků v činnosti pokračovat.

3.5 Vertikální a horizontální analýza

V této kapitole bude přiblížen význam horizontální a vertikální finanční analýzy, teoretická východiska pro danou problematiku byla vymezena již v rámci literární rešerše. Tato metoda byla vybrána pro její jednoduchost a zároveň pro dobré vypovídající schopnosti. Analýza bude vycházet z výkazu zisku a ztráty. Před zpracováním těchto analýz bude navíc proveden výpočet rentability tržeb a rentability nákladů, aby bylo možné určit, kolik korun čistého zisku přináší jedna koruna nákladů a jak přispívá jedna koruna tržeb na tvorbě zisku. Rentabilita tržeb

je poměr zisku a tržeb, nejčastěji se do tržeb zahrnují tržby, které tvoří provozní výsledek hospodaření, ale je možné do výpočtu zahrnout veškeré tržby. Rentabilita nákladů je vypočtena jako poměr zisku a nákladů, platí pravidlo, že čím vyšší je hodnota rentability nákladů, tím lepších výsledků podnik dosahuje (Růčková, 2011, str. 56). V následující tabulce jsou zachyceny celkové náklady a výnosy za roky 2010–2014.

Tabulka 3: Údaje z výkazů zisku a ztráty KVL za roky 2010–2014 v Kč

	2010	2011	2012	2013	2014
Tržby za vlastní výkony a za zboží	185 250	247 600	282 265	189 950	268 648
Ostatní výnosy	207	107	191	405	250
Tržby z prodeje majetku	0	110 000	0	0	0
Přijaté příspěvky	232 096	219 257	388 186	200 656	192 324
Provozní dotace	24 266	0	0	0	40 000
Výnosy	441 819	576 964	670 642	391 011	501 222
Spotřebované nákupy	275 565	166 698	231 540	149 906	377 944
Služby	217 015	90 557	298 077	169 707	137 769
Daně a poplatky	7 600	5 315	15 400	6 650	8 600
Ostatní náklady	6 356	5 539	3 704	1 851	1 926
Odpisy, prodaný majetek	456	426	395	5 262	12 225
Poskytnuté příspěvky	8 400	2 880	6 970	14 190	3 180
Náklady	515 392	271 415	556 086	347 566	541 644

Zdroj: Vlastní zpracování na základě účetních výkazů

Na základě hodnot uvedených v tabulce 3 je patrné, že největších výnosů bylo dosahováno v roce 2011 a 2012. V roce 2012 byly výnosy v rámci celého sledovaného období nejvyšší, na celkové částce 670 642 Kč se nejvíce podílely přijaté příspěvky, jejichž hodnota 388 186 Kč byla v tomto roce také nejvyšší. Ovšem v témže roce byly také nejvyšší náklady. V roce 2013 je patrný značný propad ve výnosech, kde bylo přijato téměř o polovinu méně příspěvků než v roce předchozím. Při porovnání nákladů a výnosů je zřejmá určitá podobnost, většinou se klub pohybuje v mírné ztrátě nebo v mírném zisku. Jediný rok, kdy je možné pozorovat větší odchylky, je rok 2011, kdy byl celkový zisk vyčíslen na více než 300 000 Kč. To je způsobeno prodejem staršího člunu, a tím že náklady na služby byly velmi nízké kvůli slabší závodní sezoně.

Tabulka 4: Rentabilita tržeb a nákladů

	2010	2011	2012	2013	2014
Zisk	-73 573 Kč	305 549 Kč	114 556 Kč	43 445 Kč	-40 422 Kč
Zisk/tržby	-16,65%	52,96%	17,08%	11,11%	-8,06%
Zisk/náklady	-14,28%	112,58%	20,60%	12,50%	-7,46%

Zdroj: Vlastní zpracování

Roky 2010 a 2014 byly ztrátové. Nejhuře se klubu vedlo v prvním sledovaném roce. V tomto roce byla zaznamenaná ztráta 73 573 Kč. Rentabilita tržeb byla -16,65 % a rentabilita nákladů má hodnotu -14,28 %. Ze ziskových let nejlépe dopadl rok 2011, na jednu korunu tržeb zde připadá téměř 0,53 korun zisku, tj. 52,96 % a jedna koruna vynaložených nákladů vedla k zisku 1,12 korun, v relativním vyjádření 112,58 %. Dané hodnoty z roku 2011 je možné pro klub chápat jako velmi pozitivní.

Tabulka 5: Vertikální analýza - relativní vyjádření

	2010	2011	2012	2013	2014
Tržby za vlastní výkony a za zboží	41,93%	42,91%	42,09%	48,58%	53,60%
Ostatní výnosy	0,05%	0,02%	0,03%	0,10%	0,05%
Tržby z prodeje majetku	0,00%	19,07%	0,00%	0,00%	0,00%
Přijaté příspěvky	52,53%	38,00%	57,88%	51,32%	38,37%
Provozní dotace	5,49%	0,00%	0,00%	0,00%	7,98%
Výnosy	100%	100%	100%	100%	100%
Spotřebované nákupy	53,47%	61,42%	41,64%	43,13%	69,78%
Služby	42,11%	33,36%	53,60%	48,83%	25,44%
Daně a poplatky	1,47%	1,96%	2,77%	1,91%	1,59%
Ostatní náklady	1,23%	2,04%	0,67%	0,53%	0,36%
Odpisy, prodaný majetek	0,09%	0,16%	0,07%	1,51%	2,26%
Poskytnuté příspěvky	1,63%	1,06%	1,25%	4,08%	0,59%
Náklady	100%	100%	100%	100%	100%

Zdroj: Vlastní zpracování na základě účetních výkazů

Tabulka vertikální analýzy ukazuje podíly všech položek na celkové základně (náklady a výnosy). V první části tabulky je nejdůležitější porovnat tržby za vlastní výkony a za zboží s přijatými příspěvky. Většinou převládá položka přijaté příspěvky a ve třech letech přesahuje hodnotu 50 %. To je signál, že přijaté příspěvky jsou pro klub klíčovou položkou. Nesmí se však zapomenout ani na Tržby za vlastní výkony a služby, které neklesnou pod 40 %, tudíž jsou také velmi

významnou složkou výnosů. Mezi náklady většinou převládají náklady na spotřebované nákupy, v roce 2014 to bylo téměř 70 %, hned druhé místo zauímají služby, jejichž podíl značně kolísá. Mezi minoritními složkami nákladů figurují odpisy, ostatní náklady a poskytnuté příspěvky, které mají přibližně 2 %.

Horizontální analýzu lze provést ve vyjádření absolutním nebo relativním. Obě varianty jsou vypracovány v následujících tabulkách. Jedna zachycuje absolutní změny v průběhu let a druhá změny relativní. Z tabulky 6 je patrné, že výnosy v prvních dvou letech spíše rostly, avšak růst nemůže trvat navždy. V prvních dvou letech vzrostly téměř o 230 000 Kč, jednak z důvodu jednorázové tržby za prodej majetku a jednak kvůli vysokému obnosu finančních příspěvků. Nejvýraznější rozdíl ve výnosech byl zaznamenán v letech 2012 a 2013, kdy hodnota z předcházejícího období poklesla o 279 631 Kč. O rok později se situace zase zlepšila a začala se vracet do původního stavu. Na nákladech v průběhu času, je možné zaznamenat určitý cyklus. Jeden rok náklady vzrostou a druhý rok zase klesnou na podobnou částku. Je tedy možné vidět v nákladech určitou sinusoidu.

V tabulce relativního vyjádření jsou dvě položky proškrtnuté z důvodu častého výskytu nul, kterými není možno dělit. Hodnoty v této tabulce korespondují s absolutní tabulkou, mají pouze jiné vyjádření, proto je není nutné popisovat dvakrát.

Tabulka 6: Horizontální analýza - absolutní vyjádření v Kč

	2011/2010	2012/2011	2013/2012	2014/2013
Tržby za vlastní výkony a za zboží	62 350	34 665	-92 315	78 698
Ostatní výnosy	-100	84	214	-155
Tržby z prodeje majetku	110 000	-110 000	0	0
Přijaté příspěvky	-12 839	168 929	-187 530	-8 332
Provozní dotace	-24 266	0	0	40 000
Výnosy	135 145	93 678	-279 631	110 211
Spotřebované nákupy	-108 867	64 842	-81 634	228 038
Služby	-126 458	207 520	-128 370	-31 938
Daně a poplatky	-2 285	10 085	-8 750	1 950
Ostatní náklady	-817	-1 835	-1 853	75
Odpisy, prodaný majetek	-30	-31	4 867	6 963
Poskytnuté příspěvky	-5 520	4 090	7 220	-11 010
Náklady	-243 977	284 671	-208 520	194 078

Zdroj: Vlastní zpracování na základě účetních výkazů

Tabulka 7: Horizontální analýza - relativní vyjádření

	2011/2010	2012/2011	2013/2012	2014/2013
Tržby za vlastní výkony a za zboží	33,66%	14,00%	-32,71%	41,43%
Ostatní výnosy	-48,31%	78,50%	112,04%	-38,27%
Tržby z prodeje majetku				
Přijaté příspěvky	-5,53%	77,05%	-48,31%	-4,15%
Provozní dotace				
Výnosy	30,59%	16,24	-41,70%	28,19%
Spotřebované nákupy	-39,51%	38,90%	-35,26%	152,12%
Služby	-58,27%	229,16%	-43,07%	-18,82%
Daně a poplatky	-30,07%	189,75%	-56,82%	29,32%
Ostatní náklady	-12,85%	-33,13%	-50,03%	4,05%
Odpisy, prodaný majetek	-6,58%	-7,28%	1232,15%	132,33%
Poskytnuté příspěvky	-65,71%	142,01%	103,59%	-77,59%
Náklady	-47,34%	104,88%	-37,50%	55,84%

Zdroj: Vlastní zpracování na základě účetních výkazů

Jak již bylo řečeno v teoretické části práce, horizontální a vertikální analýza pouze konstatuje, ale neuvádí příčiny vzniku výkyvů, proto budou v následujících vyhotoveny podrobnější přehledy výnosů a nákladů s popisy, co jednotlivé položky obsahují, a bude do jisté míry vysvětleno, proč v některých položkách dochází k určitým výkyvům.

3.6 Zdroje příjmů

KVL není příliš velká a známá organizace, vodní lyžování je málo rozšířené, proto získávání zdrojů na budoucí rozvoj a chod organizace není jednoduché. Každý rok se orgány KVL snaží zajistit nové prostředky pro rozvoj a udržení, fundraisingové portfolio je proto poměrně široké. Kvůli přehlednosti těchto příjmů byla vyhotovena následující tabulka příjmů, která rozděluje prostředky do několika kategorií, podle toho odkud byly finance získány. Tabulka obsahuje příjmy za posledních 5 let resp. roky 2010-2014, jelikož při zpracovávání těchto údajů ještě nebyly údaje pro rok 2015 kompletní.

Tabulka 8: Výnosy 2010 - 2014 v Kč

Položka	Rok				
	2010	2011	2012	2013	2014
Ostatní tělovýchovné služby	29 630	59 780	68 617	29 200	45 310
Pronájem tělovýchovného zařízení	108 626		144 288	75 380	97 130
Pronájem nebytových prostor	17 504	15 000	18 000	21 000	27 000
Reklamní služby	15 000	164 000	15 000	31 000	83 000
Ubytovací a stravovací služby	14 490	8 820	36 360	33 370	16 208
Příspěvky od ČSVL	149 556	118 166	120 638	34 478	111 263
Příspěvky od ČSTV	13 770	10 090	2 280	3 870	0
Dotace od Kraje Vysočina	18 396	0	94 700	96 308	45 520
Dotace od obce	0	30 000	30 000	40 000	40 000
Příspěvky od Jihlavské unie sportu	0	0	0	0	3 650
Dary	57 290	52 251	107 068	8 000	5 741
Členské příspěvky	17 350	8 750	33 500	18 000	26 150
Prodej zařízení	0	110 000	0	0	0
Úroky na účtu	207	107	191	405	250
Celkem	441 819	576 964	670 642	391 011	501 222

Zdroj: Vlastní zpracování na základě účetních výkazů

3.6.1 Vysvětlení základních položek

Výše uvedená tabulka přehledně zaznamenává jednotlivé finanční toky. Teď je již známo odkud a kolik financí organizace přijímá. Nyní budou jednotlivé položky vysvětleny a bude blíže určen jejich obsah.

Na prvním řádku jsou ostatní tělovýchovné služby, do kterých převážně zahrnuje příjmy spojené s pořádáním každoročních závodů. Každý zúčastněný musí zaplatit startovné, většinou 300 Kč za disciplínu, dále zaplatit za tréninkové jízdy a jiné související náklady.

Do kategorie pronájem tělovýchovného zařízení jsou zahrnuty především příjmy za poskytnutý trénink pro členy KVL s tím, že pro každého platí za tréninky jiná taxa, záleží na věku, zda je účastník reprezentant či ne, a také podle počtu odjetých závodů, v následující tabulce je uveden ceník pro tyto skupiny. Dále je v této položce zahrnut pronájem různého vybavení nutného k vykonávání sportu v závislosti na kvalitě, stavu a ceně tohoto vybavení (lyže, neopreny, vesty, rukavice, helmy).

Položka „pronájem nebytových prostor“ mluví sama za sebe, patří sem již zmiňovaný pronájem za buňky či chatky pro členy KVL.

Reklamní služby jsou pro KVL velmi důležité, což je patrné z poměrně vysokých hodnot, které jsou u této položky každoročně zaznamenány, přestože peněžní částka, která plyne z reklamních služeb, je v celém sledovaném období vysoce proměnlivá. Tyto firmy jsou převážně sponzoři KVL a poskytují také různý stavební materiál a jiné prostředky za to, že KVL bude ve svém areálu propagovat jejich značku. Ubytovací a stravovací služby není nutné rozepisovat.

Částka členských příspěvků je také kolísavá, hodnota je závislá na aktuální ceně členských příspěvků, která se mění, a také na vývoji členské základny, která momentálně čítá přibližně 120 členů, ovšem velký počet členů je již neaktivní.

3.6.2 Příspěvky, dotace a dary

Díky zastupitelstvu Kraje Vysočina, které schválilo 14. 2. 2012 grantové programy z Fondu Vysočina, na sport a volnočasové aktivity, může i KVL každoročně o tyto granty žádat. (Kraj Vysočina, 2012). V tabulce 8 je možné sledovat změnu, které bylo dosaženo po schválení příslušných grantových programů, v roce 2012 nově přibyla položka „Příjmy Kraje Vysočina“, která velmi významně ovlivňuje finanční situaci klubu, v posledních letech tvoří markantní podíl financí organizace. V roce 2010 sice Kraj Vysočina také poskytl příspěvek, ale ten byl za předmětem zvláštního programu za uspořádání mezinárodních závodů.

V roce 2011 svolila obec Kostelec, ve které KVL sídlí, že bude každoročně napomáhat s financováním organizace. Impuls, který zajistil tyto finance, byl úspěch závodníků KVL nejen na mistrovství ČR, ale také na mistrovství Evropy.

Posláním Jihlavské unie sportu je sdružování a podpora sportovních svazů v okrese Jihlava, za předpokladu, že sportovní kluby jsou ustaveny jako spolky. KVL se oficiálně stalo spolkem v roce 2014, proto bylo možné požádat o příspěvky i JUS, tato částka není příliš vysoká, protože JUS bere v potaz pouze členské základny a podle toho je příspěvek vyplácen, to je nevýhoda pro málo rozšířené vodní lyžování. Z tohoto důvodu by bylo více než přínosné, kdyby JUS zahrnula do vyhodnocování příspěvku i výkony a úspěchy sportovních klubů.

KVL je taktéž členem Českého svazu tělesné výchovy (od roku 2013 Česká unie sportu tedy ČUS), díky tomu má každoročně nárok na příspěvek na provoz a údržbu a na činnost, příspěvek na provoz a údržbu je závislý na výši spotřebovaných energií, materiálů a prostředků vynaložených na údržbu sportovního zařízení. Příspěvek na činnost se odvíjí opět podle členské základny.

Největší příspěvky, které KVL získává, jsou od Českého svazu vodního lyžování, každoročně organizace dostává příspěvek na pořádané závody, speciálně pak vyšší částky za uspořádání mistrovství ČR. Podstatnou položku od ČSVL tvoří finance za kvalitní výkony a úspěchy klubových závodníků od různých mezinárodních závodů až po mistrovství Evropy nebo světa, to je jeden z důvodů, proč je pro klub důležité vytrénování skvělých reprezentantů a nábor nových talentů.

V závěru této podkapitoly je vhodné také zmínit poslední položku, která rovněž ovlivňuje majetkovou strukturu klubu – dary. Dary, které KVL každoročně obdrží, pochází zejména od členů KVL a mají často podobu potřebného stavebního materiálu, tělovýchovného vybavení či služeb prospěšných pro rozvoj organizace.

V následující tabulce 9 jsou vyobrazeny podíly jednotlivých položek na celkových příjmech.

Tabulka 9: Podíl položek na celkových výnosech daného roku v %

Položka	Rok				
	2010	2011	2012	2013	2014
Ostatní tělovýchovné služby	6,71%	10,36%	10,23%	7,47%	9,04%
Pronájem tělovýchovného zařízení	24,59%		21,51%	19,28%	19,38%
Pronájem nebytových prostor	3,96%	2,60%	2,68%	5,37%	5,39%
Reklamní služby	3,40%	28,42%	2,24%	7,93%	16,56%
Ubytovací a stravovací služby	3,28%	1,53%	5,42%	8,53%	3,23%
Příspěvky od ČSVL	33,85%	20,48%	17,99%	8,82%	22,20%
Příspěvky od ČSTV	3,12%	1,75%	0,34%	0,99%	0,00%
Dotace od Kraje Vysočina	4,16%	0,00%	14,12%	24,63%	9,08%
Dotace od obce	0,00%	5,20%	4,47%	10,23%	7,98%
Příspěvky od Jihlavské unie sportu	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,73%
Dary	12,97%	9,06%	15,97%	2,05%	1,15%
Členské příspěvky	3,93%	1,52%	5,00%	4,60%	5,22%
Prodej zařízení	0,00%	19,07%	0,00%	0,00%	0,00%
Úroky na účtu	0,05%	0,02%	0,03%	0,10%	0,05%

Zdroj: Vlastní zpracování na základě účetních výkazů

Při vyhodnocení nejdůležitějších položek příjmů KVL budou záměrně vynechány zdánlivě důležité ostatní tělovýchovné služby a pronájem tělovýchovného zařízení. Tyto dvě položky mají sice poměrně vysoké procentuální zastoupení, ale jsou s nimi také spojené vysoké náklady například na organizaci závodů, nebo na pohonné hmoty, které jsou nezbytné pro provoz člunu. Pozornost bude věnována spíše na položky příspěvků, dotací a reklam. V předchozí tabulce jsou zeleně vyznačené pole, která mají v daném roce nejvyšší zastoupení. Je zřejmé, že příspěvky od ČSVL, v rámci pětiletého sledovaného období měly nejvyšší

zastoupení ve třech letech – 2010, 2012 a 2014. V roce 2011 byly z hlediska výnosů významnou položkou reklamní služby, které zajistily příjmy ve výši 164 000 Kč. To je důvod, proč jsou výnosy roku 2011 oproti výnosům roku 2010 více než o čtvrtinu vyšší, také tam hraje roli prodaný člun v hodnotě 110 000 Kč. V roce 2013 mají největší zastoupení na výnosech dotace z Kraje Vysočina. Neznamená to, že by Kraj Vysočina uvolnil pro KVL více financí, jak je možné zjistit z tabulky č. 7, je to však tím, že tento rok byl pro ostatní položky slabý, a KVL se nepodařilo vyjednat větší obnos od ČSVL kvůli poklesu výkonů a také reklamní služby a dary, zaznamenali výrazný pokles oproti předchozímu roku.

Z uvedeného je tedy možné usoudit, že pro KVL jsou nejdůležitější příspěvky od ČSVL, které jsou získávány, jak již bylo zmíněno, díky výkonům závodníků klubu, a také podle jejich počtu. V kapitole doporučení budou dále uvedeny návrhy, jak by bylo možné, získat více nových reprezentantů a jak zlepšit výkony, aby bylo možné čerpat více finančních zdrojů od ČSVL. Další důležitá položka jsou reklamní služby, částka, která z této položky klubu plyne, je velmi proměnlivá, hodnoty každoročně kolísají, nejpříznivější situace byla pro klub v roce 2011 a je v zájmu klubu tuto proměnlivost eliminovat.

3.7 Náklady

Následující kapitola bude věnována podrobnější analýze nákladů. Nejdříve bude vytvořena tabulka s podrobným rozdělením nákladů. K některým položkám bude napsán komentář, aby bylo jasné, co je obsahem těchto položek a bylo je možno pochopit. Bude poukázáno na položky, které jsou nejvíce nákladné. Pro tento účel bude rovněž vyhotovena tabulka relativního vyjádření.

Tabulka 10: Náklady 2010–2014 v Kč

Položka	Rok				
	2010	2011	2012	2013	2014
Sportovní náradí	50 437	1 312	45 838	5 238	40 937
Materiál na opravy a údržbu	52 226	52 748	18 357	23 289	100 496
Pohonné hmoty	137 983	79 526	117 926	85 351	109 781
Energie, plyn	27 786	25 501	28 381	32 054	45 603
Ostatní materiál	7 433	6 811	20 940	5 585	40 299
Drobný majetek	1 100	800	1 678	0	51 429
Oprava DHM	0	0	150 000	0	0
Pronájem tělovýchovného zařízení	64 931	42 396	17 755	10 415	19 194
Tělovýchovné služby	26 437	7 400	18 155	108 409	10 760
Pronájem prostor	15 945	15 945	16 487	17 031	17 270
Ubytování, doprava, strava	90 196	12 652	79 254	30 716	66 737

Položka	Rok				
	2010	2011	2012	2013	2014
Ostatní služby	18 106	11 523	14 846	1 225	12 391
Poskytnuté členské příspěvky	8 400	2 880	6 970	4 100	0
Příspěvky zúčtované mezi organizačními složkami	0	0	0	10 090	3 180
Poplatky, daně, pojištění	13 956	11 495	19 104	8 801	11 342
Odpisy	456	426	395	5 262	12 225
Celkem	515 392	271 415	556 086	347 566	541 644

Zdroj: Vlastní zpracování na základě účetních výkazů

Do sportovního náradí je možné zahrnout hlavně potřeby nutné k lyžování, jako jsou lyže, helmy, rukavice, neopreny. Tato skupina však obsahuje i různý materiál na opravu tohoto náčiní. Naopak do materiálu na opravy a údržbu je spíše zahrnuto drobné náčiní a prostředky spojené s opravami na pozemku, na nemovitostech i na člunech. K položce pohonné hmoty je třeba zmínit, že přibližně 90 % nákladů na pohonné hmoty je využito pro čluny, které jsou nezbytné k provozu vodního lyžování, zbylá část pohonných hmot je využita pro automobily, sekačky na trávu apod. Do ostatního materiálu jsou zahrnuty kancelářské potřeby, vybavení do kuchyně a sociálního zařízení. Položka drobný majetek obsahuje různou výpočetní techniku, audio a video techniku nebo dražší náčiní potřebné k opravám a údržbě. V roce 2012 bylo nutné nechat opravit motor člunu, což je součástí položky oprava DHM. Pronájem tělovýchovného zařízení a tělovýchovné služby zahrnuje obdobné věci jako ve výnosech tj. náklady na startovné a tréninky v jiných klubech. Největší položky z kategorie ubytování, doprava, strava jsou nejen náklady spojené s ubytováním na závodištích, náklady na dopravu na závody pořádané jinými kluby, ale také například příspěvky na letenky do zahraničí pro nejlepší reprezentanty a náklady ubytování a stravu, nejčastěji v Americe nebo Spojených Arabských Emirátech před začátkem sezóny. Zbylé položky už není nutné vysvětlovat, jejich název je dostatečně vysvětlující.

V následující tabulce bude stejně jako v kapitole zdroje příjmů vyobrazen podíl jednotlivých nákladových položek na celkové sumě, podrobně podle předchozí tabulky.

Tabulka 11: Podíl položek na celkových nákladech daného roku v %

Položka	Rok				
	2010	2011	2012	2013	2014
Sportovní náradí	9,79%	0,48%	8,24%	1,51%	7,56%
Materiál na opravy a údržbu	10,13%	19,43%	3,30%	6,70%	18,55%
Pohonné hmoty	26,77%	29,30%	21,21%	24,56%	20,27%
Energie, plyn	5,39%	9,40%	5,10%	9,22%	8,42%
Ostatní materiál	1,44%	2,51%	3,77%	1,61%	7,44%
Drobný majetek	0,21%	0,29%	0,30%	0,00%	9,49%
Oprava DHM	0,00%	0,00%	26,97%	0,00%	0,00%
Pronájem tělovýchovného zařízení	12,60%	15,62%	3,19%	3,00%	3,54%
Tělovýchovné služby	5,13%	2,73%	3,26%	31,19%	1,99%
Pronájem prostor	3,09%	5,87%	2,96%	4,90%	3,19%
Ubytování, doprava, strava	17,50%	4,66%	14,25%	8,84%	12,32%
Ostatní služby	3,51%	4,25%	2,67%	0,35%	2,29%
Poskytnuté členské příspěvky	1,63%	1,06%	1,25%	1,18%	0,00%
Příspěvky zúčtované mezi organizačními složkami	0,00%	0,00%	0,00%	2,90%	0,59%
Poplatky, daně, pojištění	2,71%	4,24%	3,44%	2,53%	2,09%
Odpisy	0,09%	0,16%	0,07%	1,51%	2,26%

Zdroj: Vlastní zpracování na základě účetních výkazů

Z předchozí tabulky je zřejmé, že nejvíce peněz je vynaloženo na pohonné hmoty. Podíl pohonných hmot na nákladech má každý rok více než 20 %. Náklady za pohonné hmoty záleží především na ceně benzínu, na počasí během sezóny a na počtu uspořádaných akcí. Pouze v roce 2012 byly náklady na pohonné hmoty až na druhém místě, to bylo způsobeno vysokými náklady na opravu motorového člunu. Podíl tohoto nákladu činil 26,97 %. V roce 2013 byl zaznamenán nejvyšší náklad za tělovýchovné služby 31,19 % celkem tedy 108 409 Kč. Přibližně 60 % nákladů za tělovýchovné služby v roce 2013, bylo použito na předsezónní měsíční výcvik neúspěšnější klubové reprezentantky, která navštívila lyžařskou školu Cory Pickos v Americe. Mezi další vysoce nákladné položky je možné zahrnout ubytování, dopravu, stravu a materiál na opravy a údržbu, u této položky je možné povšimnout si růstu mezi rokem 2013 a 2014. V těchto letech probíhala rozsáhlá

modernizace části pozemku. Očekává se, že tyto modernizace budou pokračovat a s nimi i vysoké náklady.

3.8 Doporučení

V kapitole zdroje příjmů bylo uvedeno, že nejpodstatnější příspěvky pro klub plynou z Českého svazu vodního lyžování. Tento svaz poskytuje příspěvky na základě výkonů klubových reprezentantů a počtu reprezentantů. Z tohoto důvodu by bylo vhodné pořádat více náborových dní, podobných jako dětský den. Při pořádání těchto náborových akcí mimo letní prázdniny by bylo možné vyvěsit letáčky či plakáty v prostorách základních škol a pro ještě lepší zviditelnění klubu využít možnosti reklamy v rádiích či novinách. Tyto varianty jsou relativně nízkonákladové, proto nebudou mít výrazný dopad na rozpočet spolku a napomohou se získáním nových závodníků. Akce přivedou větší počet potenciálních reprezentantů s rodiči, se kterými je pak možné jednat ohledně členství a zapojení jejich dítěte do tréninků. Pro pořádání akcí v období letních prázdnin je možné se domluvit s organizacemi, které pořádají letní tábory nebo různé akce pro děti na propagaci klubu vodního lyžování, a tím taktéž přivést určitý počet dětí.

Nyní se práce zaměří na granty získané od Kraje Vysočina. Příspěvky od Kraje Vysočina jsou čerpány od roku 2012. Nejsou však využity veškeré programy, které Kraj Vysočina nabízí. V následujícím textu budou popsány názvy, typy a formy podporovaných projektů, které jsou vypisovány pravidelně každý rok.

Grantový program na podporu jednorázových volnočasových a sportovních aktivit se zaměřuje na účelné a aktivní trávení volného času pro děti a mládež. Zahrnuje volnočasové akce určené jen dětem a mládeži. Tento program je možné spojit s předchozím doporučením a zažádat tak o dotace na všechny pořádané akce pro děti. Výše dotace se pohybuje od 5 000 Kč do 50 000 Kč. Od příjemce dotace se však vyžaduje podíl na celkových nákladech alespoň 60 %. Pro tento program určený výhradně pro děti je pro tento rok alokováno 700 000 Kč (Dotace EU, 2015).

Grantový program na podporu rozvoje dlouhodobých sportovních aktivit má za cíl zlepšit dlouhodobě sportovní aktivit obyvatel regionu a zaměřuje se především na děti a mládež. Dotace se v tomto případě pohybuje od 10 000 Kč do 60 000 Kč a opět je vyžadován 60 % podíl na celkových nákladech. Souhrnná finanční alokace na tento program činí 1 800 000 Kč (Dotace EU, 2015).

Program Sportoviště v Kraji Vysočina podporuje výstavbu a údržbu sportovního zařízení s cílem přispět ke zlepšení sportovních podmínek. Tento program je rozdělen do podprogramu A a B. Podprogram A se zabývá drobnou údržbou sportovišť. Zde se vyžaduje opět 60 % podíl na celkových nákladech a příspěvek je ve výši od 10 000 Kč do 30 000 Kč. Celková částka na tuto podporu činí 1 mil. Kč. Podprogram B se zabývá výstavbou a modernizací sportovišť. Na podprogram je alokováno 2 mil. Kč. Zde se vyžaduje podíl 70 % celkových nákladů a přispívá se od 30 001 Kč do 100 000 Kč (Dotace EU, 2015).

Klub má možnost zažádat o dotace také u Evropské unie. Z internetových stránek Regionální rady regionu soudržnosti Jihovýchod bylo zjištěno, že pro klub by bylo teoreticky možné využít programu rozvoje a stabilizace venkovských sídel. Program má mnoho oblastí podpory, jednou z nich je podpora výstavby a technického zhodnocení objektů pro kulturu, sport a práci s dětmi a mládeží. O dotace mohou žádat i neziskové organizace. Žadatel musí předložit svůj projekt rozvoje. Hlavní cíl programu je udržitelný rozvoj a stabilizace sídel ve venkovském prostoru a zvýšení jejich atraktivity pro život (ROP Jihovýchod, 2016).

Další instituce, od které je možné získat finance, je Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy. Podle webových stránek ministerstvo vyhlásilo výzvu na rok 2016. Oblastí podpory jsou děti do dovršení juniorského věku, s nimiž organizace pracuje po celý rok. Mezi podporované aktivity patří rekonstrukce, modernizace a nové stavby související se sportovištěm a dále stroje a strojní zařízení nezahrnuté do rozpočtu. Podpora je poskytována do výše 20 mil. Kč. Podíl žadatele na celkových nákladech se určuje individuálně a pohybuje se mezi 0–50 %. Celková finanční alokace činí 3,73 mld. Kč (EUROGRANT Consulting, s.r.o., 2015).

Na závěr je nutné zmínit dary a příjmy z reklamních služeb. Z tabulky v kapitole zdroje příjmů bylo patrné, že v některých letech byl příjem z reklam velmi vysoký a v některých letech naopak velmi nízký. Někteří sponzoři klubu jsou dlouhodobí, ale drtivá většina z nich podporuje klub krátkodobě, proto by měla organizace o své sponzory a dárcy pravidelně pečovat, zjistit, jaké jsou jejich motivy dárcovství, a pořádat pro ně sponzorské akce, aby získala více dlouhodobých sponzorů, kteří ji podporují jak finančně, tak materiálně.

4 Závěr

Cílem bakalářské práce bylo zhodnocení finanční stránky a vyčíslení hodnoty dobrovolnictví klubu vodního lyžování. Analýza byla prováděna pro roky 2010–2014. K dispozici byly výkazy zisku a ztráty, ze kterých vycházela vertikální a horizontální analýza a byla z nich vypočítána i rentabilita tržeb a nákladů. Následně byl zpracován podrobný přehled příjmů a nákladů s objasněním obsahu jednotlivých položek. Bylo zjištěno, že přibližně polovina zdrojů organizace jsou příspěvky a dotace. Největší zastoupení v těchto příspěvcích má Český svaz vodního lyžování a Kraj Vysočina, podstatnou část tvoří i dotace od obce. Druhou část zdrojů tvoří tržby za vlastní výkony a za zboží, která má menší zastoupení než příspěvky a dotace. Ojedinele se vyskytují příjmy z prodeje majetku.

Drtivá většina nákladů je spojena s nákupem pohonných hmot a materiálů na opravy a údržbu areálu a motorových člunů. Služby mají v nákladech rovněž četné zastoupení, jedná se hlavně o různé tělovýchovné služby, ubytování a stravu pro závodníky a pronájmy prostor a pozemků. Cestovné je vhodné zmínit zvlášť. Na tuto položku klub věnuje nemalou část z rozpočtu pro nejlepší reprezentanty, kteří cestují za tréninkem až do Ameriky.

Podle odhadů bylo zjištěno, že v roce 2015 dobrovolníci odpracovali vysoký počet hodin a představují tedy nezbytnou součást úspěšného fungování klubu. Hodnota byla vypočtena pomocí průměrných mezd příbuzných pracovních pozic. Hodnota byla velmi vysoká. Pokud by tuto sumu musel klub zaplatit za stejně odvedenou práci běžným zaměstnancům, rozpočet by byl zcela nedostačující. Takto vysoký náklad si klub nemůže dovolit, proto bylo usouzeno, že dobrovolnictví je pro organizaci stejně klíčové jako příspěvky a dotace. Bez dobrovolnictví by organizace nemohla ve své činnosti nadále pokračovat.

Klubu bylo doporučeno pořádat více náborových akcí z důvodu získání většího počtu mladých talentů. Bylo poukázáno na další grantové programy Kraje Vysočina, kterých může klub využít a získat tak dodatečné finance. Dotace je možné získat i od Evropské unie, to je však velmi složitý proces a vhodných dotačních programů není mnoho. Další řešení pro klub může být Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy, které podporuje výstavbu a modernizaci sportovišť. Závěrem doporučení byla větší péče o dárce klubu. Pořádat pro ně sponzorské akce a poskytovat reklamní služby výměnou za finanční či materiálovou podporu.

5 Zdroje

- BOUKAL, Petr a Hana VÁVROVÁ. *Ekonomika a financování neziskových organizací*. Vyd. 1. Praha: Oeconomica, 2007, 89, [20] s. ISBN 978-80-245-1293-8.
- Dobrovolníci v neziskových organizacích*. Vyd. 1. Praha: Informační centrum neziskových organizací, 2001. ISBN 80-86423-05-0.
- HLOUŠEK, Jan a Zuzana HLOUŠKOVÁ. *Získávání zdrojů na aktivity NNO působící v sociální oblasti*. Vyd. 1. Hradec Králové: Gaudeamus, 2011. Texty k sociální práci. Management a personalistika v sociální práci a sociální politice. ISBN 978-80-7435-121-1.
- HYÁNEK, Vladimír. *Ekonomika neziskových organizací: distanční studijní opora*. 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita, Ekonomicko-správní fakulta, 2004, 96, [7] s. ISBN 80-210-3501-3.
- JÁČOVÁ, Helena. *Podnik jako součást ekonomického systému a vybrané aspekty jeho řízení*. Vyd. 1. V Liberci: Technická univerzita, 2010. ISBN 978-80-7372-684-3.
- MARC A. MUSICK AND JOHN WILSON. *Volunteers a social profile*. Bloomington: Indiana University Press, 2008. ISBN 978-0-253-11686-4.
- NEEDLES, Belverd E., Marian. POWERS a Susan V. CROSSON. *Principles of accounting*. 11e [ed.]. Mason, Ohio: Cengage Learning, c2011. ISBN 0538755199.
- OTRUSINOVÁ, Milana. *Hospodaření nepodnikatelských organizací: studijní pomůcka pro distanční studium*. Vyd. 1. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2009, 132 s. ISBN 978-80-7318-789-7.
- PELIKÁNOVÁ, Anna. *Účetnictví, daně a financování pro nestátní neziskovky*. První vydání. Praha: Grada Publishing, 2016. Účetnictví a daně. ISBN 978-80-247-5699-8.
- REKTOŘÍK, Jaroslav. *Organizace neziskového sektoru: základy ekonomiky, teorie a řízení: [učebnice]*. Vyd. 1. Praha: Ekopress, 2001, 177 s. ISBN 80-86119-41-6.
- RŮČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 4. aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2011. Finance. ISBN 978-80-247-3916-8.
- SEDLÁČEK, Jaroslav. *Finanční analýza podniku*. 2., aktualiz. vyd. Brno: Computer Press, 2011. ISBN 978-80-251-3386-6.
- SCHOLLEOVÁ, Hana. *Ekonomické a finanční řízení pro neekonomy*. 2., aktualiz. a rozšířené vyd. Praha: Grada Publishing, 2012. ISBN 978-80-2477-717-7.
- Stanovy KVL Slavoj Kostelec z.s.* Kostelec: KVL Slavoj Kostelec, 2015.

STEJSKAL, Jan. *Ekonomika neziskové organizace*. 1. vyd. Praha: Junák - svaz skautů a skautek ČR, Tiskové a distribuční centrum, 2010, 272 s. ISBN 978-80-86825-55-7.

ŠEDIVÝ, Marek a Olga MEDLÍKOVÁ. *Úspěšná nezisková organizace*. 2., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011. Management. ISBN 978-80-247-4041-6.

ŠORMOVÁ, Lucie a Alžběta KLÉGRVÁ. *Dobrovolnictví*. Praha: Vzdělávací institut ochrany dětí, 2006. ISBN 80-86991-68-7.

The Good Fundraising Guide. London: Institute of Fundraising, 2006. ISBN 978-1-874541-03-5.

Zákon o dani z příjmů č. 586/1992 Sb.

6 Internetové zdroje

Dotace na výstavbu, rekonstrukci či modernizaci sportovišť. EUROGRANT Consulting, s.r.o.. [online]. 10.12.2015 [cit. 2016-05-05]. Dostupné z: <http://www.eurogrant.cz/msmt-vyzva-2016-sport/>

Financování. *Kraj Vysočina*. [online]. 2012 [cit. 2016-04-15]. Dostupné z: <https://www.kr-vysocina.cz/financovani/ds-300603/p1=25392><http://www.sportjihlava.cz/>

Grantový program na podporu jednorázových volnočasových a sportovních aktivit v Kraji Vysočina. *Dotace EU*. [online]. 13.3.2015 [cit. 2016-05-05]. Dostupné z: <http://www.dotacni.info/grantovy-program-na-podporu-jednorazovych-volnocasovych-a-sportovnich-aktivit-v-kraji-vysocina/>

Grantový program na podporu rozvoje dlouhodobých sportovních aktivit v Kraji Vysočina. *Dotace EU*. [online]. 8.3.2015 [cit. 2016-05-05]. Dostupné z: <http://www.dotacni.info/grantovy-program-na-podporu-rozvoje-dlouhodobych-sportovnich-aktivit-v-kraji-vysocina/>

Průměrné platy podle profese zaměstnání. ARTEGA, z. s.. [online]. © 2009-2016 [cit. 2016-05-05]. Dostupné z: http://ciselnik.artega.cz/prumerne_platy_podle_profese.php

Rozvoj a stabilizace venkovských sídel. *ROP Jihovýchod*. [online]. © 2016 [cit. 2016-05-05]. Dostupné z: <http://www.jihovychod.cz/pro-zadatele/oblasti-dotace/rozvoj-mest-a-obci/rozvoj-a-stabilizace-venkovskych-sidel>

Sportoviště v Kraji Vysočina. *Dotace EU*. [online]. 15.3.2015 [cit. 2016-05-05]. Dostupné z: <http://www.dotacni.info/sportoviste-v-kraji-vysocina-2/>