

Univerzita Hradec Králové
Fakulta informatiky a managementu
Katedra managementu

Financování středisek neziskové organizace
Junák – český skaut, z. s.

Bakalářská práce

Autor: Jan Pumr

Studijní obor: IM3

Vedoucí práce: Ing. Václav Zubr, Ph.D.

Hradec Králové

duben 2019

Prohlášení:

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci zpracoval samostatně a s použitím uvedené literatury.

V Hradci Králové dne

Jan Pumr

Poděkování

Rád bych poděkoval především Ing. Václavovi Zubrovi, Ph.D., svému vedoucímu bakalářské práce za velkou trpělivost, ochotu, cenné rady a pomoc při tvorbě této práce. Dále bych chtěl poděkovat hospodárce dobrušského střediska Kateřině Potočkové za poskytnuté materiály ke zpracování praktické části, za její ochotu a vstřícnost.

Anotace

Bakalářská práce shrnuje možnosti příjmů pro neziskové organizace a inspiruje skautská střediska, na vzoru střediska v Dobrušce, k dosažení větších příjmů. Teoretická část práce vymezuje neziskové organizace obecně. Poukazuje na jejich právní formy, z kterých se zaměřuje především na spolek. Dalším stěžejním bodem je zde nezisková organizace Junák – český skaut, z. s. jako taková. Práce charakterizuje tento spolek a nabízí nejrůznější cesty financování právě této organizace. Praktická část práce pojedná o konkrétním skautském středisku v Dobrušce. Aby byl výzkum aktuální, údaje o středisku, které jsou v bakalářské práci použité, jsou z let 2014-2018. S pomocí SWOT analýzy zjistí střediskový nejvýznamnější zdroj financí a poukáže na zdroje, které středisko nevyužívá, a které by tak mohly navýšit jeho příjem.

Annotation

The Bachelor thesis presents the income possibilities of non-profit organisations. It shows how to increase the income of Scout centres by analysing the example of the Scout centre in Dobruška. The theory part of the thesis focuses on the non-profit organisations in general. It points out their legal forms and it elaborates in detail the form of association. The thesis further describes the non-profit organisation Junák – Czech Scouting Association. It focuses on its key features and identifies various options how to generate its income. The research component of the thesis is based on the Scout centre in Dobruška and uses the data from 2014-2018 to keep the research up to date. Having used the SWOT analyses the thesis identifies the main source of the Scout centre income and it presents the income sources which are not used but could generate further income.

Obsah

1 Úvod	1
2 Cíl práce a metodika.....	3
3 Teoretická část	4
3.1 Neziskové organizace.....	4
3.1.1 Právní formy neziskových organizací	5
3.1.2 Spolek.....	5
3.1.3 Pobočný spolek	8
3.2 Organizace Junák – český skaut, z. s.	9
3.2.1 Vznik a rozvoj organizace	9
3.2.2 Stanovy spolku Junák – český skaut, z. s.	10
3.2.3 Základní organizační jednotka Junáka	11
3.3 Možnosti financování skautských středisek.....	13
3.3.1 Principy financování	13
3.4 Finanční zdroje skautských středisek	15
3.4.1 Vlastní zdroje	15
3.4.2 Cizí zdroje.....	17
3.4.3 Potenciální zdroje.....	18
4 Praktická část.....	23
4.1 Junák – český skaut, středisko Dobruška, z. s.	23
4.1.1 O středisku	23
4.1.2 Počty členů a příjmů střediska v jednotlivých letech.....	24
4.2 Členské příspěvky.....	28
4.3 Sumarizace příjmů za posledních pět let.....	29
4.4 Vlastní, potenciální a cizí finanční zdroje	30
4.5 SWOT analýza střediska.....	33

4.5.1 Silné stránky.....	33
4.5.2 Slabé stránky.....	34
4.5.3 Příležitosti	35
4.5.4 Hrozby	37
4.5.5 Shrnutí SWOT analýzy střediska	37
5 Shrnutí, hodnocení výsledků a doporučení	38
6 Závěr	41
7 Seznam použité literatury	43
8 Seznam obrázků.....	47
9 Seznam tabulek.....	48

1 Úvod

Skauting v České republice je stále populárnější. Neustále se zvyšuje množství rodičů, kteří by rádi své děti do Junáku dávali. To vše vyplývá z článku Zuzany Hronové (2018), která mimo jiné uvádí, jakými způsoby Junák – český skaut tento neobyčejný zájem řeší. Některé skautské oddíly dokonce vyhlásují i stop stavy a je možné zapsat se pouze na čekací listinu. K těmto krokům vede jak nedostatek vedoucích, tak i především nedostatek kluboven.

Jak udává Jiřina Manková (2019) ve svém článku, nově příchozí členové za poslední rok tvoří více jak 16 % ze všech přibližně 64 tisíc členů Junáka u nás. Počet registrovaných členů se tak oproti předchozímu roku zvedl o necelých 6,5 %, což odpovídá téměř čtyřem tisícům členů. Oproti tomu meziroční nárůst v letech 2017/2018 byl okolo 2,5 tisíc registrovaných členů, což je zřejmé ze sčítání Junáku – českého skautu (2018).

Můj vztah k zvolenému tématu je velice blízký, neboť již čtvrtým rokem působím jako hlavní oddílový vedoucí ve skautském středisku a kromě toho, že se snažím svým svěřencům předat to nejlepší ze skautských ideálů, principů, dovedností a znalostí, není mi lhostejná ani otázka financování našeho střediska a potažmo celé organizace Junák – český skaut. Z titulu hlavního vedoucího oddílu jsem rovněž členem střediskové rady, která mimo jiné rozhoduje o financování svého střediska (nastavuje si výše registračních poplatků, ceny táborů, zvažuje možnosti o žádání dotací, čerpání z nich apod.). S problémem nedostatku kluboven, jak jsem poukázal výše, se potýká nejedno středisko, a právě proto bych se chtěl věnovat otázce financování této organizace jako jejímu stěžejnímu problému. Domnívám se, že mnohá střediska kolikrát ani nemají přehled o tom, jaké možnosti mohou k svému financování využít. A nemusí se jednat jen o financování nových prostorů či jejich úprav, ale finance středisko potřebuje také ke své udržitelnosti, například pro opravu svého stávajícího vybavení, či pro sehnání vybavení nového, ale také pro prezentaci sebe sama na veřejnosti. Zde se může jednat o akce pro veřejnost, tvorbu a udržování internetových stránek, pořízení propagačního materiálu a případně i o realizaci náborových akcí.

Právě tyto, výše vyjmenované marketingové cesty, jsou nezbytné pro získávání finančních zdrojů například od sponzorů či dárců, pro které je prezentace navenek velmi důležitým faktorem.

2 Cíl práce a metodika

Cílem této bakalářské práce je seznámit čtenáře s podstatou neziskové organizace Junák – český skaut, z. s., zjistit, jaké finanční zdroje tato organizace využívá pro svou udržitelnost. Poukázat na její právní formu a představit její pobočné spolky, zejména pak, pobočný spolek v Dobrušce. Na jeho příkladu uvést možnosti financování skautských středisek, zjistit jak nejvýznamnější finanční zdroje tohoto střediska, tak i zdroje, kterých dobrušské středisko nevyužívá, případně které by mohlo využívat ve vyšší míře. Pro ověření naplnění cílů práce byly stanoveny následující hypotézy.

Hypotézy

H1: Čím větší je počet registrovaných členů, tím větší budou příjmy z členských příspěvků.

H2: Nejvýznamnějším příjmem za posledních pět let byl výnos z táborů.

H3: Vlastní finanční zdroje v posledních pěti letech převyšují zdroje potenciální i cizí.

Před samotnou analýzou bude provedena literární rešerše a stanoveny teoretické předpoklady pro praktickou část práce.

Analýza financování střediska neziskové organizace Junák – český skaut, z. s. bude provedena na základě analýzy účetních výkazů organizace. Budou analyzovány Přehledy o příjmech a výdajích a Přehledy o majetku a závazcích.

Budou provedeny rozhovory se zástupci dané organizace a využity osobní zkušenosti autora práce pro formulování závěrů a doporučení.

3 Teoretická část

3.1 Neziskové organizace

Stejskal, Kuvíková a Maťátková (2012) vysvětlují neziskové organizace, jinak také neziskový sektor, jako sektor, jehož činnost není oproti jiným sektorům/organizacím zaměřena na zisk, o který by se následně dělili vlastníci firmy, nýbrž jako sektor, který přímo směřuje k vytváření určitého užitku. Neziskovou organizaci můžeme také najít pod názvem nevýdělečná organizace. Je čistě otázkou záměru, jaké označení použijeme a záleží tedy na tom, jaký aspekt chceme zdůraznit. Upřednostnění označení *nevýdělečná organizace* tak podle autorů této knihy může svědčit o snaze zdůraznit, že se nejedná o organizace, která vznikla za účelem podnikání. Autoři ale dále upozorňují na skutečnost, že ačkoliv se organizace nazývá neziskovou či nevýdělečnou, neznamená to, že nevytváří zisk. I tyto organizace mohou nabývat zisku, a to jak podnikáním, tak i svou vedlejší činností. Čím se ovšem liší od ostatních je povinnost, že svůj zisk musí znovu investovat do své hlavní činnosti.

Dobrozemský a Stejskal (2016) poukazují na další možná označení, se kterými se lze v souvislosti s neziskovými organizacemi setkat. Jedná se o dělení těchto organizací na státní a nestátní neziskové organizace. Jak již jejich název napovídá, státní neziskové organizace jsou zakládány státem, krajem nebo i obcí. Jedná se například o organizace, poskytující různorodé veřejné služby, ať už se jedná o služby v oblasti zdravotnictví či školství, často se jedná též o služby sociálního rázu. Oproti tomu nestátní neziskové organizace jsou zřizovány občany a nabývají formu právnických osob.

Vít (2015) upozorňuje, že „neziskové poslání mohou mít také obchodní společnosti a družstva podle ZOK (např. společnosti s ručením omezením, akciové společnosti), které však ze své podstaty neziskovou organizací být nemohou – jsou totiž určeny k podnikání nebo jiné výdělečné činnosti.“

Dle Tetřevové (2008) lze tedy neziskové organizace obecně definovat jako „organizace, které nebyly založeny či zřízeny za účelem podnikání. Jsou to organizace, o jejichž činnosti je jiný zájem, ať už od státu, společnosti, či určité skupiny lidí. Tyto organizace působí v rámci neziskového sektoru, a to jak veřejného, tak i soukromého.“

3.1.1 Právní formy neziskových organizací

Dle Víta (2015) lze v České republice rozdělit neziskové organizace takto:

- korporace
 - o spolek
 - o zájmové sdružení právnických osob
 - o sociální družstvo
- fundace
 - o nadace
 - o nadační fondy
- ústavy
 - o ústav
 - o obecně prospěšná činnost

3.1.2 Spolek

Jelikož se práce bude věnovat především skautskému středisku v Dobrušce, které je pobočným spolkem, bude práce zaměřena na spolek. Na spolek (jakožto jeden z typů neziskové organizace) se omezí i z toho důvodu, že zabývat se všemi formami neziskových organizací by bylo příliš povrchní a neumožňovalo by se zabývat tématem hlouběji.

Jak Vít (2015) píše ve své knize, spolek je minimálně tříčlenné sdružení osob, které chtějí pomocí spolku dosahovat zájmů, jež jsou společné všem jeho členům. Členy se zde rozumějí osoby jak fyzické, tak i právnické, bez ohledu na státní příslušnost. Hlavní činnost spolku nesmí vést k utváření zisku. Při porušení tohoto zákazu dojde k oprávněnému zrušení spolku soudem.

Založení spolku

Aby spolek mohl vzniknout, uvádí Vít (2015), musejí jeho členové sestavit stanovy pro daný spolek. K právoplatnému vzniku spolku je však zapotřebí vyjádření souhlasu zakládajících členů s těmito stanovami. Svůj souhlas mohou vyjádřit buď vlastnoručním podpisem stanov nebo jejich přijutím na ustavující členské schůzi, kde je podpisem zápisu z této schůze zároveň stvrzen i souhlas se stanovami daného spolku.

Stanovy spolku

Vít (2015) uvádí nezbytné součásti každých stanov. Jedná se o

- název a sídlo spolku,
- účel spolku,
- práva a povinnosti členů vůči spolku, popřípadě určení způsobu, jak jim budou práva a povinnosti vznikat,
- určení statutárního orgánu.

Každý spolek musí ve svém názvu, na libovolném místě, mít obsažen výraz jako „spolek“, „zapsaný spolek“ nebo zkratku „z. s.“. V případě Junáku byl v souladu s tímto ustanoven název Junák – český skaut, z. s. Spolky svým účelem mohou být veřejně prospěšné, ale také nemusí, takové lze nazvat vzájemně prospěšnými. Vzájemně prospěšné spolky nepřispívají svou činností k veřejnému blahu, ale pouze k blahu svých členů.

Statutární orgán

Dobrozemský a Stejskal (2016) říkají, že ve stanovách musí být také uvedeno, jaký statutární orgán spolek zastupuje a jak je takový orgán určen. Jelikož se předpokládá, že spolek je právnická osoba, musí být zastoupena fyzickou osobou pro jednání s třetími stranami. Mimo této vnější pravomoci má statutární orgán i pravomoc vnitřní. V tomto případě autoři uvádějí tři hlavní pole působnosti statutárního orgánu:

- rozhodování o vyloučení člena ze spolku
- svolávání členské schůze
- zajištění vyhotovení zápisu z členské schůze

Ve stanovách musí být dále vymezeno, zda je statutární orgán kolektivní, to znamená zastoupen více členy spolku, nebo individuální, kde za spolek vystupuje pouze jediná osoba.

Nejvyšší orgán

Jak uvádějí Dobrozemský a Stejskal (2016), nejvyšší orgán je další, zákonem povinnou, složkou každého spolku. Rozhodnutí, kdo nejvyšším orgánem bude, záleží na stanovách spolku. Pokud není ve stanovách nejvyšší orgán nijak uveden, vyplývá

z toho, že se jím stává celá členská schůze. Může nastat i situace, kdy je nejvyšší orgán zároveň i statutárním. Nejvyšší orgán je dle autorů kompetentní k těmto úkonům:

- volba orgánů spolku (statutárního orgánu, kontrolní komise, rozhodčí komise), případně i dalších orgánů, které spolek zřídí (např. výbor, různé pomocné orgány),
- rozhodování o přijetí nových členů,
- určení hlavního zaměření činnosti spolku,
- rozhodování o změně stanov,
- schvalování výsledku hospodaření spolku,
- hodnocení činnosti dalších orgánů spolku i jejich členů,
- rozhodnutí o zrušení spolku s likvidací nebo o jeho přeměně.

Autoři v knize dále uvádějí i dva zákonem nepovinné orgány spolku. Těmi jsou kontrolní a rozhodčí komise.

Kontrolní komise

Dobrozemský a Stejskal (2016) dále uvádějí, aby mohla být kontrolní komise vůbec zřízena, musí, dle zákona, mít alespoň tři členy. Poté je již jedno, zda jsou členy kontrolní komise fyzické či právnické osoby nebo zda jsou členy spolku či nikoliv. Jelikož úkolem kontrolní komise je kontrola vnitřních aspektů spolku, musejí být její členové zcela objektivní a nezaujatí, to znamená nezávislí na výkonných orgánech spolku. Kvůli tomu členy kontrolní komise nesmí jmenovat statutární orgán, ale musí být voleni a odvoláváni členskou schůzí. Zákon také zakazuje, aby člen kontrolní komise byl zároveň členem ve statutárním orgánu spolku, či aby měl funkci likvidátora.

Dle autorů kontrolní komise vykonává činnosti:

- vnitřně kontrolní (kontrola dodržování vnitřních předpisů a rozhodnutí spolkových orgánů včetně kontrolních zjištění a upozornění k nápravě),
- vnitřně revizní (činnost ve vztahu k vedení účetnictví a hospodaření spolku – vnitřní audit).

Další zákonem stanovenou povinností kontrolní komise je povinnost informační, a to ke statutárnímu orgánu spolku.

Rozhodčí komise

Rozhodčí komisí, se dle Dobrozemského a Stejskala (2016) rozumí komise, která rozhoduje o sporných věcech týkajících se spolku. Pokud není stanovami určeno jinak, přebírá rozhodčí komise pravomoci v rozmezí určeném zákonem. Dle autorů může v praxi jít o:

- řešení sporů mezi členy navzájem,
- řešení sporů mezi členem a orgánem spolku,
- řešení sporů mezi orgány spolku navzájem či mezi útvary bez právní osobnosti,
- řešení sporů mezi pobočnými spolky,
- řešení sporů mezi hlavním spolkem (jeho orgánem) a pobočným spolkem,
- přezkum a případné zrušení rozhodnutí o vyloučení člena ze spolku,
- výklad interních aktů spolku,
- rušení interních aktů spolku.

Obdobně jako tomu bylo u kontrolní komise, i zde musí být komise nejméně tříčlenná. Ovšem oproti kontrolní komisi, kde členy mohly být i právnické osoby, zde musejí být členové tvořeni pouze fyzickými osobami, a to proto, že model členství je zde postaven na osobním principu. Dále pak, stejně jako tomu bylo i u kontrolní komise, může být členem i osoba, která není registrována ve spolku. Musí být ale bezúhonná, zletilá a plně svéprávná.

3.1.3 Pobočný spolek

Stejskal (2014) vysvětluje pobočný spolek jako organizační jednotku podřazenou svému občanskému sdružení, tedy spolku. Tento pobočný spolek poté od svého mateřského spolku, respektive jeho stanovami, přebírá právní osobnost, to znamená veškerá práva a povinnosti tohoto spolku. Pobočný spolek vzniká, stejně jako spolek, zápisem do veřejného rejstříku, na podnět hlavního spolku. Zákon od pobočného spolku požaduje vhodné zvolení svého názvu. Není však striktně vymezeno, v jaké podobě by měl název být, avšak v názvu je požadován nějaký odkaz na zřejmost hlavního spolku.

Vít (2015) doplňuje informace o pobočném spolku ještě faktem, že každý pobočný spolek musí mít vlastní IČO. Pobočný spolek je mimo jiné také nezávislý na hlavním spolku, co se hospodaření, účetnictví a daňového práva týče, není-li ve stanovách

uvedeno jinak. Co ale hlavní spolek ovlivňuje, je například status veřejné prospěšnosti. Když ho hlavní spolek nabude, nabývá ho i spolek pobočný. Když ho hlavní spolek ztratí, či se ho vzdá, nebude ho mít ani spolek pobočný.

3.2 Organizace Junák – český skaut, z. s.

3.2.1 Vznik a rozvoj organizace

Dle webu (Junák – český skaut, z. s., ©2019) můžeme první stopy skautingu najít v roce 1907, kdy Robert Baden-Powell uskutečnil svůj první skautský tábor na světě. Tento tábor proběhl na ostrově Brownsea, který se nachází na jihu Velké Británie. Následující rok vydal R. Baden-Powell svou světově známou publikaci s názvem „Scouting for Boys“, což napomohlo k rychlému rozšíření skautingu po celé Evropě.

Do České republiky se skauting dostal až za čtyři roky, tedy roku 1912, kdy Antonín Benjamin Svojsík vydal svou knihu „Základy junáctví“. Ve stejném roce rovněž zrealizoval první skautský tábor, zatím jen pro chlapce, u nás nedaleko hradu Lipnice. Dívky se ke skautingu přidaly zakrátko, konkrétně roku 1915, kdy se konal jejich první tábor.

Po téměř 30 letech fungování skautingu v Čechách, došlo k jeho prvnímu zrušení u nás. Organizace byla zrušena nacisty v říjnu roku 1940. Tento zákaz setrval až do května 1945, kdy byl skauting u nás znovu obnoven. V tomto mezidobí ale nevytizela skautská myšlenka ani skautský duch. Ten setrval ať už v ilegálním odboji nebo za hranicemi protektorátu.

Do roku 1989 je skauting potlačen ještě dvakrát, a to komunisty. Poprvé tak bylo učiněno od roku 1950 až po rok 1968, kdy v souvislosti s pražským jarem došlo i k znovuobnovení skautingu. Druhý a současně v historii poslední zákaz činnosti trval od roku 1970 až do roku 1989. Ještě téhož roku, po sametové revoluci, byly schváleny stanovy organizace Český Junák – svaz skautů a skautek.

Největší rozmach tady u nás ale Junák zaznamenal teprve nedávno, a to v roce 2015, kdy za posledních 8 let vzrostl o 25 % a počtem členů se dostal na 53 tisíc. Zde ale růst nekončí a nadále se vyvíjí, v roce 2018, za posledních 12 let, vzrostl o 50 % a již čítá přes 60 tisíc členů.

Neuheisl (2019) informuje, že letos se skauting dočkal nejdelšího nepřerušeno svobodného fungování v celé své historii, a to dne 18. března, kdy to bylo již 30 let, přesněji, jak uvádí autor, 10669 dní.

3.2.2 Stanovy spolku Junák – český skaut, z. s.

Jak již předchozí kapitola 2. 1 napovídá, organizace Junák – český skaut, z. s. je organizací neziskovou s právní formou spolku. A jakožto taková má i své vlastní stanovy. Ty aktuální byly schváleny roku 2014 Valným sněmem v Litomyšli. Jsou rozděleny do 14 hlav a čítají na 179 článků. Následující odstavce jsou uvedeny pro lepší pochopení organizace. Stanovy (2014) stanovují:

1. „Junák – český skaut, z. s. je dobrovolný, nezávislý a nepolitický spolek, jehož posláním a účelem je – v souladu s principy a metodami stanovenými zakladatelem skautského hnutí Robertem Baden-Powellem a zakladatelem českého skautingu A. B. Svojsíkem – podporovat rozvoj osobnosti mladých lidí; jejich duchovních, mravních, intelektuálních, sociálních a tělesných schopností tak, aby byli po celý život připraveni plnit povinnosti k nejvyšší Pravdě a Lásce; sobě samým; bližním, vlasti, celému lidskému společenství a přírodě.“

Tento odstavec je v práci uveden, aby bylo zřejmé, co vlastně organizace Junák – český skaut je. Pro ukázání jejích cílů a poslání. Toto poslání předává svým členům zejména za pomoci středisek, kde je vedoucí učí různým dovednostem v souladu s posláním. Ještě je vhodné uvést, že označení „junák“ i „skaut“ jsou používána jako označení pouze jedné a té samé organizace. To je zmíněno i v článku Junáka (2015): „Název obsahující slova „junák“ i „skaut“ vede veřejnost někdy k přesvědčení, že se jedná o dvě organizace. Není tomu tak, jedná se o synonyma. Junák je v dnešní době používán jako pojmenování organizace, zatímco jejími členy jsou skautky a skauti.“

2. „Junák – český skaut, z. s. (dále jen Junák) je veřejně prospěšným spolkem ve smyslu občanského zákoníku, jeho sídlem je Praha, působí na území České republiky.“

Druhý uvedený odstavec svědčí o tom, že Junák je spolkem veřejně prospěšným. Tedy, jak bylo uvedeno výše, svou činností přispívá k veřejnému blahu. Například svou spoluprací s charitou při Tříkrálové sbírce.

3. „Organizační strukturu tvoří:
 - a) Junák (hlavní spolek),
 - b) vyšší organizační jednotky (VOJ),
 - c) základní organizační jednotky (ZOJ) a
 - d) zvláštní organizační jednotky (ZvOJ).“

Ve stanovách je dále možné zjistit, že všechny organizační jednotky jsou pobočnými spolky spolku Junák. Jako takové mají od něj převzatou svou právní osobnost, kterou nemůžou za dobu svého fungování změnit.

Jak vyplývá z pořadí, vyšší organizační jednotky jsou nadřazeny všem ostatním organizačním jednotkám. Lze mezi ně zařadit kraje, které jsou přímo podřízené hlavnímu spolku. Ty ostatní jsou potom okresy.

Základními organizačními jednotkami jsou zde myšlena střediska v jednotlivých městech. Středisko lze nazvat také přístavem, jak tomu je u vodních skautů. Střediska vychovávají své členy rozdělené dle věku do oddílů. Oddíl je ve středisku název pro výchovnou jednotku.

Z názvu všech organizačních jednotek, jakožto pobočných spolků, musí být patrná provázanost s hlavním spolkem. Proto jsou jejich názvy většinou stejné, ovšem název podřízených OJ bývá většinou doplněn o označení území, na kterém daná OJ působí. Dle Junáku (2015) byl název organizace změněn naposled v roce 2014 a to kvůli novému Občanskému zákoníku. Mimo jiné byla do názvu přidána zkratka z. s., aby bylo patrné, že se jedná o zapsaný spolek. Takže z názvu Junák – svaz skautů a skautek ČR se stal Junák – český skaut, z. s.

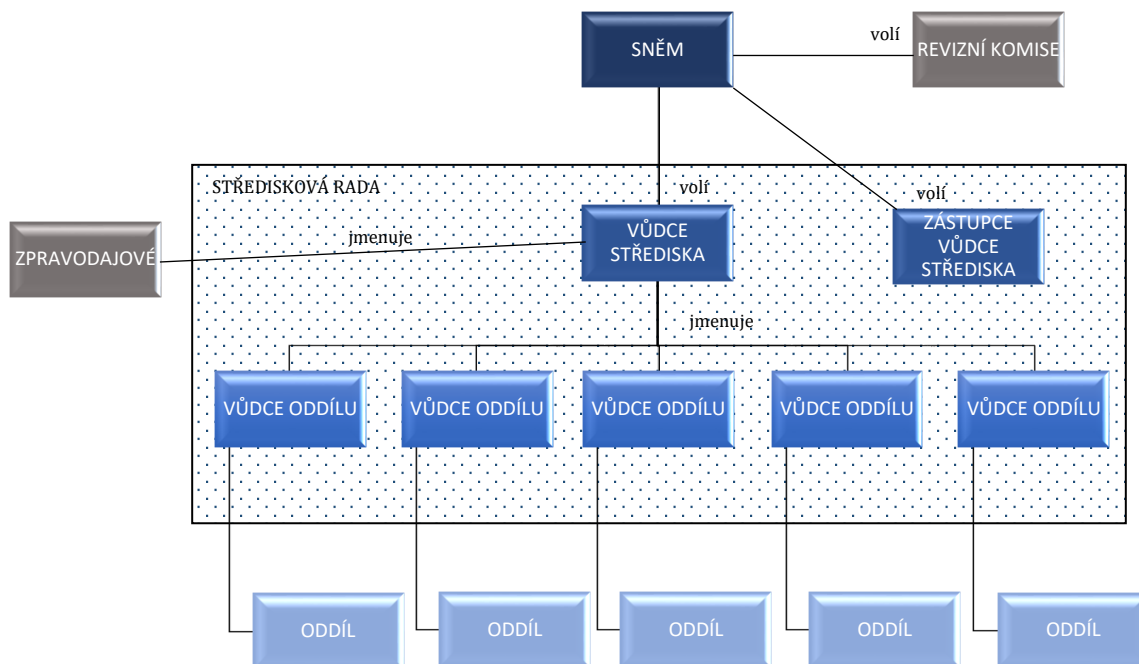
4. „Statutárním orgánem Junáka je starosta. O ustavení starosty či místostarosty do funkce se pořizuje zápis sepsaný ve formě veřejné listiny.“
5. „Statutárním orgánem organizační jednotky je její vedoucí.“

Ve stanovách jsou dále také uvedeny odpovědnosti i pravomoci statutárního orgánu Junáka při jednáních ve jménu organizace.

3.2.3 Základní organizační jednotka Junáka

Jak již bylo zmíněno základní organizační jednotkou Junáku je středisko. Jak uvádí Neuwirthová (2017), aby středisko mohlo vůbec existovat, musí mít nejméně tři oddíly,

z čehož dva musejí být pro členy mladší 26 let. Dále musí mít vedoucího střediska, zástupce vedoucího střediska, hospodáře a tři členy revizní komise.



Obrázek 1: Struktura skautského střediska

Zdroj: Vlastní zpracování na základě poznatků z Vůdcovského kurzu Wabanak 2018

Z výše uvedeného obrázku vyplývá, že sněm, jakožto nejvyšší orgán střediska, tvořen všemi činovníky střediska může, mimo jiné, volit revizní komisi, výše zmíněnou jako kontrolní komisi, vůdce střediska spolu s jeho zástupcem či zástupci. Vůdce střediska poté jmenuje vedoucí oddílu a může jmenovat i zpravodaje, například výchovného či vzdělávacího. Vedoucí oddílu poté, spolu s vedoucím střediska a jeho zástupcem či zástupci, tvoří střediskovou radu. (článek č. 118, Organizační řád Junáka, 2017)

Střediskové radě dle Organizačního řádu (2017) přísluší:

- schvalovat rozpočet a plán činnosti,
- přijímat vnitřní předpisy závazné pro celou organizační jednotku (OJ) případně i OJ jí podřízené,
- rozhodovat o výši členských příspěvků pro danou OJ v souladu s vnitřními předpisy Junáka,
- omezit v mezích závazných předpisů pravomoc vedoucího OJ a dále mu stanovit náplň jeho činnosti, ukládat mu úkoly a kontrolovat jejich plnění a
- schválit návrh vedoucího OJ na jmenování zpravodaje OJ.

3.3 Možnosti financování skautských středisek

Jak Boukal a kol. (2013) poukazuje, každá nezisková organizace je závislá na lidech s jednotným posláním. Tito lidé však sami o sobě k naplňování poslání organizace nestačí a před organizací je tak stavěn úkol zajistit dostatek financí nezbytných k naplňování stanoveného poslání. Pelikánová (2016) v souvislosti s tím konstatuje, že získávání financí je základním pilířem existence nejen těchto organizací a vysvětluje, že bez existence tohoto pilíře není možná ani existence organizace. Ani Junák – český skaut, jakožto jedna z neziskových organizací, se bez finančních zdrojů neobejde. Možností financování existuje poměrně široká škála, avšak jak dokládá Vrzáček a kol. (2018), jedná se o značně rozsáhlou oblast, ve které není snadné se orientovat. Tentýž autor rovněž vysvětluje, jakým způsobem organizace Junák – český skaut snižuje potřebné množství financí. Jedná se o takový způsob, kdy služby organizace vykonávají zejména dobrovolní členové této organizace. Přesto však Junák – český skaut ke své existenci nezbytně potřebuje finanční příjmy.

Střediska pak využívají zdroje získané svým jménem například na opravu a koupi vybavení, materiálu, na opravu nebo rozšíření své základny. Finance jsou potřeba rovněž na pořádání různých akcí, ale opomenout nesmíme ani výdaje, spojené se samotným chodem středisek (např. výdaje na energii).

3.3.1 Principy financování

Řada autorů např. Krechovská, Hejduková a Hommerová (2018), Stejskal, Kuvíková a Maťátková (2012), Pelikánová (2016) ve svých odborných publikacích uvádí pět základních principů financování neziskových organizací. Jedná se o tyto principy:

Vícezdrojovost

Stejskal, Kuvíková a Maťátková (2012) vysvětluje tento princip jako princip využívání více možností financování současně za tím účelem, aby v případě ztráty určitého zdroje financí nebyla ohrožena díky dalším využívaným zdrojům financí existence organizace. Ke kombinování různých možností financování prý dochází velmi často také z toho důvodu, že organizace nenalezne takový zdroj financí, který by pokryl veškeré její náklady. Stejskal (2008) shledává využívání jediné možnosti financování za značné riziko z hlediska možného zániku organizačních jednotek (např. skautských středisek).

Samofinancování

Samofinancování neziskových organizací vysvětluje Pelikánová (2016) jako způsob získávání financí pomocí vynaložení vlastního úsilí například prodejem vlastních výrobků a služeb, podnikáním, pronájmem majetku či členskými příspěvky. Jako výhodu tohoto principu autorka uvádí možnost využití získaných financí i jiným způsobem než způsobem pevně daným, jak tomu bývá u jiných finančních zdrojů. Další výhodou je možnost samostatně si zvolit, kdy tyto získané finance využijeme. Příjmy z těchto zdrojů se dají též mnohdy snadněji plánovat a ovlivňovat než příjmy z jiných zdrojů.

Za nejpoužívanější příklady vlastních zdrojů, využívaných skautskými středisky, můžeme podle Stejskala (2008) považovat členské příspěvky, účastnické poplatky a výnosy z vlastní činnosti.

Fundraising

Vrzáček a kol. (2018) definuje fundraising jako „systematickou činnost, jejímž výsledkem je získávání finančních či jiných prostředků na obecně prospěšnou činnost organizací nebo jednotlivců, přičemž termín vychází z anglického *shromažďování zdrojů*.“ Pelikánová (2016) vysvětluje, že se fundraising neomezuje pouze na získávání financí, ale jde také například o věcné dary nebo předávání zkušeností. Dále může nabývat také formy veřejné sbírky, dobrovolnictví, slevy při nákupu zboží nebo zapůjčení prostor. Aby šlo skutečně o fundraising, nestačí získat finance apod., ale u dárců je také zapotřebí vybudovat pocit sounáležitosti, žádoucí je i jejich pocit smysluplnosti účelu darování. Principu fundraisingu Junák – český skaut věnuje značnou pozornost, vydává příručky o fundraisingu určené vedením středisek apod.

Neziskovost

Dle Krechovské, Hejdukové a Hommerové (2018) princip neziskovosti spočívá v tom, že případný zisk organizace musí být využit k činnosti související s naplňováním poslání a nesmí z něj tedy finančně profitovat ani členové organizace ani její majitelé. Stejně tak je tomu v případě organizace Junák – český skaut.

Daňové úlevy

Stejskal, Kuvíková a Maťátková (2012) poukazuje, že se může jednat o tyto tři základní případy:

- osvobození finančních toků neziskové organizace od daní
- úlevy na daních neziskovým organizacím
- úlevy na daních přispěvatelům (donátorům)

V prvním případě uvádí příklad osvobození od daně z příjmů právnických osob, které byly získány na základě vykonávání hlavní činnosti. V druhém případě se jedná o snížení daňové povinnosti organizace, pokud je organizace plátcem daní. Poslední z uvedených případů spočívá například ve využití výše daru jako nezdanitelné složky základu daně.

Jelikož jeden z hlavních zdrojů příjmů organizace Junák – český skaut tvoří členské příspěvky, je na tomto místě žádoucí poukázat na jejich osvobození od daní na základě stanov přijatých spolkem, jelikož se nejedná o organizaci zaměstnavatelů, což stanovuje § 19 odstavec 1 písmeno a) bod 2 zákona č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů.

3.4 Finanční zdroje skautských středisek

Jelikož mají střediskové rady podle Organizačního řádu Junáku (2017) právo schvalovat rozpočet nebo si například stanovovat výši členských příspěvků pro svoji organizační jednotku – středisko, střediska si tak o svém financování do značné míry rozhodují sama a závisí na každém středisku, jaké finanční zdroje použije (nebo se o to alespoň pokusí).

3.4.1 Vlastní zdroje

Členské příspěvky

Jak je ve stanovách (2014) určeno, organizace Junák – český skaut vybírá v souladu se svými stanovami členské příspěvky (tzv. registrační poplatky) jednou za rok. Tyto příspěvky jsou vybírány od všech členů bez ohledu na věk apod. Výjimku tvoří čestní členové, kteří, dle Organizačního řádu Junáka (2017), členské příspěvky neplatí. Tento řád také ukládá organizačním jednotkám pravomoc stanovovat si výši členských poplatků. Členské poplatky jsou osvobozeny od daně z příjmů, jak jsem poukázal dříve.

Stejskal, Kuvíková a Mařátková (2012) vysvětluje základní princip stanovování výše těchto příspěvků. Jejich finální výše se určuje pomocí součtu částek, které mají být odvedeny (za každého člena) ústředí, kraji, okresu a příslušnému středisku. Hrouza

(2014) připomíná, že o výši příspěvků pro tyto jednotlivé organizační jednotky rozhodují příslušné rady (středisková, okresní, krajská, za ústředí pak výši stanovuje náčelnictvo).

Jak vyplývá ze Směrnic k registraci pro rok 2019 (2018), při příštím stanovování výše registračních poplatků středisky bude zapotřebí brát v potaz odvod pro ústředí ve výši 275 Kč na člena. Tato částka je stanovena náčelnictvem. Výše částek, požadovaných krajem a okresy nejsou jednotné, jejich výše nebývá zveřejňována. Z obecně dostupných informací lze říci, že se pohybuje například kolem 15–40 Kč na jednoho člena. Ve svém článku Martin Hrouza (2014) upozorňuje, že si střediska mohou stanovit různé výše příspěvků podle toho, do jaké kategorie členové spadají. Může se jednat o kategorie věkové, kategorie výdělečných a nevýdělečných osob, někdy se snižuje výše členských poplatků u sourozenců, pokud jich je registrováno více apod. Nesmí ale docházet k individuálnímu stanovování výše členského poplatku, musí být zachována objektivita.

Jak uvádí Neuwirthová (2017), vliv na výši členských příspěvků mohou mít i hlavní vedoucí jednotlivých oddílů ve střediscích, kteří disponují právem žádat u střediskové rady navýšení příspěvků pro členy svého oddílu. S radou se mohou domluvit na částce, o kterou budou poplatky zvýšeny a také na využití částky, o kterou jsou registrační poplatky tímto procesem zvýšeny, pro své oddílové účely.

O výhodách tohoto zdroje příjmu pojednávám v principu samofinancování, kde mimo jiné odkazuji na Pelikánovou (2016), která vyzdvihuje jako jednu z výhod širokou škálu možností využití těchto zdrojů, jelikož není pevně stanoveno, na co je musíme vynaložit. Hrouza (2014) uvádí jako příklady využití financí, získaných výběrem členských poplatků, nákup materiálu, opravu klubovny nebo spolufinancování dotací.

Příjmy z výkonu hlavní činnosti

Stejskal, Kuvíková a Maťátková (2012) ve své knize jako jeden z podstatných zdrojů financování neziskových organizací jmenují ziskové hospodaření, vzniklé například při akcích pořádaných příslušnou organizací. Také současně s tím zdůrazňují a připomínají, že výsledkem hospodaření akce může být zisk jen v případě, není-li tato akce dotována, nebo není-li využito příspěvku obce. Mezi takové akce, které mohou generovat případný zisk, bych uvedl například oddílové výpravy a za tu

nejvýznamnější letní tábor, kde je zisk mnohem vyšší. Výhody tohoto zdroje jsou pak srovnatelné s výhodami, uváděnými u registračních poplatků a potažmo principu samofinancování jako takového.

Další vlastní zdroje

Obdobným způsobem, jako tomu je u příjmů z hlavní činnosti, respektive hlavních akcí, pořádaných skautskými středisky, fungují akce pro veřejnost. Ty se odlišují zejména svým zacílením na veřejnost jako takovou, a ne pouze na své členy, jak tomu bývá u hlavní činnosti. Ovšem jejich členové se těchto akcí také zpravidla účastní. Junák – svaz skautů a skauetek ČR vydal na toto téma celou příručku s názvem Akce pro veřejnost, která má sloužit skautským střediskům jako inspirace a zdroj nápadů. V této příručce, autoři Tichavová, Šantora a Černý (2003) uvádějí například tyto akce pro veřejnost: mikulášská besídka, skautské čarodějnice, všemožné sportovní a jiné závody. Populárními akcemi pořádanými skautskými středisky jsou dále například skautské plesy a příměstské tábory.

Z příručky mimo jiné vyplývá důraz na to, abychom nepořádali akce pro veřejnost s jediným zacílením, a to na zisk. Tichavová, Šantora a Černý (2003) nás nabádají k tomu, abychom tyto akce brali jako příležitost, jak se prezentovat, projevit svoji radost a otevřenost vůči veřejnosti a užít si například příjemné odpoledne.

Do kategorie vlastních zdrojů, Stejskal, Kuvíková a Mat'átková (2012), můžeme dále zařadit i příjmy spojené s pronájmem kluboven, speciálního vybavení apod. Mnohá skautská střediska možnosti získávání financí prostřednictvím pronájmu kluboven aktivně využívají. Příjmy mohou střediskům plynout také z poskytování reklam a jiných služeb. Příkladem služby, ze které plyne určitý zisk, může být také podílení se na úklidu města nebo lesa. Nabízí se také prodej například ručně vyrobených předmětů.

3.4.2 Cizí zdroje

Stejskal (2014) popisuje cizí zdroje jako takové zdroje, kterými nezisková organizace disponuje pouze po vymezené časové období. Po uplynutí tohoto časové období musí dojít k jejich navrácení. Jako nevýhodu tohoto zdroje financí autor jmenuje především povinnost uhradit poskytovateli, kterým bývají často banky, stanovený úrok.

Organizační jednotky (OJ) Junáka mohou využít podle Stejskala (2008) kromě nabídek bank také možnosti vzájemné výpomoci. Střediska si tak mohou vypůjčit finance u okresů nebo krajů, stejně tak mohou využít výpůjčky od Fondu obnovy nemovitostí, spadajícího pod ústředí Junáka. Dále autor v souvislosti s pravidly zavazování se OJ odkazuje na Hospodářský řád Junáka, bod 5. 4, který zní: „OJ se může zavazovat pouze do výše svého čistého majetku. V případě závazku nad výši čistého majetku musí OJ požádat o souhlas svého zakladatele. Poskytnutím souhlasu se zakladatel stává ručitelem. Zakladatel, vyšší OJ, může vydat souhlas se závazkem pouze pokud souvisí se zajištěním a rozvojem činnosti OJ a výše závazku nepřekračuje součet čistého majetku žadatele a jeho zakladatele. U závazků převyšujících tuto částku musí požádat organizační jednotka o souhlas Výkonnou radu Junáka. Pokud se OJ zaváže v rozporu s tímto ustanovením, statutární orgán OJ odpovídá Junáku za škodu, která tím vznikne.“

3.4.3 Potenciální zdroje

Pelikánová (2016) nazývá potenciální zdroje nenárokovými zdroji, z kterých mohou NNO čerpat finance skrze podávání žádostí nebo skrze projekty. Finance tímto způsobem mohou být získávány jak od jednotlivců, tak od podnikatelských subjektů nebo veřejných institucí. Využití těchto financí je ovšem limitováno pevně stanoveným účelem, na který musí být vynaloženy a vynaložení na smluvený účel musí být NO schopna poskytovateli prokázat. Od NO poskytovatelé zároveň mohou požadovat určitý podíl na nákladech.

Stejskal, Kuvíková, Maťátková (2012) k míře spoluúčasti uvádí, že se poskytovatel financí na projektu většinou podílí v rozmezí od 10 % do 50 %, ostatní část nákladů je pokryta přímo z vlastních zdrojů NO nebo případně z dalších možných zdrojů. Autoři také upozorňují, že ačkoliv někdy může být využito více potencionálních zdrojů současně, je třeba si ohlídat, jestli to není v rozporu se smlouvou. Také je zapotřebí mít se na pozoru, jestli se snažíme získat finance k pokrytí nákladů, jejichž pokrytí těmito zdroji není povoleno.

Příspěvky ze zdrojů EU

Stejskal (2006) o problematice těchto příspěvků píše, že pro NO není čerpání příspěvků ze zdrojů EU příliš typické, avšak neznamená to, že nevznikají příležitosti k jejich

využití. Boukal a kol. (2013) upozorňují na velmi častou povinnost finančního spolupodílení se na projektu i ze strany NO.

Dotace státu

Boukal (2009) dává finanční zdroje získané od institucí veřejné správy (ministerstev) do souvislosti s aktuální dotační politikou státu a vysvětluje, že se každý rok tato politika může soustředit především na jednu oblast. Záleží na vládě, jakou oblast svým usnesením daný rok primárně podpoří. Jako příklady možných preferovaných oblastí autor uvádí například poskytování sociálních služeb, rozvoj sportu a tělovýchovy nebo ochranu životního prostředí. Pelikánová (2016) hovoří také o dotační politice krajů a měst.

Také vysvětluje (Pelikánová, 2016) rozdíl mezi přímými a nepřímými dotacemi ze státního rozpočtu. Přímé dotace jsou nazývány přímými, jelikož potenciální příjemce žádá o tyto finanční zdroje přímo u poskytovatele, nikoliv prostřednictvím ústředí, jak je tomu v případě NNO, které mají své organizační jednotky (příkladem může být právě Junák). Neboť organizační jednotky žádají o dotace skrze ústředí, jsou tyto dotace pak zvány nepřímými.

Stejskal (2008) jmenuje dva významné zdroje přímých dotací, o které tedy žádají přímo OJ Junáka. Prvním zdrojem jsou dotace poskytované Ministerstvem životního prostředí, druhý zdroj představují dotace Ministerstva kultury. Oba tyto zdroje mohou posloužit jako jedna z možností financování akcí OJ.

Směrnice k žádostem o vybrané dotace pro rok 2019 (2018) uvádí, jakým způsobem mohou skautská střediska využít zdrojů MŠTM. Příslušné středisko si samo vyhotoví tzv. projekt, který je pak MŠMT předložen samotným ústředím. Touto cestou mohou být získávány, dle této směrnice, například dotace cílené na opravu a údržbu skautských středisek nebo na akce, které jsou pořádané především pro nečlenskou mládež.

Stejskal, Kuvíková a Maťátková (2012) připomínají, že dotované akce nesmí generovat zisk (ani ho plánovat v rozpočtu).

Příspěvky územních samospráv

S výše zmíněnou politikou obcí a krajů úzce souvisí příspěvky územních samospráv. Stejskal (2008) považuje tento zdroj podstatný zdroj jak pro jednotlivá skautská

střediska, tak také pro VOJ a dodává, že tyto příspěvky jsou poskytovány v jednotlivých lokalitách různými způsoby, v různých výších a s různými účely. Rektořík a kol. (2010) připomíná, že obec je povinna odvádět určitou částku za herní automaty, nacházející se na jejím území. Tato částka musí posloužit veřejně prospěšným účelům, proto bývá rozdělována mezi NNO na území příslušné obce.

Stejskal (2008) informuje o možnosti využití tzv. strukturálních fondů Evropské unie za účelem získání financí například na rekonstrukce větších rozměrů nebo na stavby, budované jako dětská, volnočasová, zařízení.

Autor (Stejskal, 2008) uvádí dále jako jeden z příkladů, jak využívá tuto možnost financování Junák, program Mládež, který se orientuje na podporu mezinárodní výměny mládeže a na podporu mládežnické iniciativy.

Firemní dárcovství

Dle Pelikánové (2016) je nejdůležitější, když žádáme nějakou firmu o dar, abychom našli tu správnou osobu, tu, která má na starosti vydávání příspěvků, a zalíbili se jí. Firemní dárcovství poté může probíhat různými cestami, například nám firma může poskytnout peněžní dar nebo dar hmotný, kde se nejčastěji jedná o zboží poskytované firmou nebo alespoň o slevu na takové zboží. Další možnou cestou je sbírka pořádaná firmou mezi zaměstnanci. Někdy firmy dokonce zřídí tzv. matchingový fond, kdy část výplaty zaměstnance je odváděna do fondu sloužícímu k veřejně prospěšným věcem.

Individuální dárcovství

Boukal a kol. (2013) nám říká, že čím více péče dárci věnujeme, tím větší bude jím poskytnutý dar. Předpokládá se, že dárcem je v tomto případě fyzická osoba. Zde poté bude důležitá komunikace, která by nejvhodněji měla probíhat osobně. Je důležité navnadit dárci pocit souznění s organizací, nejlépe tak, aby ji považoval za svou. Důležitým faktorem, který také ovlivňuje výši daru, jsou informace o organizaci. Také je ale nutné, aby organizace vzala v potaz informace o dárci a mohla tak reagovat na to, co dárci upřednostňuje. Dárce musí organizaci důvěřovat, což lze zajistit například efektivitou organizace. Tím je myšleno efektivní využití daru. Například když jsou darem peněžní prostředky, je pro dárci důležité vědomí, že budou smysluplně utraceny a nejen promrhány.

Stejskal (2014) informuje, že nově se rozvíjející formou dárcovství je internetové dárcovství, které využívá i Junák – český skaut. Prostřednictvím svých internetových stránek je možné organizaci bezpečně převést finanční dar. Dalšími možnými formami, jak takový dar učinit, může být e-shop, kde si zákazníci zakoupí nějaké předměty organizace. Další možnou cestou je „prodej reklamního místa na webu“, což znamená, že firma, za poplatek, umístí na web organizace svou reklamu.

Boukal a kol. (2013) definuje dar jako „něco cenného nebo žádoucího (finanční prostředky, předmět, ale i čas a znalosti), co se prostřednictvím darování dobrovolně převádí z vlastnictví dárce do vlastnictví obdarovaného, a to vždy bez přímé protihodnoty.“

Jak Boukal a kol. (2013) poukazuje, dar může nabývat různé formy. Jednak to může být, jak už jsem zmínil finanční dar, který lze nabýt například převodem na účet organizace či vložím hotovosti do její pokladny, ale také například tombolou nebo dražbou. Další formou daru může být věnování organizaci movité či nemovité věci. Ale také může jít o dobrovolnictví, kde lze uvést například pomoc s obnovou střediskového majetku.

Sponzoring

Dle Boukala a kol. (2013) se sponzoring od dárcovství liší především tím, že za něj je očekávána nějaká služba. Nejčastěji se jedná o služby propagační či reklamní. Lze tedy říct, že za takovou službu provedenou neziskovou organizací dostane od sponzora zapláceno. Může se jednat například o nošení triček s logem sponzora, či jeho uvedení na akci pro veřejnost apod.

Dárce či sponzory dle Stejskala (2008) je snazší získat při větších projektech, kdy také většinou skautská střediska začnou dárce či sponzory oslovovat. Větším projektem může například být stavba či rekonstrukce klubovny, tvorba bezbariérového přístupu či zpevnění ploch.

Další zdroje

- příspěvky nadací a nadačních fondů

Stejskal, Kuvíková a Maťáková (2012) objasňují cíle nadací a nadačních fondů, které spočívají v sdružování majetku a jeho využití na aktivity, které si nadace a fondy určí. Rektořík a kol. (2010) uvádí dvě možnosti, jak získat tyto zdroje. NO se mohou obrátit na nadace a fondy s přímou s prosbou o finanční pomoc,

nebo mohou vypracovat projekt, který následně předloží jako součást žádosti o grant.

Stejskal (2008) informuje o Skautské nadaci Jaroslava Foglara. Tato nadace poskytuje finance například na opravy kluboven a podporuje projekty i na úrovni oddílů.

- veřejné sbírky

Boukal (2009) upozorňuje, že v rámci veřejné sbírky je možné získávat pouze dary finanční, nikoliv například dary věcného charakteru. Podstata veřejné sbírky spočívá v tom, že není předem známo, kdo do sbírky přispěje. Některá skautská střediska vyhláší veřejné sbírky například na podporu stavby nebo opravy klubovny.

- ankety a soutěže

Vít (2015) nabízí jako jednu z dalších cest získávání financí NNO pořádání anket či soutěží o ceny jiného než peněžitého rázu. Jejich výhoda prý například oproti výše zmíněné tombole spočívá v nízkých požadavcích na pořadatele, kterým se doporučuje uveřejnit alespoň základní pravidla hry, o ostatním si rozhoduje organizátor sám.

- dědictví

Podle Víta (2015) je dědictví poměrně složitou záležitostí, nicméně klade důraz na některé neopominutelné aspekty. Aby NNO mohla dědit, musí být splněna podmínka existence závěti nebo dědické smlouvy. Zároveň nesmí být upřeno právo neopominutelných dědiců.

4 Praktická část

4.1 Junák – český skaut, středisko Dobruška, z. s.

4.1.1 O středisku

Jak je uvedeno na stránkách Junáku Dobruška, dobrušské středisko, úplným názvem Junák – český skaut, středisko Dobruška, z. s., je stejně jako jiná skautská střediska v České republice pobočným spolkem hlavního spolku Junák – český skaut, z. s. V praxi to znamená, že má od tohoto hlavního spolku odvozenou svou právní osobnost a přebírá tak mimo jiné i jeho stanovy (Stanovy spolku Junák – český skaut, z. s., 2014).

Dobrušské středisko se sídlem Domašínská 461, 518 01 Dobruška, jelikož je spolkem se samostatnou právní osobností, musí mít své vlastní IČO, které je 42885281. Statutárním orgánem střediska je hlavní vedoucí střediska, kterou je nyní Mgr. Eva Pavlová. Toto středisko k dnešnímu dni má 225 registrovaných členů, z toho 151 osob jsou děti a mládež do 18 let a zbylých 74 je dospělých. Všichni tito členové jsou rozděleni do 7 oddílů. Oddíl pro ty nejmenší, benjamínky, tedy děti předškolního věku, s názvem Med'átka, čítá 33 členů. Dalším oddílem je chlapecký oddíl Vlčat, v kterém je 37 dětí ve věku 6–10 let. Děvčat stejného věku, patřících do oddílu Světlušek, je 21. Starší chlapci (11–15 let) chodí do oddílu Mohykánů, který čítá 20 členů. Oddíl děvčat ve stejném věku nese název Slunečnice, v něm je registrováno 24 skautek. Od 16 let mládež vstoupí do oddílu Rovers and Rangers, v kterém jsou až do svých 26 let. Ten má k dnešnímu dni 41 členů. Poté už je jen oddíl Old skautů o 44 dospělých členech.

Jak již bylo zmíněno, jelikož je skautské středisko v Dobrušce pobočným spolkem spolku Junák – český skaut, z. s., který je veřejně prospěšnou organizací, přebírá od něj tento status i dobrušské středisko. Svou prospěšnost veřejnosti dává najevo hned několika způsoby. Mezi tyto způsoby nepatří jen pořádání akcí pro veřejnost, jako je například stavění májky, spojené s pálením čarodějnic, nebo skautský ples pro veřejnost, ale tím hlavním je spolupráce s charitou. Tu lze dokázat každoroční účastí na Tříkrálové sbírce, kdy se skauti z celého střediska převléknou za tři krále, chodí po městě a vybírají od lidí peníze na charitativní účely.

4.1.2 Počty členů a příjmů střediska v jednotlivých letech

Pro lepší orientaci a viditelnost souvislostí bude níže uveden přehled počtu členů a všech příjmů za jednotlivá léta. Počty členů budou pro lepší představivost rozděleny ještě na děti a mládež do 18 let a následně na dospělé (od 18 let výše). Částky příjmů jsou zaokrouhleny na celé tisíce pro snazší orientaci v nich.

Příjmy středisko každoročně získává z několika zdrojů. Co se týče dotací, zde stojí za zmínku především provozní dotace od města Dobrušky, mimo kterou jsou zde zahrnuty i dotace od Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy (MŠMT). Tyto dvě dotace jsou pravidelné a středisko z nich čerpá každoročně. Dary jsou dalším zdrojem střediska. Většinou se jedná o dary od různých firem, ale občas je středisku darován i dar od fyzické osoby. Tyto dary mají většinou peněžní formu. Třetí položkou jsou členské příspěvky. Členské příspěvky jsou vybírány každoročně, jejich výše se ale v jednotlivých letech může lišit. Výše těchto příspěvků za každého člena je stanovována každý rok střediskovou radou. Předposledním zdrojem jsou tržby za vlastní výkony a za zboží. Pod tímto názvem se skrývá například dobrovolné vstupné na veřejné akce, pořádané střediskem, zisk ze skautského plesu, pořádaného střediskem, ale také zisky z pronájmu kluboven. Posledním a zároveň významným příjmem jsou ostatní výnosy. Těmito výnosy se rozumí výnosy z letních táborů pro děti.

2014

Počty členů

- děti a mládež: 109
- dospělí: 84
- celkem: 193

Z následující tabulky příjmů je patrné, že středisku největší příjem v roce 2014 přinesly skautské tábory pro děti, pořádané právě střediskem. Zanedbatelné zde nejsou ani provozní dotace od města Dobrušky a MŠMT, které představují celkem 25 % z příjmů. Město Dobruška konkrétně přispělo 81 tisíci korun a MŠMT tedy zbylých 52 tisíc korun.

Příjmy (v Kč)

Tabulka 1: Příjmy za rok 2014

Dotace	133 000,--
Dary	18 000,--
Členské příspěvky	57 000,--
Tržby za vlastní výkony a za zboží	35 000,--
Ostatní výnosy	280 000,--
Celkem	523 000,--

Zdroj: Vlastní zpracování na základě dat z výkazu Přehledu o příjmech a výdajích a Přehledu o majetku a závazcích střediska za rok 2014

2015

Počty členů

- děti a mládež: 142
- dospělí: 75
- celkem: 217

Příjmy (v Kč)

Tabulka 2: Příjmy za rok 2015

Dotace	158 000,--
Dary	38 000,--
Členské příspěvky	70 000,--
Tržby za vlastní výkony a za zboží	25 000,--
Ostatní výnosy	316 000,--
Celkem	607 000,--

Zdroj: Vlastní zpracování na základě dat z výkazu Přehledu o příjmech a výdajích a Přehledu o majetku a závazcích střediska za rok 2015

Rok 2015 vyniká z pohledu příjmů stejně jako rok 2014 především v příjmech z táborů, které zde opět zauímají největší podíl, a to 52 %. Na druhém místě tu figurují opět dotace, které oproti předchozímu roku vzrostly o více než 20 tisíc korun. To zapříčinila jak větší dotace od města, kdy bylo středisku darováno o 8 tisíc víc než předchozí rok, tak i větší dotace od MŠMT. K větší dotaci od MŠMT přispěl větší počet dětí, který se oproti roku 2014 navýšil o 31 jedinců. Tato dotace je totiž rozdělována v závislosti na počtu dětí ve středisku.

2016

Počty členů

- děti a mládež: 143
- dospělí: 75
- celkem: 218

Příjmy (v Kč)

Tabulka 3: Příjmy za rok 2016

Dotace	163 000,--
Dary	10 000,--
Členské příspěvky	86 000,--
Tržby za vlastní výkony a za zboží	56 000,--
Ostatní výnosy	327 000,--
Celkem	642 000,--

Zdroj: Vlastní zpracování na základě dat z výkazu Přehledu o příjmech a výdajích a Přehledu o majetku a závazcích střediska za rok 2016

Stejně jako doposud jsou i v tomto roce největším finančním zdrojem tábory. Dotace znovu lehce povyroستly, ovšem je nutné zmínit, že v roce 2016 jsou v této sumě zahrnuty dotace tři, nikoliv pouze dvě. Tou třetí dotací je dotace od Královéhradeckého kraje ve výši 49 tisíc Kč. A druhou důležitou věcí je, že dotace od města Dobrušky se oproti předchozím dvěma rokům snížila téměř na polovinu. Toto snížení dotace zapříčinila změna politiky města spojená s novými volbami do městského zastupitelstva. Nové zastupitelstvo schválilo nižší výši dotace pro skautské středisko. Oproti minulým rokům je zde patrné navýšení příjmů z členských příspěvků. Tato částka vzrostla pouze kvůli zvýšení vybírané částky za registraci.

2017

Počty členů

- děti a mládež: 149
- dospělí: 71
- celkem: 220

Příjmy (v Kč)

Tabulka 4: Příjmy za rok 2017

Dotace	524 000,--
Dary	5 000,--
Členské příspěvky	87 000,--
Tržby za vlastní výkony a za zboží	36 000,--
Ostatní výnosy	322 000,--
Celkem	974 000,--

Zdroj: Vlastní zpracování na základě dat z výkazu Přehledu o příjmech a výdajích a Přehledu o majetku a závazcích střediska za rok 2017

V tomto roce jsou výjimečně největším zdrojem dotace, které oproti předchozím rokům rapidně vzrostly. Je tomu tak, neboť středisko tento rok dostalo sedm dotací poskytnutých jednak na realizaci projektu zpevněných ploch, přičemž se vydláždila poměrně velká část plochy před klubovnou, a také na obnovu podsad. Poměrově velmi podobnými částkami se na těchto projektech podílelo město Dobruška dvěma dotacemi, Královéhradecký kraj třemi dotacemi a MŠMT dvěma dotacemi.

2018

Počty členů

- děti a mládež: 148
- dospělí: 75
- celkem: 223

Příjmy (v Kč)

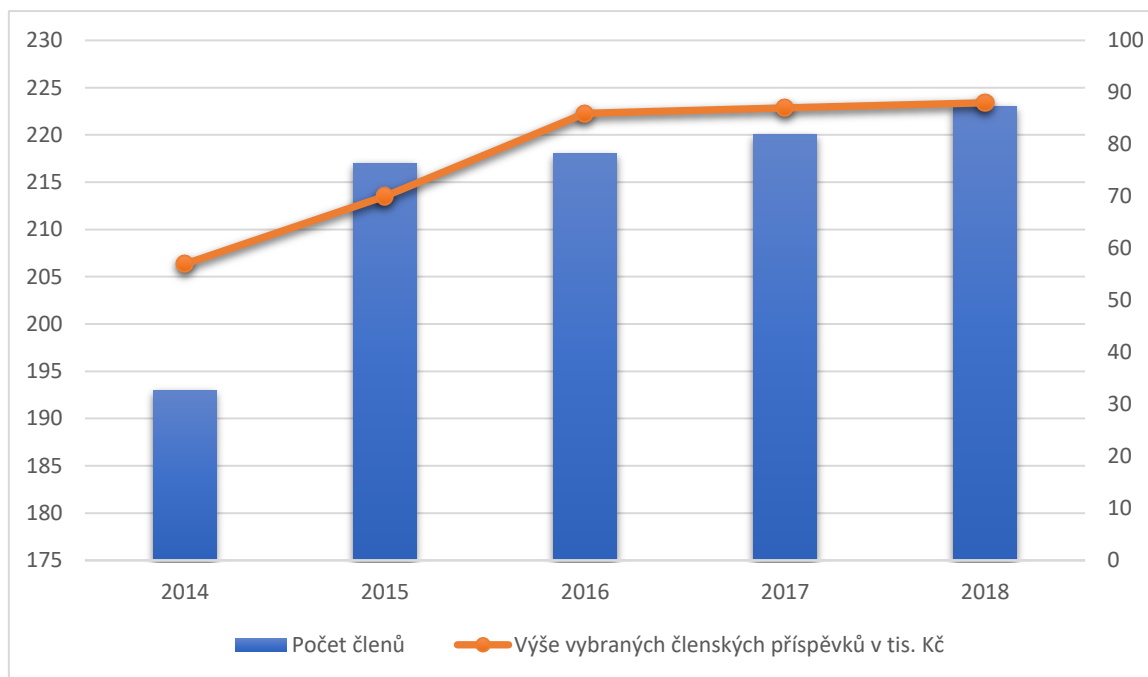
Tabulka 5: Příjmy za rok 2018

Dotace	112 000,--
Dary	10 000,--
Členské příspěvky	88 000,--
Tržby za vlastní výkony a za zboží	43 000,--
Ostatní výnosy	333 000,--
Celkem	586 000,--

Zdroj: Vlastní zpracování na základě dat výkazu z Přehledu o příjmech a výdajích a Přehledu o majetku a závazcích střediska za rok 2018

V roce 2018 jsou tradičně největšími zdroji příjmy z táborů. Za povšimnutí zde stojí dotace, které jsou nejnižší za posledních pět let. Stalo se tak kvůli tomu, že zde bylo žádáno pouze o dvě provozní dotace. Jednalo se jako každoročně o dotace MŠMT a města Dobrušky, které středisku nyní poskytuje, jak již bylo zmíněno, přibližně poloviční dotaci oproti roku 2014 a 2015.

4.2 Členské příspěvky



Obrázek 2: Vliv množství registrovaných členů na příjmy z členských příspěvků

Zdroj: Vlastní zpracování

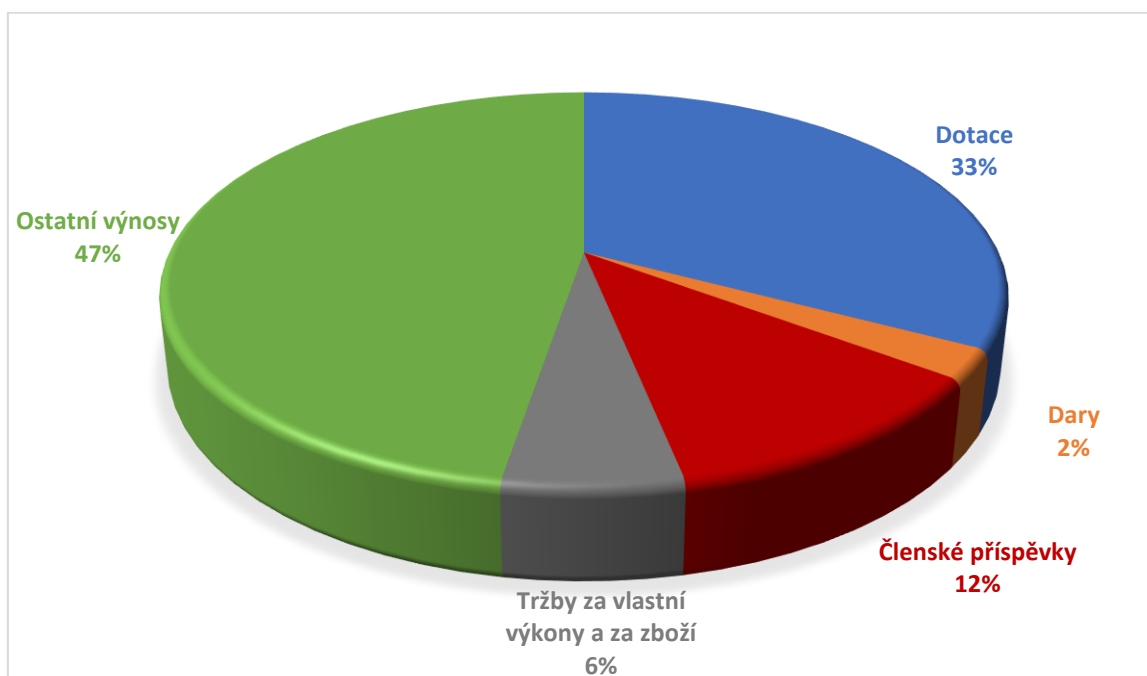
Z uvedeného grafu lze zjistit, že počet členů má vliv na příjmy z členských příspěvků organizace. V grafu jsou ovšem uvedeny hrubé příjmy bez odečtených odvodů, které je středisko povinno odvádět vyšším organizačním jednotkám. Tato částka je konstantní a v závislosti na výši členských příspěvků, stanovených základní organizační jednotkou, tedy střediskem, se nemění. Pro představu lze uvést, že registrační poplatky schválené střediskovou radou na rok 2019 jsou pro benjamínky 600 Kč, pro Vlčata a Světlušky 500 Kč, pro Mohykány a Slunečnice je částka stanovena rovněž na 500 Kč. Poslední kategorií v rámci registrací jsou činovníci, kteří jsou rozděleni na tři další podkategorie, a to na aktivní činovníky (100 Kč na osobu), neaktivní činovníky (300 Kč na osobu) a na neaktivní činovníky – studenty (200 Kč na osobu). Při letošním počtu členů středisko na registračních příspěvcích vybralo celkem 89 600 Kč.

Jak již bylo zmíněno, velká část z registračních příspěvků je odváděna vyšším organizačním jednotkám. Pro středisko v Dobrušce představují vyšší organizační jednotky okres, kraj a ústředí. Výši těchto příspěvků si každý rok určuje každá organizační jednotka sama. Náčelnictvo pro letošní rok, tedy rok 2019, stanovilo výši těchto příspěvků na 275 Kč za člena. Ústředí bylo tedy letos odvedeno 61 755 Kč. Krajská rada stanovila registrační příspěvek na 30 Kč za člena a okresní na 10 Kč za člena. Dobrušské středisko tedy letos odvedlo vyšším organizačním jednotkám celkem 70 755 Kč což je 78,9 % z vybraných registračních příspěvků.

4.3 Sumarizace příjmů za posledních pět let

Po sečtení všech příjmů pocházejících z let 2014 až 2018 je možné sestavit následující graf. Celkové hodnoty příjmů uvedených v grafu jsou:

- dotace 1 090 tis. Kč
- dary 81 tis. Kč
- členské příspěvky 388 tis. Kč
- tržby za vlastní výkony a za zboží 195 tis. Kč
- ostatní výnosy 1 578 tis. Kč



Obrázek 3: Celkové příjmy střediska za posledních pět let

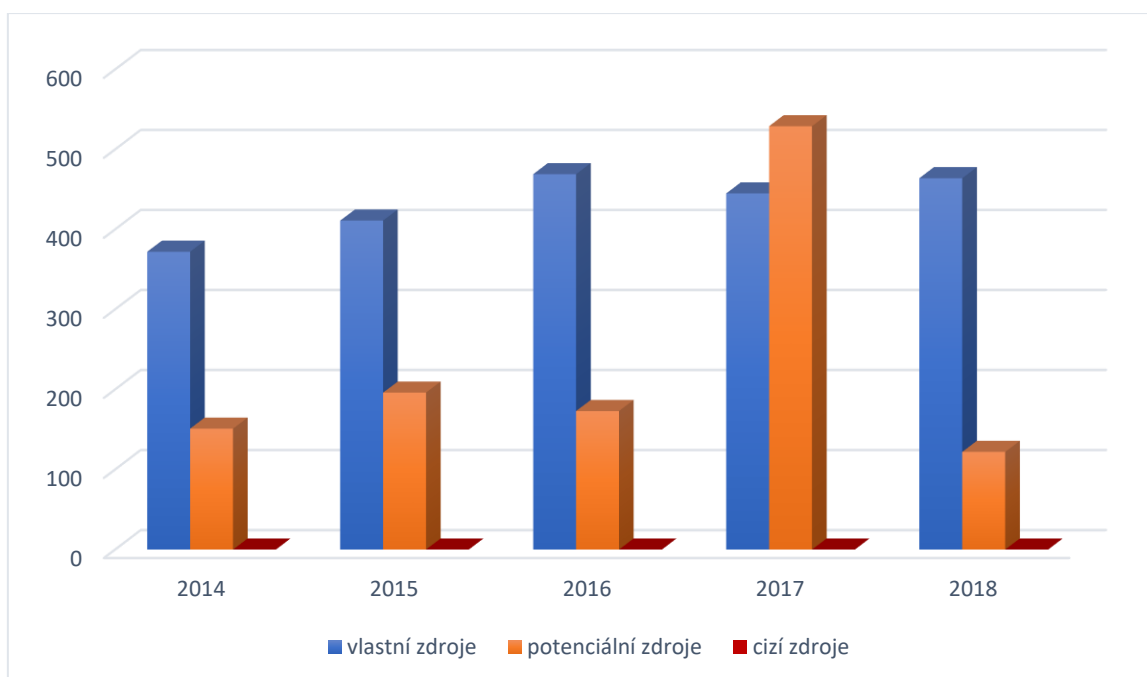
Zdroj: Vlastní zpracování

Jak z grafu vyplynulo, největšími celkovými příjmy za posledních pět let zůstaly výnosy z letních táborů, které v celkových střediskových příjmech zauímají téměř poloviční podíl, a to i přes neočekávané množství poskytnutých dotací v roce 2017, které se v celkových příjmech umístily na druhém místě. Zbylé tři díly celkových příjmů zauímají tržby za vlastní výkony a za zboží, členské příspěvky a dary.

4.4 Vlastní, potenciální a cizí finanční zdroje

Dobrušské středisko v předchozích pěti letech nevyužilo žádné cizí finanční zdroje, i přesto jsou pro zdůraznění v následujících grafech zahrnuty a znázorněny. Středisko v Dobrušce tedy využívá především zdroje vlastní a potenciální.

Následující graf znázorňuje výši vlastních, potenciálních a cizích zdrojů dobrušského střediska v posledních pěti letech. Jak je z grafu patrné, vlastní zdroje značně převyšují zdroje potenciální, a to ve čtyřech z pěti uvedených let. Je tomu tak hlavně díky letním střediskovým táborům, pořádaným pro děti, které představují většinu příjmů z vlastních zdrojů.



Obrázek 4: Finanční zdroje střediska v jednotlivých letech

Zdroj: Vlastní zpracování

V roce 2017 se ovšem vyskytla anomálie, kdy potenciální zdroje mnohonásobně vzrostly a převýšily tak i zdroje vlastní. Jak je již poukázáno dříve, stalo se tak díky

mnoha dotacím, které středisko obdrželo v souvislosti s realizací projektu zpevnění ploch a obnovou podsad.



Obrázek 5: Před realizací projektu Zpevnění ploch

Zdroj: Junák Dobruška (2016)



Obrázek 6: Po realizaci projektu Zpevnění ploch

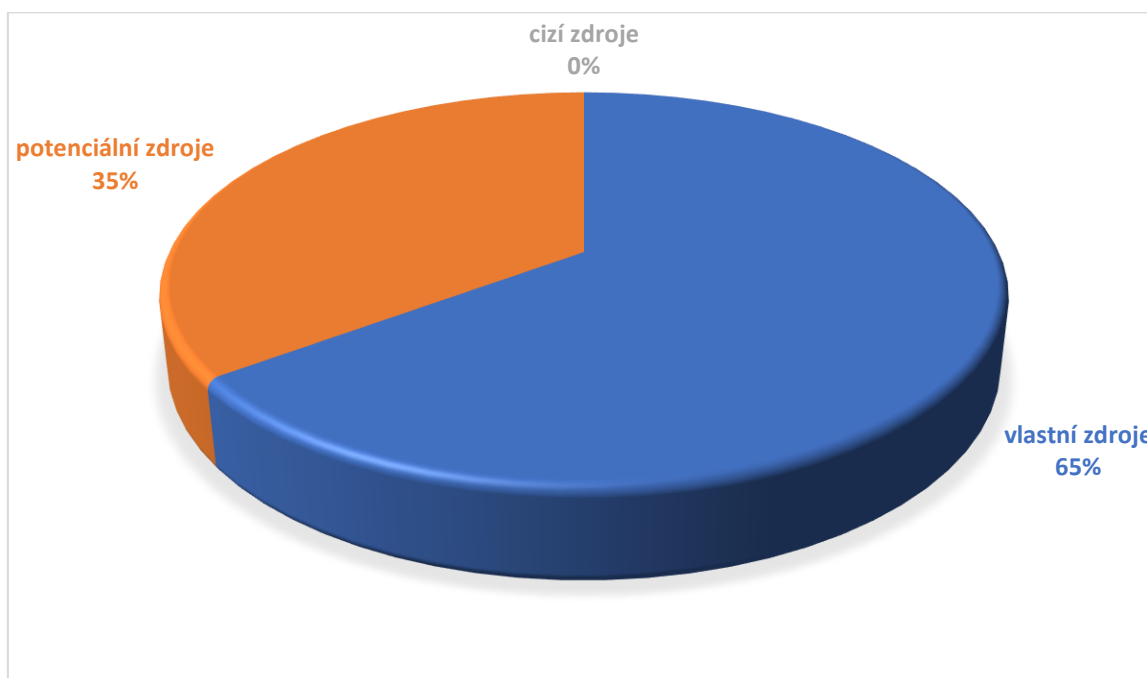
Zdroj: Junák Dobruška (2017)

Sečtou-li se tedy vlastní zdroje za posledních pět let, lze zjistit, že středisko svou činností či podnikáním vydělalo téměř 2,2 milionu korun. Oproti tomu z potenciálních zdrojů středisko získalo necelých 1,2 milionu korun. Přesněji:

Vlastní zdroje celkem: $372 + 411 + 469 + 445 + 464 = 2\,161$ tis. Kč

Potenciální zdroje celkem: $151 + 196 + 173 + 529 + 122 = 1\,171$ tis. Kč

Na toto navazuje následující graf, ve kterém je patrné celkové procentuální zobrazení všech tří zdrojů za posledních pět let.



Obrázek 7: Podíl celkových finančních zdrojů střediska za posledních pět let

Zdroj: Vlastní zpracování na základě dat poskytnutých hospodářkou střediska

Z grafu tedy vyplývá, že i když nebyly vlastní zdroje dominantní každý rok, jak bylo poukázáno dříve, v celkovém důsledku jsou nejvýznamnější složkou střediskových příjmů za posledních pět let právě tyto zdroje.

4.5 SWOT analýza střediska

SWOT analýza zde byla zvolena pro přehledné shrnutí o využívání finančních zdrojů střediska a pro zřejmost střediskového potenciálu, co se příjmů týče. Nejsou zde zahrnuty pouze příjmy, ale práce uvádí i faktory, které příjmy mohou ovlivnit.

Tabulka 6: SWOT analýza střediska

		DOPADY	
		Pozitivní	Negativní
VLIVY	Vnitřní	SILNÉ STRÁNKY <ul style="list-style-type: none"> - počet dětí a mládeže - dotace od MŠMT - letní tábory - nevyužití cizích finančních zdrojů - relativní stabilita příjmů 	SLABÉ STRÁNKY <ul style="list-style-type: none"> - počet dotací - počet vedoucích - chátrající budova - ankety, soutěže
	Vnější	PŘÍLEŽITOSTI <ul style="list-style-type: none"> - dělení oddílů - sponzoři, dárci - veřejné sbírky - nadační fondy - čerpání dalších dotací 	HROZBY <ul style="list-style-type: none"> - změna politiky města - úbytek vedoucích - ztráta zájmu dětí

Zdroj: Vlastní zpracování

4.5.1 Silné stránky

Mezi silné stránky příjmů střediska patří zejména velký počet dětí a mládeže. I když by se tak nemuselo zdát, středisko v Dobrušce patří se svým počtem členů mezi největší střediska v Královéhradeckém kraji a je největším ve svém okrese. Vysoký počet dětí neznamená jen velký příjem z registračních příspěvků, ale zejména z dotace poskytované MŠMT, která je rozdělována právě podle počtu dětí. Počet dětí hraje důležitou roli i v letních táborech, které středisko pořádá. Takový tábor trvá obvykle

čtrnáct dní a obvykle čítá dvacet až třicet členů. Těchto táborů proběhne za léto pět. Z toho je tedy patrné, že příjmy z táborů se na celkových příjmech podílejí významnou částkou. Mezi další silné stránky organizace lze zařadit nevyužívání cizích finančních zdrojů, jak bylo vidět již z předešlých grafů. I když se jedná o neziskovou organizaci, její příjmy z největší části tvoří vlastní zdroje, to přispívá ke stabilní výši příjmů této organizace, jak bylo poukázáno výše.

4.5.2 Slabé stránky

Středisko v Dobrušce má problém s množstvím vedoucích, kteří by mohli vést děti. Problémem je propad mezi generacemi vedoucích. Ze střediska odešlo z různých důvodů spoustu členů ve věkovém rozpětí přibližně 20 až 50 let. Tím pádem ve středisku zůstali jen původní vedoucí, kteří se pohybují věkově kolem 50 let a poté až ti mladí, těm je většinou okolo 20 let. Nyní dospívají další vedoucí, ale tento proces je pomalý a na dlouhou dobu. To vede k omezení velikosti střediska v počtu dětí, které by mohly do střediska ještě chodit, tím pádem k nižší částce v příjmech za registrační příspěvky, ale i k nižší částce z dotace MŠMT. Další slabinou je nevyužití čerpání většího množství dotací. Jak je vidět na příkladu roku 2017, dotací pro toto středisko je možné čerpat mnohonásobně více, tudíž i skrze tyto dotace by se dal příjem zvýšit.

Za slabou stránku byla označena také chátrající budova. Středisko disponuje dvěma budovami. Jedna z budov je v relativně dobrém stavu. V ní probíhá veškerá činnost, kterou není možné uskutečnit mimo klubovny. Zejména v zimním období a za nepříznivého počasí zde probíhají veškeré schůzky. Zároveň se zde konají i výpravy a oddílové akce zejména oddílů s mladšími členy. Tato budova je rovněž pronajímána na víkendové akce jiným střediskům. Druhá budova se bohužel nachází v chátrajícím stavu. Problémem je v první řadě její špatná tepelná izolace. Z toho důvodu byly také klubovny dvou oddílů z této budovy přemístěny do již zmiňované první budovy. Nejenže pro ně zde bylo poměrně náročné najít prostory, ale potenciál chátrající budovy zůstává nevyužitý. Pokud by došlo k její rekonstrukci, středisko by disponovalo více prostory, v kterých by mohla probíhat činnost nejen na úrovni střediska, díky čemuž (za předpokladu, že by byl dostatek vedoucích) by bylo možné rozšířit členskou základnu, ale také by se pronajmem této budovy dalším střediskům mohly zvýšit finanční příjmy střediska v Dobrušce. Poslední uvedenou slabou stránkou jsou ankety a soutěže pro veřejnost. Uvedeny jsou proto, že je středisko nepořádá a tím

pádem přichází o potenciální zisk. Jelikož má středisko k dispozici vlastní venkovní i vnitřní prostory, nemuselo by nic vynakládat ani na pronajmutí místa k uskutečnění takovýchto anket či soutěží.

4.5.3 Příležitosti

Dělení oddílů

Jelikož zájem o skauting je abnormní, a i v dobrušském středisku musejí děti čekat, než se u oddílu uvolní místo, bylo by možné rozdělit oddíly na více skupin. Pokud bychom tedy jeden oddíl o třiceti členech rozdělili na dva, mohl by se dál rozrůst na celkový počet až 60 dětí. To by opět vedlo ke zvýšení částky za členské příspěvky, k navýšení dotace MŠMT, ale mimo to i k většímu ohlasu na veřejnosti, tedy u potenciálních sponzorů či dárců. Bohužel k tomuto kroku nemá středisko zatím dostatečný počet vedoucích.

Dary a sponzorství

Jak bylo možné vidět dříve, dary, ať už od sponzorů či dárců, středisko sice občas obdrželo, ale nejednalo se o příliš značné sumy. Zde by mohlo středisko také vynaložit více energie a dárce či sponzory jednak sehnat, ale také s nimi udržovat vztah. Bohužel i zde je vidět nedostatek vedoucích. Jelikož jsou všichni zaměstnání prací s dětmi, nezbyvá na shánění sponzorů či dárců čas. Středisko v Dobrušce může ovšem využít ještě spoustu dalších cest, jak příjmů dosáhnout.

Veřejná sbírka

Další možnou formou získání peněžních prostředků je vyhlášení veřejné sbírky. Takováto sbírka je vyhlašována na konkrétní účel, kterým by v případě dobrušského střediska mohla být rekonstrukce klubovny.

Nadační fondy

Jak uvádí Skautská nadace Jaroslava Foglara (2017), na rekonstrukce či stavby kluboven lze také v případě Junáku, ale i jiných neziskových organizací s podobným cílem, využít fond Jaroslava Foglara, který nabízí několik programů. O přidělení finančních prostředků rozhoduje programová rada na základě neziskového projektu, který jí byl zaslán. Takovéto fondy jsou tedy další možnou cestou.

Vhodné příjmy pro střediska mohou pocházet i z nadačních fondů Evropské Unie. Takovéto fondy se nazývají nadnárodní. Příkladem je nadace European Scout

Foundation – Friends of Scouting Europe (FOSE) na rozvoj skautingu v Evropě. Pomocí této nadace lze získat finance na různé akce pro veřejnost. Pro tuto dotaci je zajímavá skutečnost, že pro ni nebyl stanoven žádný rozpočet. Visegrad Fund, o kterém se ve svém článku zmiňuje Tomáš Vovsík (2016), je další nadací, od které lze čerpat finanční prostředky. Granty z tohoto fondu mohou být poskytnuty na „originální projekty v oblasti kultury, vědy a výzkumu, výměny mládeže, přeshraniční spolupráce a propagace cestovního ruchu“. Takovými akcemi mohou být například mezinárodní taneční či divadelní festivaly, vzdělávací semináře apod. Dalším možným fondem EU, využitelným skautskými středisky, je Leadship Training Fund, který podporuje vzdělávání dospělých. Důraz je zde kladen především na předávání osobních zkušeností mezi skautskými vedoucími po celé zemi. Poslední nadací, která je zde uvedena, je European Youth Foundation pro velké nadnárodní setkání, které musí trvat déle než čtyři dny. Příkladem takové akce, která by tohoto fondu mohla využít, by mohlo být světové skautské jamboree, které bude probíhat deset dní a je pořádáno pro skauty všech zemí.

Dotace

Neposlední velmi významnou příležitostí pro jakákoliv střediska jsou dotace. Dotace jsou vypisovány každý rok, přičemž lze najít spoustu vhodných dotací i pro skautská střediska. Nejvyužívanější dotací dobrušským střediskem je jednak dotace od obce, kterou středisko čerpá každý rok, ale především dotace od MŠMT. Dotací od Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy lze ovšem získat i více. Jak uvádí Martin Hrouza (2017), MŠMT na letošní rok, tedy rok 2019 umožňuje čerpat dotaci například na opravu a údržbu kluboven. Tato dotace je neinvestičního charakteru a může sloužit na opravy oken, střech, rozvodů, zdí apod. Další dotací od MŠMT pro tento rok je investiční dotace. Martin Hrouza (2014) informuje, že investiční dotace (na rozdíl od těch neinvestičních) jsou dotace na mnohem větší projekty, z kterých vzejde něco nového. Tedy například nová budova, přístavba stávající budovy nebo její zateplení, což může znamenat i výměnu oken. Další uvedenou dotací je dotace pro neorganizovanou mládež. Martin Hrouza (2015) píše o rozmanitosti využití této dotace. Jedná se opět o dotaci od MŠMT na rok 2019 a je poskytována na „rozšíření nabídky činností a aktivit pro děti nebo mladé z řad veřejnosti, dětských domovů, pro školy a podobně“. Například dobrušské středisko dříve na prvního máje pořádalo dopoledne pro děti. V rámci tohoto dopoledne byly pro děti připravené různé hry

a disciplíny. Na takovou akci by bylo možné právě této dotace využít. Dotací, které lze prostřednictvím MŠMT čerpat, je opravdu mnoho. Dalšími takovými dotacemi mohou být dotace na celostátní akce, na pořádání vzdělávacích akcí, ale tou nejpoužívanější, jak uvádí Martin Hrouza (2018), je dotace provozní, poskytovaná rovněž MŠMT. Například o tuto dotaci ovšem nežádá středisko přímo MŠMT. Tuto dotaci rozdělí ústředí Junáka krajům a kraje dle svých vyhlášek přerozdělí dotaci svým nižším organizačním jednotkám.

4.5.4 Hrozby

První zmiňovanou hrozbou je změna politiky města. Jak jsme viděli na příkladu z roku 2016, změna zastupitelstva může znamenat také změnu výše dotací, poskytovaných městem. V tomto roce se jednalo o snížení výše dotace. Ke snížení ovšem nemusí dojít nutně změnou obsazení v zastupitelstvu, ale obecně změnou politiky města. Ačkoliv je zde zachycena negativní zkušenost, je zapotřebí upozornit, že stejně tak změna politiky města může přinést pozitivní následky v podobě navýšení dotací pro skautské středisko.

Další hrozbu představuje možný úbytek vedoucích, který může být způsoben jejich ztrátou zájmu o činnost stejně tak, jako může pramenit z časové náročnosti této činnosti. Řada vedoucích dobrušského střediska totiž aktuálně studuje vysoké školy po celé České republice, což značně ovlivňuje jejich možnosti ve vedení. Bohužel ani pracující vedoucí na tom nejsou mnohdy mnohem lépe, zejména je-li jejich práce časově náročná nebo pokud nemají stabilní pracovní dobu.

Ztráta zájmu dětí hrozí jednak z důvodu ztráty jejich zájmu přímo o skautské činnosti (pobyty v přírodě, pálení ohně apod.) a jednak z důvodu stále širší nabídky volnočasových aktivit a kroužků, v důsledku čehož se musí Junák vypořádávat s neustále rostoucí konkurencí.

4.5.5 Shrnutí SWOT analýzy střediska

Jak je z výše uvedené SWOT analýzy patrné, silné stránky převládají nad slabými a příležitosti nad hrozbami. I přesto je ovšem nezbytné nadále o středisko i jeho příjmy pečovat. Je pravdou, že některé hrozby, které práce uvádí, se dají eliminovat. Například změnu politiky města celkem zdatně zmírňuje stálá výše příjmů střediska a jeho vlastní zdroje.

5 Shrnutí, hodnocení výsledků a doporučení

Za pomoci uvedených grafů v praktické části budou nyní ověřeny následující hypotézy, které byly stanoveny již v úvodu práce.

Hypotézy:

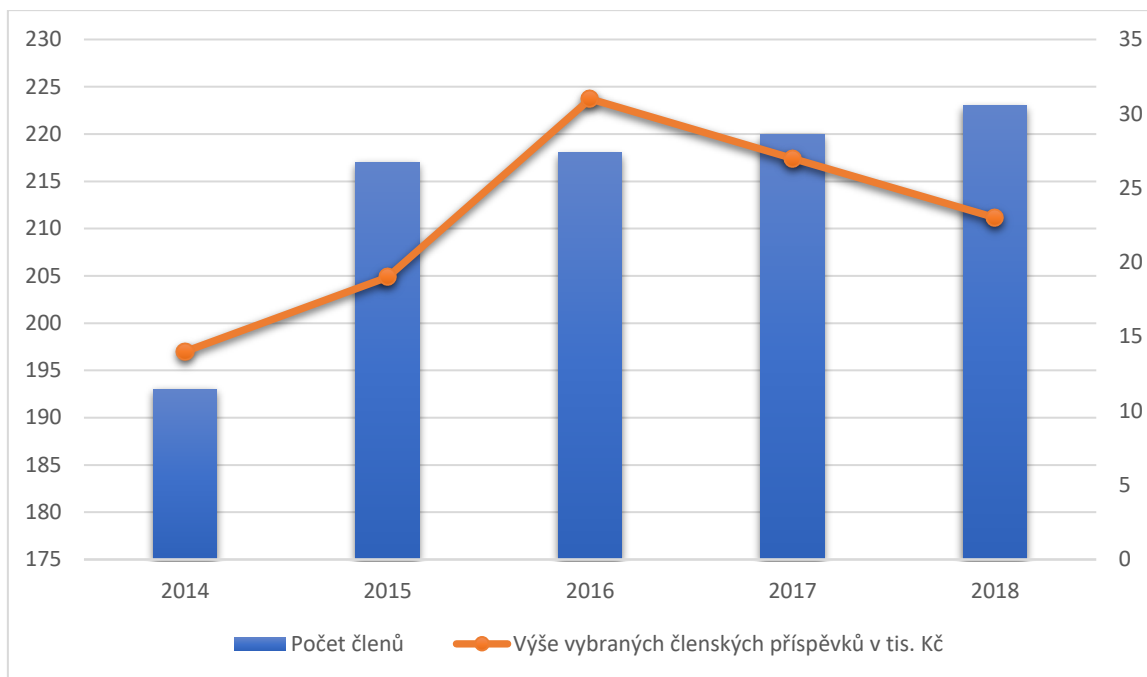
H1: Čím větší je počet registrovaných členů, tím větší budou příjmy z členských příspěvků.

Obrázek č. 1 zaměřený k ověření právě této hypotézy vypovídá o tom, že tato hypotéza je pravdivá. Jak je z obrázku patrné, výše příjmů střediska, plynoucí z členských příspěvků, je závislá na počtu členů střediska, jelikož nejvyšší příjmy, které středisko touto cestou získalo vzešly v roce 2018 a nejvíce členů středisko mělo rovněž v roce 2018. Tudíž hypotéza č. 1 byla tímto potvrzena.

Nebylo by tomu ovšem tak, kdyby byly vzaty v potaz odvody z těchto členských příspěvků vyšším organizačním jednotkám. Poté bychom mluvili o čistém zisku z členských příspěvků a ten by byl za jednotlivé roky následující:

- rok 2014 14 tis. Kč
- rok 2015 19 tis. Kč
- rok 2016 31 tis. Kč
- rok 2017 27 tis. Kč
- rok 2018 23 tis. Kč

Pokud by výzkum vycházel z těchto dat a byl by zaměřený pouze na zisk střediska, tato hypotéza by pravdivá nebyla, neboť největší zisk nastal v roce 2016 a oproti tomu nejvíce členů středisko mělo v roce 2018. Výše příjmů od výše zisků se liší především kvůli výši vybíraných příspěvků střediskem a výši odváděných částek vyšším organizačním jednotkám. Z grafu je patrné, že v roce 2016 došlo k velkému zvýšení zisku z členských příspěvků, za čímž stály vyšší registrační poplatky vybírané střediskem. Ty se v následujících letech drží ve stejné výši, zatímco částky odváděné vyšším organizačním jednotkám rostou. Proto se zisk střediska z tohoto finančního zdroje krátí. S těmito novými daty by graf vypadal následovně.



Obrázek 8: Vliv množství registrovaných členů na zisk z členských příspěvků

Zdroj: Vlastní zpracování

H2: Nejvýznamnějším příjmem za posledních pět let byl výnos z táborů.

Této hypotéze je věnována kapitola 4.3, v které jsou příjmy od roku 2014 po rok 2018 sečteny a zobrazeny v grafu. Lze tak snadno z těchto dat vyčíst, že nejnižšími příjmy byly dary, nepatrně vyšší příjmy plynuly z tržeb za vlastní výkony a za zboží, které tvořili 6 % celkových příjmů, 12 % podíl zde tvoří členské příspěvky. Více než dvojnásobně vyšší podíl na příjmech za posledních pět let zaobírají dotace, které tvoří celkem 33 % těchto příjmů. Ovšem nejvíce, konkrétně 47 %, z celkových výnosů zůstává ostatním výnosům, pod kterými jsou právě ony zmiňované příjmy z táborů. Hypotézu č. 2 tedy také lze potvrdit. Zde je nutné zmínit, že výnosy z táborů jsou sice nejvyšší, ale jedná se pouze o příjmy, nikoliv o čistý zisk. Kdyby byl vyčíslen zisk, tedy příjmy očištěné o všechny výdaje na materiál, stravu, cestovní náhrady, dopravu materiálu, pronájem atd. jednalo by se o následující částky:

- rok 2014 69 tisíc Kč
- rok 2015 92 tisíc Kč
- rok 2016 153 tisíc Kč
- rok 2017 133 tisíc Kč
- rok 2018 182 tisíc Kč

Jak je ale vidět i po odečtení výdajů, tvoří tyto zisky přinejmenším čtvrtinu, jak tomu bylo v roce 2014, nebo více než polovinu, jako v roce 2018, z ostatních výnosů. Tento vysoký zisk je zapříčiněn především tím, že vedoucími na těchto skautských táborech jsou dobrovolníci, kteří s dětmi pracují celý rok a za tábor nepobírají žádnou mzdu.

H3: Vlastní finanční zdroje v posledních pěti letech převyšují zdroje potenciální i cizí.

Obrázek č. 4 vypovídá o finančních zdrojích, získaných střediskem v posledních pěti letech. Je zde vidět, že vlastní finanční zdroje převládají nad potenciálními ve čtyřech z pěti let. Jen v roce 2017 nastal výkyv právě díky mnohokrát zmiňované vysoké míře dotací, čerpaných v tomto roce. Cizí zdroje jsou u všech let 0 Kč. Pro tuto hypotézu je ovšem stěžejní obrázek č. 7, který tyto finanční zdroje zobrazuje již sečtené. Z něj je patrné, že celkové vlastní zdroje skutečně převyšují celkové zdroje potenciální a to o 30 %.

Na základě uvedeného vyhodnocení lze konstatovat, že všechny tři hypotézy byly potvrzeny. Ovšem jak bylo poukázáno, nemuselo by tomu tak být, kdyby se práce zaobírala čistým ziskem střediska, a ne jeho příjmy.

Skautským střediskům, jakožto neziskovým organizacím, lze tedy obecně doporučit, aby se v oblasti získávání finančních zdrojů zaměřily především na pořádání táborů pro děti, jakožto na zdroj vlastní, a na čerpání dotací, ať už se jedná o dotace od MŠMT, dotace města, v kterém jejich středisko působí či o dotace kraje, jakožto zdroj potenciální. Z ostatních výnosů a dotací, jak je z výzkumu patrné, plynou středisku nejvyšší nejen příjmy, ale i zisk. Stejně jako tomu je u střediska v Dobrušce, lze doporučit všem střediskům cizí finanční zdroje nečerpat.

6 Závěr

Tato bakalářská práce vznikla především za účelem poskytnout skautským základním organizačním jednotkám (střediskům) stručný přehled o možnostech jejich financování. Aby byla práce snadněji uchopitelnější i ostatním čtenářům, je v teoretické části nejprve zachycena podstata neziskové organizace jako takové a následně i podstata neziskové organizace Junák – český skaut, z. s. Dále teoretická část obecně pojednává o možnostech financování skautských středisek. Jsou zde uvedeny takové možnosti, které jsou pro skautská střediska relevantní.

Praktická část této práce následně na příkladu dobrušského střediska poukazuje již na konkrétní cesty získávání finančních zdrojů. Zde se lze dočíst, že těmito zdroji jsou především ostatní výnosy, které představují každoroční skautské tábory, dále dotace od Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy nebo dotace od města Dobrušky, účastnické příspěvky, tržby za vlastní výkony a za zboží, čímž je myšleno například pronajímání prostor klubovny ostatním střediskům, pořádání plesů pro veřejnost apod. Poslední znázorněnou cestou jsou dary od individuálních nebo firemních dárců i od sponzorů.

Z práce se lze tedy dozvědět podstatné informace o neziskových organizacích, ať již obecně, či konkrétně o neziskové organizaci Junák – český skaut, z. s. Lze zjistit, že finančními zdroji použitelnými pro udržitelnost této neziskové organizace jsou členské příspěvky, příjmy z výkonu hlavní činnosti a další vlastní zdroje, cizí zdroje, příspěvky ze zdrojů EU, dotace státu, příspěvky územních samospráv, firemní dárcovství, individuální dárcovství, sponzoring a další zdroje. V práci byly také mimo jiné představeny pobočné spolky této organizace a ukázány jejich právní osobnosti. Práce uvedla zdroje příjmů střediska v Dobrušce, které jsou využitelné i pro ostatní skautská střediska. Práce zjistila, že nejvýznamnějším finančním zdrojem skautského střediska v Dobrušce jsou ostatní výnosy, kam spadají dětské tábory, pořádané střediskem pouze pro své členy. To vyplývá z Přehledu o příjmech a výdajích a Přehledu o majetku a závazcích střediska z jednotlivých let. Ze SWOT analýzy je možné zjistit, že středisko by mělo lépe využít svého potenciálu v oblasti dotací a rovněž v práci s oddíly. V rámci práce s oddíly by mělo středisko docílit udržení členů i v pozdějším věku a následného jejich zapojení do vedení oddílů, což by přispělo

k růstu dobrušského střediska a zároveň i k navýšení příjmů v oblasti členských příspěvků a dotací od MŠMT. Středisko v Dobrušce by mimo to mohlo využít i dalších finančních zdrojů, tím nejreálnějším by mohlo být pořádání anket a soutěží pro veřejnost.

Závěrem práce lze říci, že došlo k naplnění všech stanovených cílů, k čemu mimo jiné dopomohly i tři úvodem stanovené hypotézy, které byly vyhodnoceny jako pravdivé.

7 Seznam použité literatury

- [1] BOUKAL, P. *Fundraising pro neziskové organizace*. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4487-2
- [2] BOUKAL, P. *Nestátní neziskové organizace: (teorie a praxe)*. Praha: Oeconomica, 2009. ISBN 978-80-245-1650-9.
- [3] DOBROZEMSKÝ, V.; STEJSKAL, J. *Nevýdělečné organizace v teorii, 2.* aktualizované vydání. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2016. ISBN 978-80-7552-103-3
- [4] HRONOVÁ, Zuzana. Enormní zájem o skauta v Česku. Oddíly mají pořadníky, sídlí v hasičárně i na faře. *Aktuálně.cz* [online]. 30.9.2018 [cit. 2019-04-09]. Dostupné z: <https://magazin.aktualne.cz/enormni-zajem-o-skauta-v-cesku-mnohe-oddily-hlasi-plno-maji/r~0f3bdd86bfd911e8b634ac1f6b220ee8/?redirected=1555447528>
- [5] HROUZA, Martin. Členské příspěvky. *Skautská křižovatka* [online]. 14.8.2014 [cit. 2019-04-12]. Dostupné z: <https://krizovatka.skaut.cz/stredisko/majetek-a-hospodareni/zdroje-financovani/clenske-prispevky?fbclid=IwAR1B5pSwTg8mAIOSzr0Bo348RSulfHj1c11pDTxaYbIOnRKi2bOe74MHggU>
- [6] HROUZA, Martin. Dotace na opravy a údržbu. *Skautská křižovatka* [online]. 10.11.2017 [cit. 2019-04-25]. Dostupné z: <https://krizovatka.skaut.cz/stredisko/majetek-a-hospodareni/dotace-z-msmt/dotace-na-opravy-a-udrzbu>
- [7] HROUZA, Martin. Investiční dotace. *Skautská křižovatka* [online]. 11.8.2014 [cit. 2019-04-25]. Dostupné z: <https://krizovatka.skaut.cz/stredisko/majetek-a-hospodareni/dotace-z-msmt/investicni-dotace>
- [8] HROUZA, Martin. Neorganizovaná mládež. *Skautská křižovatka* [online]. 7.4.2015 [cit. 2019-04-25]. Dostupné z: <https://krizovatka.skaut.cz/stredisko/majetek-a-hospodareni/dotace-z-msmt/neorganizovana-mladez>
- [9] HROUZA, Martin. Provozní dotace. *Skautská křižovatka* [online]. 29.3.2018 [cit. 2019-04-25]. Dostupné z: <https://krizovatka.skaut.cz/stredisko/majetek-a-hospodareni/dotace-z-msmt/provozni-dotace>

- [10] JUNÁK – ČESKÝ SKAUT, STŘEDISKO DOBRUŠKA, Z. S. *O středisku*. Junák Dobruška [online]. 2019 [cit. 2019-04-22]. Dostupné z: <http://www.junak.dobruska.cz/index.php?p=17>
- [11] JUNÁK – ČESKÝ SKAUT, Z. S. *Historie: Skaut za více jak 100 let přečkal mnohé – dvě světové války, komunistické represe. Nyní v roce 2018 roste počet skautů nejvíce za posledních 10 let*. Skaut [online]. 2019 [cit. 2019-04-10]. Dostupné z: <https://www.skaut.cz/skauting/historie/>
- [12] JUNÁK – ČESKÝ SKAUT, Z. S. *Hospodářský řád*. Skautská křižovatka [online]. 6.2.2016 [cit. 2019-04-12]. Dostupné z: <https://krizovatka.skaut.cz/dokumenty/file/255-rad-hospodarsky>
- [13] JUNÁK – ČESKÝ SKAUT, Z. S. *Organizační řád*. Skautská křižovatka [online]. 12.2.2017 [cit. 2019-04-10]. Dostupné z: <https://krizovatka.skaut.cz/dokumenty/file/29-organizacni-rad>
- [14] JUNÁK – ČESKÝ SKAUT, Z. S. *Skautky a skauti mění název organizace! Od 1. dubna se nově a stejně jako před 100 lety jmenují „Junák – český skaut“*. Skaut [online]. 31.3.2015 [cit. 2019-04-10]. Dostupné z: <https://www.skaut.cz/skautky-a-skauti-meni-nazev-organizace-od-1-dubna-se-nove-a-stejne-jako-pred-100-lety-jmenuji-junak-cesky-skaut/>
- [15] JUNÁK – ČESKÝ SKAUT, Z. S. *Skautů v Česku je 60 000, Junák – český skaut roste už 12 let!* Skaut [online]. 25.2.2018 [cit. 2019-04-09]. Dostupné z: <https://www.skaut.cz/skautu-v-cesku-je-60-000-junak-cesky-skaut-roste-uz-12-let/?fbclid=IwAR0wzLw3CfSNgPDCX3k0d96YmlbW3B5m43-KHQMIagIOEHww5 qDSEePhM4>
- [16] JUNÁK – ČESKÝ SKAUT, Z. S. *Směrnice k registraci pro rok 2019*. Skautská křižovatka [online]. 29.10.2018 [cit. 2019-04-12]. Dostupné z: <https://krizovatka.skaut.cz/dokumenty/file/698-smernice-k-registraci>
- [17] JUNÁK – ČESKÝ SKAUT, Z. S. *Směrnice k žádostem o vybrané dotace na rok 2019 (stavby, investice, akce pro neorganizovanou mládež, sportovní akce pro veřejnost)*. Skautská křižovatka [online]. 17.8.2018 [cit. 2019-04-13]. Dostupné z: <https://krizovatka.skaut.cz/dokumenty/file/945-smernice-k-zadostem-o-dotace>

- [18] JUNÁK – ČESKÝ SKAUT, Z. S. *Stanovy Junáka – českého skauta*. Skautská křižovatka [online]. 29.3.2014 [cit. 2019-04-10]. Dostupné z: <https://krizovatka.skaut.cz/dokumenty/file/116-standovy-junaka>
- [19] KRECHOVSKÁ, M.; HEJDUKOVÁ, P.; HOMMEROVÁ, D. *Řízení neziskových organizací: klíčové oblasti pro jejich udržitelnost*. Praha: Grada Publishing, 2018. ISBN 978-80-247-3075-2.
- [20] MANKOVÁ, Jiřina. Který kraj letos nejvíce poporostl? Mrkněte na přehled registrace 2019 v krajích. *Skautská křižovatka* [online]. 26.3.2019 [cit. 2019-04-09]. Dostupné z: <https://krizovatka.skaut.cz/zpravodajstvi/4464-ktery-kraj-letos-nejvice-poporostl-mrknete-na-prehled-registrace-2019-v-krajich>
- [21] NEUHEISL, Lukáš. Oslavíme den 10 699, nejdelší trvání skautingu v českých zemích. Buďte u toho! *Skautská křižovatka* [online]. 11.3.2019 [cit. 2019-04-10]. Dostupné z: <https://krizovatka.skaut.cz/clanky-na-webu/4443-10699-dni-svobodneho-skautingu?autologin=1&fbclid=IwAR2bnVSQBZ2 GTuTGgRY1LNMK8lzVmQ14XH4Dp7PbGXVaidtzjkkRIGD7QI>
- [22] NEUWIRTHOVÁ, B. *Vůdcovská zkouška: příručka nejen k přípravě na vůdcovskou zkoušku*. Praha: Junák – český skaut, Tiskové a distribuční centrum, z. s. 2017. ISBN 978-80-86825-81-6
- [23] PELIKÁNOVÁ, A. *Účetnictví, daně a financování pro nestátní neziskovky*. 2., aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2016. ISBN 978-80-247-0339-3.
- [24] REKTOŘÍK, J. *Organizace neziskového sektoru: základy ekonomiky, teorie a řízení*. 3., aktualiz. vyd. Praha: Ekopress, 2010. ISBN 978-80-86929-54-5.
- [25] SKAUTSKÁ NADACE JAROSLAVA FOGLEARA. *Co děláme?* Skautská nadace Jaroslava Foglara. [online] 2017 [cit. 2019-04-25]. Dostupné z: <https://skautskanadace.cz/co-delame/>
- [26] STEJSKAL, J. *Ekonomika neziskové organizace*. Praha: Junák – svaz skautů a skautek ČR 2014. ISBN 978-80-7501-063-6
- [27] STEJSKAL, J. *Hospodaření od A do Z: [podle právního stavu k 15. srpnu 2006]*. Praha: Junák – svaz skautů a skautek ČR, 2006. ISBN 80-86825-16-7.

- [28] STEJSKAL, J.; KUVÍKOVÁ, H.; MAŤÁTKOVÁ, K. *Neziskové organizace – vybrané problémy ekonomiky*. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2012. ISBN 978-80-7357-973-9
- [29] STEJSKAL, Jan. Metodický list – finanční zdroje. *Skautská křižovatka* [online].30.1.2008 [cit. 2019-04-12]. Dostupné z: <https://krizovatka.skaut.cz/dokumenty/file/235-metodika-26-financi-zdroje>
- [30] TETŘEVOVÁ, L. *Veřejná ekonomie*. Praha: Professional publishing, 2008. ISBN 978-80-86946-79-5
- [31] TICHAVOVÁ, B.; ŠANTORA, R.; ČERNÝ, P. *Akce pro veřejnost: --skauting pro život*. Praha: Junák – svaz skautů a skautek ČR, 2003. ISBN 80-86109-99-2.
- [32] VÍT, P. *Praktický právní průvodce pro neziskové organizace*. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5477-2
- [33] VOVSÍK, Tomáš. Uvažujete o financování projektu? Přinášíme přehled některých dotací od EU využitelných pro střediska. *Skautská křižovatka*. [online]. 1.8.2016 [cit. 2019-04-25] Dostupné z: <https://krizovatka.skaut.cz/zpravodajstvi/2663-uvazujete-o-financovani-projektu-prinasime-prehled-dotaci-od-eu-vyuzitelných-pro-strediska?autologin=1>
- [34] VRZÁČEK, P. *Krabička poslední záchrany pro neziskové organizace: manuál managementu neziskových organizací*. Druhé, rozšířené vydání. Praha: Togga, spol. s r.o., s Univerzitou Karlovou, Fakultou humanitních studií, 2018. ISBN 978-80-7476-133-1.

8 Seznam obrázků

Obrázek 1: Struktura skautského střediska	12
Obrázek 2: Vliv množství registrovaných členů na příjmy z členských příspěvků	28
Obrázek 3: Celkové příjmy střediska za posledních pět let.....	29
Obrázek 4: Finanční zdroje střediska v jednotlivých letech	30
Obrázek 5: Před realizací projektu Zpevnění ploch	31
Obrázek 6: Po realizaci projektu Zpevnění ploch.....	31
Obrázek 7: Podíl celkových finančních zdrojů střediska za posledních pět let.....	32
Obrázek 8: Vliv množství registrovaných členů na zisk z členských příspěvků	39

9 Seznam tabulek

Tabulka 1: Příjmy za rok 2014	25
Tabulka 2: Příjmy za rok 2015	25
Tabulka 3: Příjmy za rok 2016	26
Tabulka 4: Příjmy za rok 2017	27
Tabulka 5: Příjmy za rok 2018	27
Tabulka 6: SWOT analýza střediska	33