

Univerzita Palackého v Olomouci
Fakulta tělesné kultury

**EKONOMICKÉ ZHODNOCENÍ ČINNOSTI SPORTOVNÍHO
KLUBU FBC KLADNO O.S.**

Diplomová práce
(magisterská práce)

Autor: Bc. Roman Urbář, rekreologie
Vedoucí práce: Ing. Radmila Herzánová, Ph.D.

Olomouc 2011

BIBLIOGRAFICKÁ IDENTIFIKACE

Jméno a příjmení: Bc. Roman Urbář

Název: Ekonomické zhodnocení činnosti sportovního klubu FBC Kladno o.s.

Pracoviště: Katedra rekreologie

Vedoucí diplomové práce: Ing. Radmila Herzánová, Ph.D.

Rok obhajoby: 2011

Abstrakt: Diplomová práce se zabývá ekonomickým zhodnocením činnosti klubu FBC Kladno o.s. stavovými i poměrovými ukazateli v letech 2008-2010. Na základě této analýzy vytváří předpoklad dalšího vývoje pro roky 2011 a 2012 a doporučení pro finanční stabilitu klubu. Práce rovněž charakterizuje neziskový sektor a jeho působení v ČR, vymezuje nestátní neziskové organizace, aby bylo možné pochopit principy fungování občanského sdružení – sportovního klubu.

Klíčová slova: florbal, neziskové organizace, sportovní klub, ekonomická analýza, Kladno

Bibliographical identification

Author's first name and surname: Bc. Roman Urbář

Title of the thesis: Economical summary evaluation of the activities at the sport club FBC Kladno o.s.

Department: Recreology

Supervisor: Ing. Radmila Herzánová, Ph.D.

The year of presentation: 2011

Abstract: This diploma thesis is focusing on the economical evaluation of the activities of FBC Kladno o.s. by using annual budget and ratio index during the years 2008-2010 by . Based on this analysis, the thesis makes an assumption about future development in years 2011 and 2012 and gives recommendations for maintaining financial stability of the club. This thesis also characterizes a non-profit sector and its acting in the Czech republic, defines non-governmental organizations to make the principles of civil society organization – sport club- more understandable.

Keywords: floorball, non-profit organization, sport club, economical summary evaluation, Kladno

Souhlasím s půjčováním diplomové (magisterské) práce v rámci knihovních služeb.

I agree the thesis paper to be lent within the library service.

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci zpracoval samostatně pod vedením Ing. Radmily Herzánové, Ph.D., uvedl všechny použité literární a odborné zdroje a dodržoval zásady vědecké etiky.

V Olomouci dne 15.7.2011

.....

Roman Urbář

Děkuji Ing. Radmile Herzánové, Ph.D. a Ing. Zdeňkovi Jirákovi za odbornou pomoc a cenné rady, které mi poskytli při zpracování diplomové (magisterské) práce.

OBSAH

1 ÚVOD.....	10
2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA.....	11
2.1 Charakteristika a historie florbalu	11
2.2 Florbal a Bílá kniha sportu	12
2.3 Tělesná kultura	13
2.4. Ekonomika tělesné kultury	15
2.4.1 Financování tělesné kultury.....	15
2.5 Neziskový sektor v ČR	16
2.5.1 Členění národního hospodářství podle kritéria vlastnictví	17
2.5.2 Členění národního hospodářství podle kritéria financování.....	17
2.5.3 Členění národního hospodářství dle Pestoffa	18
2.5.4 Charakteristika a členění neziskových organizací.....	19
2.6 Vymezení pojmu nestátní neziskové organizace.....	22
2.6.1 Občanské sdružení	23
2.7 Financování neziskové organizace	25
2.7.1 Zdroje financování.....	25
2.7.2 Veřejné zdroje.....	26
2.7.3 Neveřejné zdroje.....	29
2.7.4 Dobrovolnictví.....	29
2.8 Financování sportovního klubu	31
2.9 Finanční analýza	36
2.9.1 Metody finanční analýzy	37
2.9.2 Analýza absolutních ukazatelů	38
2.9.3 Analýza poměrových ukazatelů.....	38
3 CÍLE A ÚKOLY PRÁCE.....	42
4 METODIKA PRÁCE	43
5 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU.....	45
5.1 Historie FBC Kladno	45
5.2 Analýza současné situace FBC Kladno	48
6 EKONOMICKÉ ZHODNOCENÍ FBC Kladno O.S. V LETECH 2008-2010	50
6.1 Analýza stavových ukazatelů	51

6.1.1	Analýza nákladů v letech 2008 - 2010	51
6.1.2	Srovnání nákladů v letech 2008 – 2010.....	58
6.1.3	Výnosy v letech 2008 - 2010.....	65
6.1.4	Srovnání výnosů FBC Kladno v letech 2008-2010.....	68
6.1.5	Srovnání výnosů a nákladů FBC Kladno v letech 2008 – 2010.....	71
6.2	Analýza poměrových ukazatelů.....	72
6.2.1	Analýza rentability	72
6.2.2	Ukazatele likvidity.....	72
6.2.3	Ukazatel zadluženosti	73
7	PŘEDPOKLAD VÝVOJE NA ROKY 2011 A 2012 A DOPORUČENÍ PRO UDRŽENÍ FINANČNÍ STABILITY FBC Kladno	74
7.1	Vývoj nákladů FBC Kladno v následujících obdobích 2011 a 2012.....	74
7.2	Dotace ze státního rozpočtu v následujících obdobích 2011 a 2012.....	77
7.3	Vývoj výnosů FBC Kladno v následujících obdobích 2011 a 2012.....	77
7.4	Návrh doporučení pro zlepšení finanční stability klubu.....	80
8	DISKUSE	84
9	ZÁVĚR.....	87
10	SOUHRN.....	89
11	SUMMARY.....	90
12	REFERENČNÍ SEZNAM	91
13	SEZNAM TABULEK	95
14	SEZNAM OBRÁZKŮ	96
15	PŘÍLOHY	97
	Příloha 1. Stanovy občanského sdružení FBC Kladno	98
	Příloha 2. Záznam o pozorování a rozhovoru s ing. Zdeňkem Jirákem, konaným dne 6.6.2011.	107

1 ÚVOD

Florbal je poměrně mladý a dynamicky se rozvíjející sport. Z tradičních sportů se nejvíce podobá hokeji, což také může být příčinou jeho velké oblíbenosti v ČR. V současné době zažívá tento sport rychlý vzestup popularity, a to nejen u nás, ale na celém světě.

Vzhledem k tomu, že florbal je u nás stále provozován ve valné většině případů na amatérské úrovni, většina klubů v ČR má statut občanského sdružení, tedy neziskové nestátní organizace. Pružně s tím, jak se vyvíjí celý sport, se musí vyvíjet i samotné kluby. Aby kluby byly schopné zvládat nápor nových hráčů, zakládat nová družstva a zajistit všem svým členům potřebné podmínky pro provozování florbalu, je potřeba koncepčního řízení klubu na minimálně poloprofesionální úrovni.

Většina funkcionářů, kteří řídí sportovní kluby ve florbale, dělá tuto práci se statutem dobrovolníka či s malým nárokem na odměnu, jelikož by kluby nenašly prostředky na jejich zaplacení. Ruku v ruce s tím, jak stoupá popularita florbalu, zvyšuje se počet členů a prestiž soutěží, což znamená, že jsou kladeny čím dál větší nároky na finanční a materiální zabezpečení klubu.

Shánět finanční prostředky do amatérského sportu je poměrně složité. Florbal navíc není stále ještě tolik medializován jako jeho ostatní kolegové – volejbal či basketbal. Financování sportovních klubů v ČR je velmi podobné u všech sportů, jen ve florbale se pohybuje v menších částkách. Financování florbalových klubů tedy funguje na bázi vícezdrojového financování, kdy klub žije z příjmů z veřejných i neveřejných zdrojů.

Tato práce hodnotí z ekonomického hlediska hospodaření činnosti florbalového klubu FBC Kladno. Soustředí se na analýzu hospodaření v letech 2008 až 2010, kdy je popsán právě dynamický nárůst nákladů spojených s jeho financováním. Tento dynamický nárůst je podtržen i tím, že klub v tomto období dokázal postoupit z 1.ligy do Fortuna extraligy, tedy nejvyšší české soutěže, což přineslo zvýšení nákladů samo o sobě.

Cílem práce je rozklíčovat, jak se flexibilně mění jednotlivé nákladové a příjmové položky v závislosti na vývoji klubu FBC Kladno a nastínit předpokládaný vývoj těchto položek do dalších let společně s doporučeními na finanční stabilizaci klubu.

2 TEORETICKÁ VÝCHODISKA

2.1 Charakteristika a historie florbalu

Florbal je kolektivní sport, v němž proti sobě stojí dvě družstva, na každé straně s 5 hráči v poli a jedním brankářem. Cílem hry je vstřelit více branek než soupeř. Hráči v poli se snaží o vstřelení branky a brankář se jim v tomto úsilí snaží zabránit. Florbal se nejčastěji provozuje na halovém hřišti o rozměrech 40 x 20 m. Hrací čas zápasu je 3x20 minut čistého času s dvěma desetiminutovými přestávkami. Pokud nemá utkání vítěze po základní hrací době, následuje 10 minutové prodloužení. Do utkání smí z každého týmu zasáhnout maximálně 20 hráčů. Střídání hráčů probíhá libovolně během zápasu bez omezení počtu střídání. V zápasech se většinou střídají 2 až 3 pětice hráčů po zhruba 30 – 70 sekundových intervalech (Urbář, 2008).

Historie florbalu ve světě

Ač se florbal považuje za sport objevený ve Skandinávii, první základy tohoto sportu byly položeny za mořem. Florbalový míček vlastně vyvinuli baseballisté, kteří ho používali k tréninku nadhazovačů, zároveň se v USA střetávali mladíci v halách s hokejkami a plastovým pukem už v 50. letech 20. století.

Přes první krůčky v zámoří je kolébkou florbalu Švédsko, kde v 70. letech 20. století vznikla hra „innebandy“. Během několika let se tato hra rozvíjela i okolních zemích – Finsku a Norsku – pod názvem „saalibandy“, brzy se přidává i Dánsko. Švédsko od počátku udávalo směr florbalu, zasloužilo se o organizace prvních mezistátních zápasů a také zde vznikly první metodické příručky.

Vlastní cestou šel florbal ve Švýcarsku, kde se hrál pod názvem „unihockey“ s upravenými pravidly. Jednak zde brankář poměrně dlouhou dobu používal hokejku a díky nedostatku kvalitních hal byly dva typy florbalu: „grossfeld“ – velký florbal hraný v nejvyšších soutěžích, a „kleinfeld“, který se hraje na nižší úrovni s počtem hráčů 3+1 (3 hráči v poli a 1 brankář) (čerpáno z cfbu.cz).

Na mezinárodní scéně se florbal objevuje roku 1986, kdy je založena Mezinárodní florbalové federace (International Floorball Federation – IFF). Základními zeměmi byly Švédsko, Finsko a Švýcarsko. Česká republika se stala členem v roce 1993. V současnosti sdružuje IFF 52 členských zemí s celkovým počtem 277 752 registrovaných hráčů a hráček. (čerpáno z floorball.org.)

Historie florbalu v ČR

Do České republiky se florbal dostal několika nezávislými cestami. První zkušenost s tímto sportem měla skupinka studentů z VŠE v Praze díky výměnnému pobytu s helsinkou univerzitou KY v roce 1984, to však byla pouze roční epizoda.

Hlavní cesta vedla přes bratry Vaculíky, kteří se díky cestovní kanceláři Excalibur Tours dostali do kontaktu se švédskými florbalovými nadšenci a nakonec v roce 1991 dovezli ze Švédska florbalové hole. Díky tomu se florbal začal šířit po celé ČR, největšími centry se staly Praha a Ostrava. Velký mezník přišel v roce 1992, kdy bratři Vaculíkové přivezli se svým týmem z Maďarska první mantinely, které jim byly poskytnuty od Švédů na rychlejší rozvoj florbalu s tím, že v ČR má tento sport větší budoucnost než v Maďarsku.

V roce 1992 také vzniká zastřešující organizace, Česká florbalová unie (ČFbU), která se v témže roce stává členem ČSTV. V roce 1993 se hraje první ročník první české ligy a zároveň první ročník největšího mezinárodního turnaje současnosti – Czech Open.

V následujících letech se florbal začal dynamicky rozvíjet a na startu ročníku 2010/2011 bylo registrováno přes 400 oddílů s celkovým počtem cca 1370 družstev. Florbalová základna nyní čítá zhruba 50 tisíc registrovaných členů. (čerpáno z čfbu.cz)

Florbal se tedy řadí mezi nejpoblárnější sporty u nás, kromě přínosu v podobě zábavy a napínavých soutěžních klání, má své pozitivní vlivy ve všeobecném měřítku, čímž nacházíme soulad mezi florbaem a Bílou knihou sportu.

2.2 Florbal a Bílá kniha sportu

Bílá kniha sportu „se zaměřuje na společenskou roli sportu, jeho hospodářský rozměr a jeho organizaci v Evropě, jakož i na opatření, která budou následovat po této iniciativě“ (Bílá kniha sportu, 2007, 3).

Florbal se s Bílou knihou sportu protíná v několika ohledech. Už tím, že je florbal kolektivní sport, naučí hráče jak spolupracovat v kolektivu – v týmovém sportu se jedinci naučí, že bez pomoci a důvěry spoluhráčů nemohou dosáhnout svých cílů. S tím jde ruku v ruce „sociální začlenění“, která spočívá v zařazení se do kolektivu, navázání přátelství a nových vztahů se spoluhráči, trenéry, dalšími lidmi z klubu či protihráči.

Vzhledem k vysokému tempu hry je nutná dobrá fyzická připravenost hráče pro soutěžní zápasy, a proto florbal splňuje i nároky na zdraví upevňující aktivitu.

S tím však souvisí také kompenzační cvičení a jisté návyky správného postupu u pohybové aktivity a cvičení aerobních i anaerobních.

Velmi důležitým souladem s Bílou knihou sportu je ve florbale fakt, že sportovní hodnoty převažují nad materiálními. Florbal je totiž stále amatérským sportem a i nejlepší hráči působící v české extralize mají svoje stále zaměstnání a florbal provozují ve volném čase a nejsou jako hráči placení. Hráči tedy hrají díky své lásce k tomuto sportu, jde jim o sportovní cíle a vědí, že jim výkon nezajistí živobytí – například dodnes se ve florbale přiznávají teče míčku, jestliže ji rozhodčí nevidí. Toto hledisko se dnes v mnoha sportech neukazuje, zvláště díky profesionalizaci hráčů, která u florbalu zatím není.

Tyto všechny parametry reflektují celkové začlenění florbalu do systému tělesné kultury.

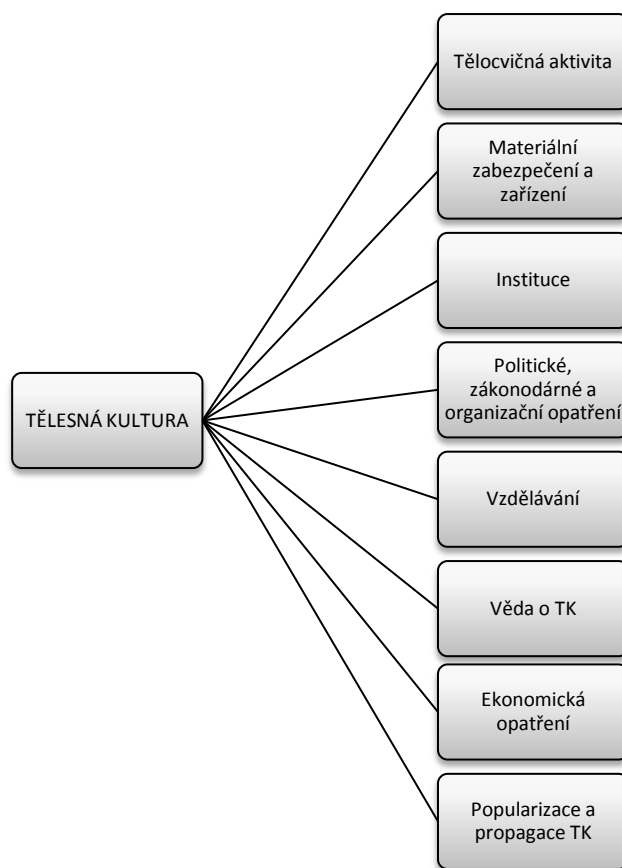
2.3 Tělesná kultura

Definice tohoto pojmu vychází z vědního oboru kinantropologie – (kin = pohyb, logos = věda – tedy věda o pohybu). Tělesná kultura je kinantropologií považována za část kultury a celého kulturního dědictví národa. Kultura obsahuje postupy a chování, které jsou ve společnosti sdílné a obecné, není jen výrazem individuálního chování osobnosti člověka. Při utváření norem, hodnot, schémat chování a vzorů hrají významnou roli právě činnosti realizované v rámci systému tělesné kultury (Rektořík a kol., 2007).

Dle Hodaně (1997) je tělesná kultura sociokulturní systém, který jako výsledek činnosti, tvorby hodnot, vztahů a norem zabezpečuje specifickými tělocvičnými prostředky uspokojování zvláštních biologických a sociálních potřeb člověka v oblasti fyzického, a z něj vyplývajícího psychického a sociálního rozvoje s cílem jeho socializace a kultivace.

Hodaň (2010) za celý systém tělesné kultury považuje množinu organizací, institucí, legislativních norem, způsobů personálního a materiálního zabezpečení, uspořádanou do funkční struktury, vycházející ze vzájemných vazeb uvedených prvků a vazeb na vnější okolí, s cílem co nejefektivnějšího zabezpečení a uspokojení zvláštních pohybových potřeb člověka realizovaných prostřednictvím tělesných cvičení.

Tělesná kultura zahrnuje několik subsystémů činností a aktivit, které na ni působí a naopak (Obrázek 1).



Obrázek 1. Subsystémy činností a aktivit tělesné kultury (Hobza, Rektořík, & kol., 2006)

Za nejdůležitější složku tělesné kultury je považován subsystém tělocvičných aktivit, který se dělí na tři základní složky:

- **Tělesná výchova**
- **Pohybová rekreace**
- **Sport**

Tělesná výchova se uskutečňuje během pedagogického procesu, jako hlavního prostředku se využívá tělesných cvičení. Tělocvičný výkon je prostředkem a ne hlavním cílem (Rektořík a kol., 2007).

Pohybová rekreace naplňuje hlavní představy a potřeby těch, pro které je určena – odpočinek, zábavu a vzdělání. Umožňuje kultivaci tvořivých sil člověka, má velký vliv na intelektuální, tělesný i sociální rozvoj osobnosti (Dohnal, Hobza & kol., 2007).

Sport je charakterizován jako pohybová činnost soutěžního charakteru, prováděná podle určitých pravidel. Dělí se do tří základních kategorií – relaxační, vrcholovou a výkonnostní, také se dělí na sport individuální a kolektivní (Rektořík a kol., 2007).

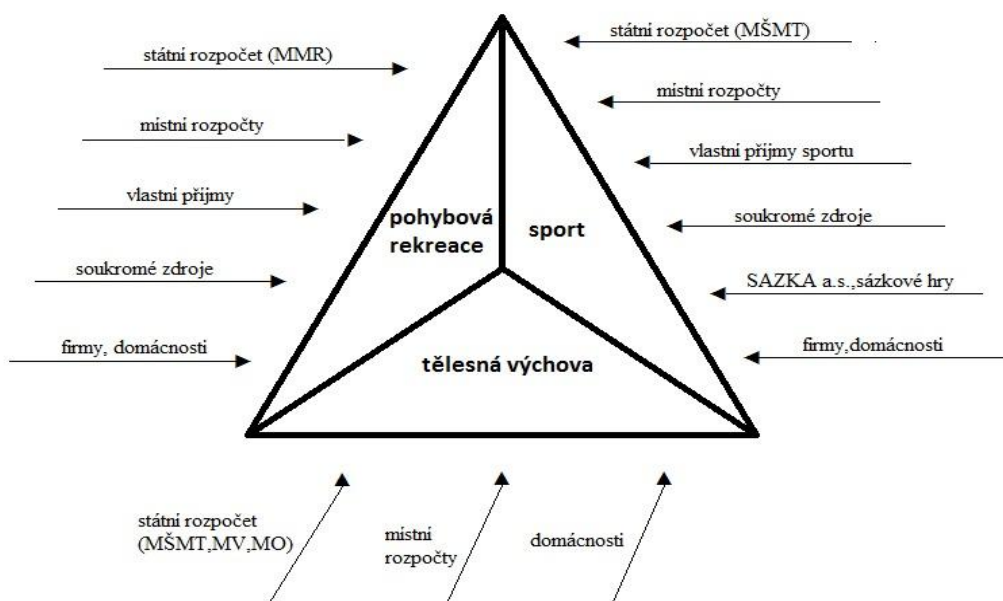
2.4. Ekonomika tělesné kultury

Dle Rektořika a kol. (2007) jsou na tyto subsystemy tělesné kultury organizačně napojeny systémy vyššího řádu (př. materiální zabezpečení, institucionální prostor, politické, a právní a organizační podmínky atd.), jež společně s „profilovou“ činností tvoří organicky jeden celek. Každý takovýto celek tvoří své vlastní ekonomické charakteristiky, které se následně odrážejí na financování a legislativní podpoře těchto činností.

Ekonomický význam tělesné kultury, především tedy subsystemů sportu a pohybové rekreace, je prokazatelný mnoha způsoby. Některé oblasti lze dokumentovat na různých příkladech, kterými mohou být: podíl sportu na HDP, pořadí sportu mezi odvětvími, zaměstnaností, kterou vyvolává, počtem sportovních organizací, počtem aktivních sportujících, výdaji domácností na sportovní produkty a služby, výdaji státního rozpočtu na potřeby celého systému tělesné kultury atd. (Hobza, Rektořík, & kol., 2006).

2.4.1 Financování tělesné kultury

Tělesná kultura je financována ze dvou zdrojových oblastí, veřejné a soukromé, které se v mnoha případech prolínají. V této souvislosti je poté často připomínáno vícezdrojové financování tělesné kultury (Obrázek 2).



Obrázek 2. Vícezdrojové financování tělesné kultury (Hobza & Rektořík, 2006)

Podpora tělesné kultury z veřejných zdrojů zahrnuje tyto oblasti:

- dotace ze státního rozpočtu
- dotace z místních rozpočtů (z krajských, městských a obecních rozpočtů)
- financování školní tělesné výchovy

Podpora ze soukromých zdrojů je dominantnější, zejména výdaje domácností mají vůdčí postavení ve financování tělesné kultury v ČR. Významným soukromým zdrojem je také podíl tělesné kultury z výtěžku sázkových her, kde mezi nejznámější patří loterijní společnost Sazka a.s (Rektořík & kol., 2007).

V této kapitole byla rozebrána ekonomika obecně tělesné kultury, pro konkrétnější zaměření na florbalový klub FBC Kladno je třeba nejprve vymezit, kde je místo sportovních klubů v národním hospodářství, jestliže působí ve formě občanského sdružení, tedy neziskové organizace.

2.5 Neziskový sektor v ČR

Dle Boukala & Vávrové (2009) jsou neziskové organizace odrazem rozvinutí občanské společnosti a vymezují se jako organizace, které nejsou státní, nejsou soukromé a nejsou komerční.

Vedle označení neziskový sektor se také můžeme setkat s využíváním pojmů nestátní neziskové organizace (NNO), občanský sektor či třetí sektor (Rakušanová & Stašková, 2007). Pro popis fungování neziskových organizací je třeba vymezit jejich vztah k národnímu hospodářství.

Dle (Hobzy, Rektořika & kol., 2006) je národní hospodářství definováno na systému společnosti a je charakterizováno souhrnem všech rezidentských jednotek, které provádějí svou ekonomickou činnost na ekonomickém území státu. Vzhledem k tomu, že se jedná o složitý systém, je třeba si ho pro pochopení jeho struktur a vazeb rozdělit dle různých kritérií.

Pro tyto účely existují následující členění národního hospodářství:

- kritérium odvětví (odvětví výroby, odvětví služeb)
- kritérium sektoru (primární až kvintární sektor)
- kritérium vlastnictví (soukromý a veřejný sektor)
- kritérium financování provozu a rozvoje (ziskový a neziskový)

Pro zkoumání tělesné kultury je nejvhodnější rozložení národního hospodářství podle posledních dvou kritérií, tedy dle kritéria vlastnictví a kritéria financování provozu a rozvoje (Hobza, Rektořík, & kol., 2006).

2.5.1 Členění národního hospodářství podle kritéria vlastnictví

Podle tohoto kritéria se národní hospodářství dělí na soukromý a veřejný sektor. Veřejný sektor se dále dělí na sektor státní a samosprávný. Oba tyto sektory spolupracují velmi úzce, doplňují se a navzájem i potřebují. Schematicky je toto členění vyjádřeno na Obrázku 3.

2.5.2 Členění národního hospodářství podle kritéria financování



Obrázek 3. Členění národního hospodářství podle principu financování (Rektořík & kol., 2010)

Členění na první úrovni je na ziskový a neziskový sektor. Cílovou funkcí ziskového sektoru je zisk. Cílovou funkcí neziskového sektoru je dosažení užitku, jež má podobu veřejné služby, ne zisku ve finančním vyjádření. Důležitá je však druhá úroveň členění neziskového sektoru, a to na veřejný sektor, soukromý sektor a sektor domácností.

- **Neziskový veřejný sektor** (označován též jako druhý sektor) je řízen a kontrolován veřejnou správou a financován z veřejných financí, cílem je poskytování veřejné služby.
- **Neziskový soukromý sektor** (třetí sektor) je financován ze soukromých financí fyzických a právnických osob (příspěvky z veřejných financí nejsou vyloučeny), které neočekávají zhodnocení svých vložených prostředků ve formě finančního zisku. Do tohoto sektoru se řadí občanská sdružení (FBC Kladno o.s.).

- **Sektor domácností** je tvořen občany, kteří zasahují do koloběhu finančních toků tak, že užívají produkty všech výše zmíněných sektorů. Má význam pro formování společnosti, což zpětně ovlivňuje kvalitu i chod neziskových organizací (Šimková, 2006).

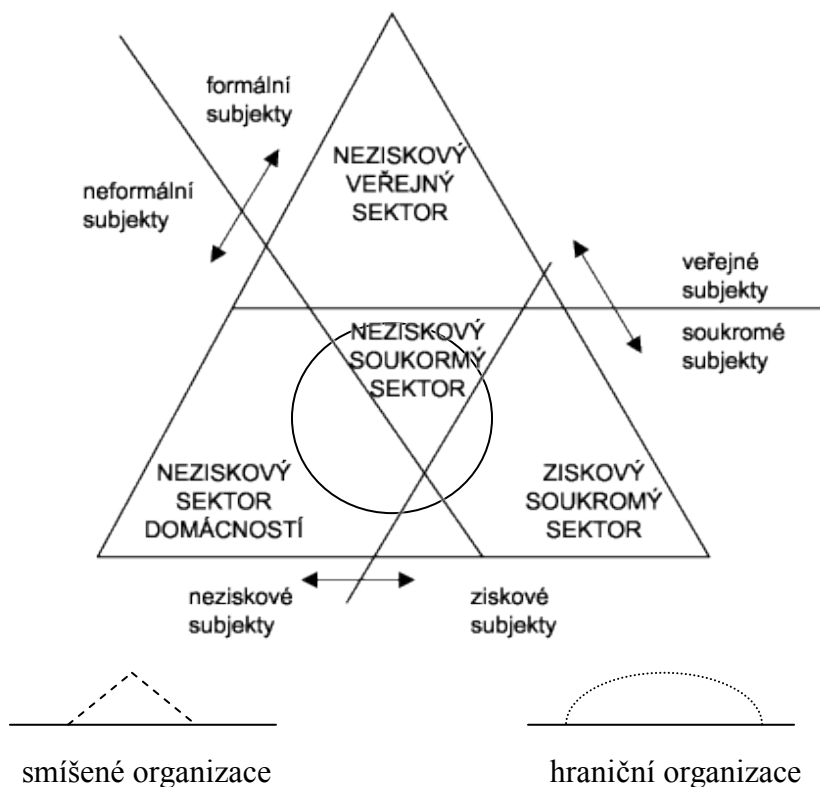
Představené členění podle kritéria financování používá také Pestoff a právě jeho dělení je detailněji popsáno v následující podkapitole, společně s příloženým schématem, které toto dělení názorně představuje.

2.5.3 Členění národního hospodářství dle Pestoffa

S výše uvedenými čtyřmi sektory pracuje také švédský ekonom Victor A. Pestoff, který používá pro znázornění výše uvedených sektorů plochu trojúhelníku, do kterého jsou zakreslovány základní bloky, jež následně vytváří ony čtyři sektory.

Pestoff využívá při vytváření svého modelu tři základní kritéria:

- podle kritéria financování provozu a rozvoje na sektor ziskový a neziskový,
- podle kritéria vlastnictví na sektor soukromý a veřejný
- podle míry formalizace na sektor formální a neformální



Obrázek 4. Konečná fáze členění národního hospodářství dle Pestoffa (Rektořík & kol., 2010)

Ve výše uvedeném modelu jsou tedy zaneseny čtyři sektory:

- ziskový soukromý sektor
- neziskový sektor domácností
- neziskový veřejný sektor
- neziskový soukromý sektor (ohraničený kružnicí)

Činnosti a poslání organizací působících v těchto sektorech se v několika zónách překrývají. Zde jsou vymezeny organizace hraniční a smíšené organizace. Příkladem takovýchto organizací může být soukromá střední škola (smíšená organizace), která svým posláním zasahuje do veřejného sektoru. Má privátní charakter a je z části financována z veřejných financí. Příkladem hraniční organizace je penzijní fond, který funguje ve formě akciové společnosti na základě obchodního zákoníku, ale zákonem vymezené příspěvky dostává z veřejných financí a způsob rozdělování zisku je normativně upraven zákonem (Rektořík a kol, 2010).

Neziskový nestátní sektor (třetí sektor) je vytyčen uprostřed trojúhelníku pomocí kružnice, má přesah do veřejného sektoru, sektoru domácností i do ziskového sektoru, což odpovídá i realizaci aktivit tělesné kultury (Hobza, Rektořík & kol., 2006).

2.5.4 Charakteristika a členění neziskových organizací

Pro definování pojmu neziskové organizace se vychází ze zákona č.586/1992 Sb. o dani z příjmů § 18, odstavec 7, „jde o organizace charakteru právnické osoby, která nebyla zřízena nebo založena za účelem podnikání“ (Rektořík & kol., 2010; Šimková, 2006). Neziskovostí se dle Otrusinové (2009) rozumí skutečnost, že jakýkoliv zisk organizace musí být použit pro další činnost organizace prostřednictvím finančních fondů. Jinak řečeno, neziskové organizace nemají zakázáno vykonávat vedlejší výdělečné činnosti, jejich zisk však musí být zdrojem financování hlavní činnosti.

Role neziskových organizací je nezastupitelná, vyplňují místo mezi trhem, státem a domácnostmi. Neziskové organizace vidí příležitosti tam, kde ziskové společnosti vidí problémy, respektive tam, kde zákazníci nejsou schopni v oblasti služeb dostatečně zaplatit za jejich poskytování. Zároveň provádí neziskové organizace služby, které stát nemůže či nechce provádět, či je provádí neefektivně (Novotný, Lukeš, & kol., 2008).

Neziskové organizace jsou členěny dle mnoha kritérií, členění dle právní normy již zmiňovaného zákona řadí mezi neziskové organizace následovně subjekty:

- zájmová sdružení právnických osob, pokud tato sdružení mají právní subjektivitu,
- občanská sdružení včetně odborových organizací,
- politické strany a politická hnutí,
- registrované církve a náboženské společnosti,
- nadace, nadační fondy,
- obecně prospěšné společnosti,
- veřejné vysoké školy,
- obce,
- vyšší územní samosprávné celky,
- organizační složky státu a územních samosprávných celků (do roku 2001 rozpočtové organizace),
- příspěvkové organizace,
- státní fondy a subjekty, o nichž tak stanoví zvláštní zákon.

Rektořík & kol. (2010) zmiňuje další hlavní kritéria, na základě kterých je možné rozdělit neziskové organizace:.

- **Kritérium zakladatele**
 - a) Veřejnoprávní organizace - založeny státní správou (např. ministerstvo) nebo samosprávou (např. obec).
 - b) Soukromoprávní organizace – založeny soukromou právnickou nebo fyzickou osobou.
 - c) Veřejnoprávní instituce – výkon účelu služby je dán ze zákona (např. veřejná vysoká škola).
- **Kritérium globálního charakteru poslání**
 - a) Organizace veřejně prospěšné – za účelem poslání spočívající v produkci veřejných a smíšených statků, které uspokojují potřeby veřejnosti (např. charita, vzdělání, ekologie).
 - b) Organizace vzájemně prospěšné – za účelem vzájemné podpory skupin občanů (i právnických osob), které jsou spjaty společným zájmem. Posláním je uspokojování svých vlastních zájmů a veřejná správa dbá, aby se jednalo o zájmy, které jsou ve vztahu k veřejnosti korektní.

- **Kritérium právně organizační normy (zákon vždy v platném znění)**
 - a) Organizace založené podle zákonů č. 218/2000 Sb. rozpočtová pravidla a č. 250/2000 Sb. o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů.
 - b) Organizace založené podle ostatních zákonů platných pro neziskové organizace.
 - c) Organizace založené podle zákona č. 513/1991 Sb. – obchodní zákoník a organizace s obdobným charakterem.
- **Kritérium financování**
 - a) Financované zcela z veřejných rozpočtů (organizační složky státu a územních celků).
 - b) Financované zčásti z veřejných rozpočtů – legislativní nárok na příspěvek (např. církve, příspěvková organizace, politické strany a politická hnutí).
 - c) Financované z různých zdrojů (dary, sbírky, sponzoring, granty, vlastní činnost).
 - d) Financované především z výsledků realizace svého poslání.
- **Kritérium charakteristiky realizovaných činností (oborové členění)**
 - a) Společné znaky pro všechny typy neziskových organizací
 - Jsou právními osobami (s výjimkou organizačních složek).
 - Nejsou založeny za účelem podnikání.
 - Nejsou založeny za účelem produkce zisku.
 - Uspokojují konkrétní potřeby občanů a komunit.
 - Mohou, ale nemusí být financovány z veřejných rozpočtů.
 - b) Společné znaky jen pro soukromé neziskové organizace
 - Mají ze zákona povolenu autonomii ve vztahu k vnějšímu okolí.
 - Členství v těchto organizacích je realizováno výhradně na principu dobrovolnosti (s výjimkou některých profesních komor).
 - Vytváří většinou neformální struktury sympatizantů, ale vždy v rámci legislativy, podle které byly založeny a podle které realizují svoji činnost (Rektořík a kol., 2010).

Předcházející rozdělení je ukázkou, jak lze rozdělit neziskové organizace dle různých kritérií – vybrána byla ta nejzákladnější. V praxi se používá spíše tzv. členění neziskových organizací, které rozlišuje pět druhů neziskových organizací.

Členění neziskových organizací

S ohledem na teorii a praxi se jeví nejlepší rozdělení neziskových organizací do pěti skupin s následujícími typologickými znaky:

- Neziskové soukromoprávní organizace vzájemně prospěšné.
- Neziskové soukromoprávní organizace veřejně prospěšné.
- Neziskové veřejnoprávní organizace typu organizačních složek a příspěvkových organizací státu a samosprávných územních celků.
- Neziskové ostatní veřejnoprávní organizace.
- Neziskové soukromoprávní organizace typu obchodních společností a jím podobných (výjimečné případy neziskových organizací).

Toto členění neziskových organizací rozlišuje mezi soukromoprávními a veřejnoprávními organizacemi, pro naše účely je důležitá skupina I. Neziskové soukromoprávní organizace vzájemně prospěšné, do které patří i občanská sdružení. Pojem neziskové soukromoprávní organizace je velmi často nahrazován pojmem nestátní neziskové organizace, kterému je věnována následující podkapitola.

2.6 Vymezení pojmu nestátní neziskové organizace

V Pestoffově členění národního hospodářství představuje neziskový sektor prostor ohraničený kružnicí, avšak tento prostor zahrnuje i organizace smíšené a hraniční. Vzhledem k tomu, že florbalový klub FBC Kladno je právnickou formou občanské sdružení, patří mezi nestátní (soukromé) neziskové organizace (dále jen NNO). NNO jsou v Pestoffově modelu vymezeny trojúhelníkem uprostřed. K jejich rozeznání uvádíme základní vlastnosti sloužící k rozeznání NNO. Podle těchto pěti vlastností jsou NNO:

- **Organizované** – fungují na základě jasně formulované zakládající smlouvy či zřizovací listiny, stanovena organizační struktura, náplň činností atd.
- **Soukromé** – institucionálně oddělené od vlády, což ale neznamená, že jsou odděleny od státních financí – ty jsou pro ně velmi významné.
- **Nerozdělující zisk** – zisky musí být zpětně vloženy do činnosti organizace (zohledněno v českém právním řádu).
- **Samosprávné** – disponují vnitřní strukturou se stanovenými řídicími a kontrolními kompetencemi.
- **Dobrovolné** – „s účastí dobrovolníků“ neboli s přítomností dobrovolného prvku.

Nejvíce rozšířenými právními formami nestátních neziskových organizací v ČR jsou z hlediska počtu a zaměření činnosti:

- **občanská sdružení** (registrovaná podle zákona č. 83/1990 Sb., o sdružování občanů);
- **nadace a nadační fondy** (registrované podle zákona č. 227/1997 Sb., o nadacích a nadačních fondech);
- **obecně prospěšné společnosti** (registrované podle zákona č. 248/1995 Sb., o obecně prospěšných společnostech);
- **církevní právnické osoby** (registrované podle zákona č. 3/2002 Sb., o církvích a náboženských společnostech).

V České republice má většina sportovních klubů právní formu občanského sdružení, patří mezi ně i FBC Kladno. Výjimku tvoří fotbalové a hokejové kluby, které působí v nejvyšších soutěžích, avšak oproti občanským sdružením je těchto klubů velmi málo.

2.6.1 Občanské sdružení

Občanským sdružením se věnuje zákon č. 83/1990 Sb. ve znění pozdějších předpisů o sdružování občanů, v němž stojí, že občané mají právo se svobodně sdružovat bez povolení státního orgánu. Tento zákon se netýká sdružování občanů v politických stranách, církvích a náboženských společnostech, sdružování k výdělečné činnosti a výkonu povolání, armády, policie a justice. „Občanská sdružení jsou právnickými osobami, do jejichž postavení a činnosti mohou státní orgány zasahovat jen v mezích zákona“ (Takáčová, 2007).

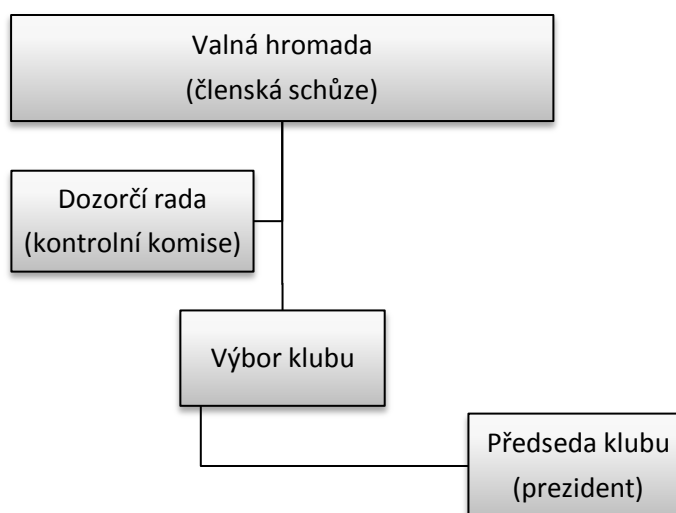
Jakékoliv občanské sdružení registruje Ministerstvo vnitra ČR. Návrh na registraci podává nejméně tříčlenný přípravný výbor, kde minimálně jedna osoba musí být starší 18 let. Stanovy občanského sdružení, které Ministerstvo vnitra registruje, musí obsahovat:

- název sdružení (příp. i zkratku, bud-li používána),
- sídlo,
- cíl činnosti,
- orgány sdružení, způsob jejich ustanovování a učení orgánů a funkcionářů oprávněných jednat jménem sdružení,
- ustanovení o organizačních jednotkách,
- zásady hospodaření.

Dle Takáčové (2007) jsou v zásadách hospodaření přesně vymezeny způsoby, jakými bude sdružení získávat vlastní prostředky a na jaké účely budou tyto prostředky vynaloženy. Získat prostředky na vyvíjení činnosti lze:

- z členských příspěvků,
- z příjmů z pořádání kulturních, sportovních, rekreačních aj. akcí, které propagují vlastní činnost,
- z příjmů z hlavní a hospodářské činnosti,
- z výnosů hospodaření s majetkem (pronájem, prodej, majetkové účasti),
- dary, bezúplatnými převody,
- z dotací ze státního rozpočtu, ze státních fondů.

Nejvyšším orgánem občanského sdružení je valná hromada, která volí a odvolává výbor, předsedu a ostatní funkcionáře. Valná hromada se svolává nejméně jednou do roka a zároveň schvaluje (případně) změny stanov sdružení, rozpočet, program, výroční zprávu atd. Obecné schéma organizační struktury občanského sdružení je nejčastěji vyjádřeno tzv. funkcionální strukturou (Obrázek 5), kde hlavními principy této struktury jsou hierarchie a odbornost (Eger, 2005).



Obrázek 5. Obecné schéma občanského sdružení (Eger, 2005).

Zánik sdružení může nastat dobrovolným rozpuštěním nebo sloučením s jiným sdružením či pravomocným rozhodnutím Ministerstva vnitra o jeho rozpuštění, neřídí se

zvláštním zákonem, ale postupuje se podle §20 občanského zákoníku. Občanské sdružení je také dovoleno spojit s jiným občanským sdružením, a to tím způsobem, že buď vznikne nové občanské sdružení, nebo pokračuje jedno ze sloučených a druhé zaniká (Růžičková, 2009).

Velmi důležitým faktorem u každé neziskové organizace, a tedy i občanského sdružení, je její konkrétní poslání a cíl – tedy jaká bude dlouhodobá strategie neziskové organizace, jaké jednotlivé kroky povedou k jejímu naplnění a v jakém období má být dosaženo vytyčených bodů (cílů).

Na naplnění poslání je potřeba finančních zdrojů, které musí nezisková organizace získat. Jakým způsobem lze dosáhnout na zajištění působení neziskových organizací je detailně rozpracováno v následující kapitole.

2.7 Financování neziskové organizace

V této části práce jsou představeny obecné principy financování NNO a rozdělení finančních zdrojů dle základních kritérií. Konkrétnímu financování sportovního klubu jako občanského sdružení je věnována kapitola 2.9.

2.7.1 Zdroje financování

U neziskových organizací je typické vícezdrojové financování. Samotné zdroje lze dělit dle různých kritérií. Prouzová (2010) uvádí následující:

- **Podle charakteru zdroje:**
 - finanční prostředky,
 - nefinanční prostředky (věci, dary, čas, informace atd.).
- **Podle geografického původu zdroje:**
 - domácí,
 - zahraniční.
- **Podle původu prostředků organizace:**
 - z interních zdrojů organizace,
 - z externích zdrojů,
 - veřejné zdroje,
 - individuální zdroje (jednotlivci),
 - soukromé zdroje (soukromé právnické osoby).
- **Podle způsobu nabytí:**
 - přímá podpora,

- nepřímá podpora (daňové úlevy, symbolický nájem, práce odvedená dobrovolníky).

Optimální kombinace různých zdrojů je to, o co by se měla každá nezisková organizace snažit – v této kombinaci leží podstata vícezdrojového financování. Boukal & Vydrová (2009) poukazují na fakt, že nejzákladnější kombinací vícezdrojového financování je financování z veřejných a neveřejných zdrojů.

2.7.2 Veřejné zdroje

Jde o finanční zdroje v rámci státní dotační politiky, kterou zabezpečují instituce státní správy (ministerstva) a samosprávy. Hamerníková (2000) uvádí, že vazba neziskových organizací na veřejné zdroje může být dvojího druhu:

- **přímá** – organizacím jsou poskytovány granty, dotace apod. z některého z veřejných rozpočtů,
- **nepřímá** – poskytování sponzorských prostředků nebo darů od ziskových subjektů či jednotlivců je ovlivněno daňovým zákonodárstvím, a to jak na straně dárce, tak i příjemce.

Přímá vazba na veřejné zdroje

Výrazná podpora směřuje do neziskového sektoru v rámci režimu Státní dotační politiky vůči NNO, kde mezi hlavní oblasti patří např. poskytování sociálních služeb, ochrana a podpora zdraví, ochrana životního prostředí, vzdělávání, rozvoj lidských zdrojů a mezi dalšími také rozvoj sportu a tělovýchovy. Státní dotační politika je jediný způsob získávání financí, který je určený pouze NNO. Ostatní způsoby jsou přístupné i dalším subjektům.

Druhým typem veřejného zdroje jsou příjmy dosažené z loterií a hazardních her na základě zákona č. 202/1990 Sb., o loteriích a jiných podobných hrách. Tento zákon udává podmínku pro povolení živnosti takovou, že jako kompenzaci za malý společenský přínos kasin, loterií, sázkových a ostatních hazardních her musí jejich provozovatelé převést část zisku na společnosti prospěšné účely. Také obce musí odvody za hrací automaty přerozdělit mezi nestátní neziskové organizace ve svém okolí jako podporu jejich činnosti.

Mezi další formy patří veřejné zakázky jako přímá forma financování. Jediným zdrojem v ČR je Nadační investiční fond, jehož smyslem bylo podpoření českého

nadačního sektoru při jeho obnově. Byl založen v roce 1992 a finanční prostředky, které byly vyhrazeny z druhé vlny kuponové privatizace, byly rozděleny mezi nadace ve dvou etapách – v roce 1999 a 2002. Nadační fond nerozdělil všechny své prostředky ve druhé etapě a některé z nich ještě dorozděloval v dalších letech. Nadace, které příspěvek obdržely, byly povinny si ho uložit do nadačního jmění a po celou dobu své existence musí mít své nadační jmění v minimální výši rovnající se příspěvku z Nadačního investičního fondu (Rakušanová & Stašková, 2007).

Posledním významným zdrojem, který poskytují úřady NNO, je úleva od poplatků. Mnohé obecní, městské a krajské úřady často podporují NNO na základě dlouhodobých partnerství, která se projevují například ve formě symbolických pronájmů. V současné době je významnou možností i čerpání dotací z fondů Evropské unie.

Daňové úlevy (daňová problematika)

Daňová problematika je v každém státě odlišná a zároveň se mění s tím, jak se vyvíjí daný stát. V České republice je pro zdanění neziskových organizací nejpodstatnější znát zákon o dani z příjmů, dále se však dotýká neziskových organizací také zákon o dani z přidané hodnoty, silniční daň, daň z nemovitosti či daň dědická, darovací a daň z převodu nemovitostí.

Pomocí daňových úlev podporuje český stát neziskové organizace nepřímo. Daň z příjmů právnických osob je upravena zákonem č. 586/1992 Sb., v platném znění. Je třeba pro účely daně z příjmu rozlišit činnost na hlavní (cíl, poslání organizace) a vedlejší (hospodářská činnost). Níže jsou uvedeny nejvýznamnější daňové úlevy týkající se občanského sdružení – sportovního klubu. Daňová problematika se u neziskových organizací rozděluje do čtyř hlavních oblastí, dle povahy příjmů:

- **nejsou předmětem daně,**
- **osvobozené od daně,**
- **zdaňované zvláštní sazbou či zdaňované v samotném základu daně,**
- **jsou předmětem daně.**

Předmětem daně u neziskových organizací nejsou příjmy z činností vyplývajících z jejich poslání daného jejich statutem, pokud jsou náklady, vynaložené na tyto činnosti, vyšší. Dále nejsou předmětem daně dotace ze státního rozpočtu a z rozpočtu obcí a krajů a příjmy z úroků a vkladů na běžném účtu.

Osvobozeny jsou od daně z příjmů taktéž členské příspěvky přijaté podle stanov sdružení. Od daně z příjmů jsou osvobozeny i úrokové příjmy plynoucí z prostředků veřejné sbírky pořádané pro veřejně prospěšnou činnost.

Posledním typem zvýhodnění jsou položky odečitatelné od základu daně. Mezi ně patří daňová ztráta, odečitatelná položka na výzkum a vývoj a specifická odečitatelná položka. Daňová ztráta může vzniknout pouze u činností v hospodářské oblasti a lze ji odečíst maximálně v pěti po sobě jdoucích zdaňovacích obdobích po období, za které byla vyměřena.

Specifická odečitatelná položka má pomoci neziskovým organizacím lépe zajišťovat činnost v oblasti jejich poslání. Neziskové subjekty si mohou snížit až o 30% základ daně z příjmů (z již předtím sníženého základu o daňovou ztrátu), takto získané prostředky musí použít pouze na financování nákladů, které souvisejí s hlavní činností a to v zákonem určením počtu bezprostředně následujících zdaňovacích období – jednom až třech podle typu neziskové organizace (Pilařová & Pilátová, 2010). Výše odečitatelné položky pro rok 2010 má dolní limit 300.000 Kč a horní limit 1.000.000 Kč. Činí-li částka 30% vypočtená ze základu daně méně než 300.000 Kč včetně, pak si může poplatník odečíst částku ve výši 300.000 Kč, avšak ne více než činí základ daně (Rektořík a kol., 2010).

Mezi příjmy, které jsou předmětem daně, patří příjmy z reklam, z členských příspěvků vyjma osvobozených, z nájemného, z vedlejší (hospodářské) činnosti a ze ziskové hlavní činnosti.

Poplatníkem daně z přidané hodnoty se stává nezisková organizace v případě, že uskutečňuje ekonomickou činnost, za kterou se považuje činnost výrobců, obchodníků a osob poskytujících služby. Osoba povinná k dani se musí registrovat jako plátce DPH v případě, že její obrat za předcházejících 12 měsíců překročil 1 mil. Kč.

Silniční daň platí nezisková organizace pouze v případě, je-li motorové vozidlo používáno k podnikání nebo činností, z nichž plynoucí příjmy jsou předmětem daně z příjmů. Stejně tak u daně z nemovitostí je poplatníkem daně vlastník pozemku či stavby nebo právnická či fyzická osoba, která má k dané nemovitosti právo hospodaření (správy) nebo bylo zřízeno právo trvalého užívání (Otrusínová, 2009).

Specifickou daňovou úlevou pro financování neziskových organizací jsou dary, respektive darovací smlouvy. Není to však úleva směřovaná přímo k neziskovým organizacím, ale k subjektům, které se rozhodnou darovat této organizaci ať už materiální či finanční prostředky. Podle § 20 zákona č. 586/1992 Sb. o daních z příjmů, musí být minimální hodnota takového daru 2 000 Kč a zároveň lze v úhrnu odečíst maximálně 5%

ze základu daně. Tento odpočet nemohou uplatnit poplatníci, kteří nejsou založeni nebo zřízeni za účelem podnikání.

Všechny zmíněné daně a daňové úlevy jsou popsány v zákonech České republiky, konkrétně v zákonech č. 586/1992 Sb., č. 235/2004 Sb., č. 16/1993 Sb., č. 338/1992 Sb. a č. 357/1992 Sb.

2.7.3 Neveřejné zdroje

Mezi neveřejné zdroje se řadí všechny ostatní finanční zdroje, které nepochází od státní správy či samosprávy: nadace a nadační fondy, podnikatelé a podniky, individuální dárci a v neposlední řadě příjmy z vlastní činnosti.

Systém nadací je v ČR velmi rozmanitý i díky Nadačnímu investičnímu fondu. Neziskové organizace mohou požádat o pomoc finanční či předložit rozpracovaný projekt.

Problematické financování neziskové organizace, v našem případě sportovního klubu, se věnuje následující kapitola, která se podrobněji zabývá neveřejným zdroji – podniky a podnikateli, dárci i příjmy z vlastních činností. V této kapitole se ještě budeme věnovat problému samofinancování.

Samofinancování dle Boukala & Vávrové (2009) předpokládá vlastní podnikání NNO, neboli že se NNO nesoustředí jen na plnění svého poslání, ale i si sama zajišťuje prostředky k jeho realizaci pomocí dalších, často podnikatelských, činností.

Mezi činnostmi, které mohou zajistit samofinancování, se řadí:

- vybírání členských příspěvků,
- stanovení plateb za poskytované služby,
- prodej vlastního zboží,
- příjmy z pronájmů,
- využití nehmotného majetku,
- finanční investování.

Sportovní kluby velmi často využívají možnosti samofinancování jako doplnění ostatních finančních zdrojů dotací, darů či sponzorství – není to tak, že by je samofinancováním nahrazovaly.

2.7.4 Dobrovolnictví

Dobrovolnictví je fenomén, který k neziskovému sektoru neodmyslitelně patří. Mnoho sportovních, ale i kulturních, humanitárních a jiných akcí by se bez dobrovolníků

neobešlo. Nejzářnějším příkladem z oblasti sportu jsou Olympijské hry, které by bez pomoci dobrovolníků neproběhly. Dopad dobrovolnictví na hospodaření neziskových organizací je velký a představuje skrytý ekonomický zdroj, zvláště pro amatérské sportovní kluby, stejně tak jako pro amatérské organizace v jiných sférách (kultura, ochrana životního prostředí aj.).

Pro vymezení pojmu „dobrovolník“ existuje více definic. Nejčastěji se používá vymezení používané sdružením Hestia: „člověk, který bez nároku na finanční odměnu poskytuje svůj čas, svoji energii, vědomosti a dovednosti ve prospěch ostatních lidí či společnosti“ (Boukal & Vávrová, 2009). Hodaň & Hobza (2010) uvádí, že dobrovolník se zcela vědomě a svobodně rozhoduje, že bude svoji bezplatnou činnost vykonávat ve prospěch jednotlivce, skupiny či celé společnosti.

Dle Boukala a Vávrové (2009) se v souvislosti s hmotnými odměnami dostávají do složité pozice zájmové a sportovní kluby, které vyplácejí svým trenérům a činovníkům symbolické odměny. Nemohou být tak považováni za profesionály, ale dle nejčastěji používaných měřítek ani za dobrovolníky. Na to navazuje praktické vymezení dobrovolníka jakožto osoby pracujícího pod úrovní své tržní mzdy. Za symbolickou mzdu se pokládá částka maximálně o řád nižší, než je standardní mzda na srovnatelné pozici.

Z ekonomického pohledu dostává dobrovolník stejně jako pracovník s běžným platem. Celý plat však obratem vrací organizaci jako finanční dar. V praxi tento převod neproběhne, proto je dobrovolná práce považována za formu nepeněžitého daru. Člověk daruje organizaci svůj čas, energii, zkušenosti a dovednosti.

Vyčíslení dobrovolnické práce je dodnes výzvou pro ekonomy, Novotný (2006) říká, že se vyskytují dvě teorie oceňování dobrovolnické práce:

- *tržní náklady* – vychází z ceny za danou práci na trhu,
- *alternativní náklady* – výše odpovídající ušlému zisku konkrétního dobrovolníka na trhu.

Ve sportovní oblasti je typická vzájemně prospěšná dobrovolnická činnost, kdy členové oddílu vykonávají určitou činnost pro oddíl a následně mohou využít výhody tohoto členství (tréninky, závody, využití hřiště apod.). Nejčastěji se dobrovolníci ve sportovní oblasti vyskytují u amatérských tělovýchovných jednot, kde se dobrovolníci vyskytují na pozicích většinou provázených velkou zodpovědností – trenérské posty, rozhodčí či organizátoři sportovních akcí (Boukal & Vávrová, 2009).

Konkrétní podobou výše zmíněných zdrojů financování občanského sdružení (neziskové organizace), jako jsou samofinancování ve sportovních klubech, daňové úlevy či problém dobrovolnictví se zabývá následující kapitola.

2.8 Financování sportovního klubu

Sportovní kluby v našich podmínkách působí nejčastěji v právní formě občanských sdružení. Jde totiž o nejjednodušší formu sdružení lidí k výkonu určité činnosti s vytvořením právnické osoby, která je samostatným subjektem práva odlišným od jejich členů (Čorba, 2008).

FBC Kladno je taktéž občanským sdružením, které k pokrytí své hlavní činnosti musí získávat prostředky z více zdrojů, tyto zdroje jsou podrobněji popsány v této kapitole.

Členské příspěvky

Ve sportovních klubech tradičně využívaná forma, dle Novotného (2005) se dělí na tři základní skupiny:

- zápisné (platí se jen jedenkrát při vstupu nového člena),
- členské příspěvky (platí se jedenkrát ročně),
- oddílové příspěvky (platí se měsíčně, někdy i ročně – mohou být i jiné frekvence plateb).

Výši členských příspěvků schvaluje valná hromada, jedná se o stabilní příjem, který nezatěžuje zásadně administrativu neziskové organizace. Jejich nevýhodou může být malý rozsah příspěvků, což je navázáno na celkový počet členů v klubu. Rozdíl ve výši příspěvků je jednak mezi střešními organizacemi (ČSTV, ČASPV. atd.), jednak dle sportovního odvětví a v neposlední řadě rozdíl ve výši dle regionu. Obecně vychází jako nejdražší Praha, následována dalšími velkými městy.

Příspěvky a dotace

- **Příspěvky municipalit** – všeobecně lze konstatovat, že obce pomáhají sportovním klubům. Velmi často se využívá nepeněžního plnění, například symbolických či levnějších pronájmů obecních sportovišť.
- **Dotace od státu** – jedná se o účelovou dotaci, která je poskytována na základě pěti vypsanych vládních programů na podporu sportu.

- **Neinvestiční**
 - Program I. – Sportovní reprezentace ČR
 - Program II. – Sportovně talentovaná mládež
 - Program III. – Všeobecná sportovní činnost
 - Program IV. – Údržba a provoz sportovních zařízení
- **Investiční**
 - Program 133510 – Rozvoj materiálně technické základny sportu
 - Podpora materiálně technické základny sportovních organizací.
 - Podpora materiálně technické základny sportovní reprezentace.

Pro rok 2011 byl oproti minulým rokům upraven počet vyhlášených programů z 9 na 5, avšak nedošlo k redukci celkového rozsahu zaměření programů. Cílem této redukce je snížení administrativy spojené s vyhodnocováním a evidováním žádostí, odstraněním duplicit financování, ale i snazší orientace žadatelů v programech.

Programy byly veřejně vyhlášeny v souladu se zákonem č. 218/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech a o změně některých souvisejících zákonů (rozpočtová pravidla), ve znění pozdějších předpisů, a s usnesením vlády ze dne 1. února 2010 č. 92 o „Zásadách vlády pro poskytování dotací ze státního rozpočtu ČR nestátním neziskovým organizacím ústředními orgány státní správy“ (čerpáno msmt.cz).

- **Příspěvek od zastřešující organizace** – u florbalu se jedná o ČSTV, která je spoluvlastníkem Sazky a.s. Příspěvek byl poskytován jak na hlavní činnost, tak i na provoz a údržbu sportovních a tělovýchovných zařízení (Novotný, 2005).

Vstupné na sportovní akce

Jeden z tradičních peněžních zdrojů, avšak významným příjmem je v našich poměrech pouze u ledního hokeje, fotbalu, méně již u házené, volejbalu a basketbalu. Florbal je na tom ještě skromněji, než zmiňované sporty, což je dáno i jeho amatérskou povahou. Výše ceny vstupenek se odvíjí od úrovně soutěže, kterou mužstvo hraje.

Úroky z uložených vkladů

Tento zdroj se také objevuje v hospodaření sportovních klubů, úrok na běžném účtu je velmi nepatrný, o něco vyšší úročení je na termínovaném vkladu, avšak zde neplatí daňové zvýhodnění, jako mají neziskové organizace u běžných účtů.

Startovné

Využívá se hlavně při vícedenních turnajích či v individuálních sportech, slouží k pokrytí nákladů spojených s pořádáním akce.

Patronáty

Vyskytují se zejména u velkých firem, které věnují sumu peněz na podporu mládežnických družstev v klubu. V českém právním prostředí je to řešeno zákonem darovacím. Dříve se hojně využívalo zaměstnávání sportovců v rámci firmy či péče o sportovní zařízení. V západní Evropě se tato forma stále využívá.

Drobné klubové suvenýry, upomínkové předměty se symbolikou klubu

V českých podmínkách je tato aktivita komerčně zajímavá jen u nejlepších hokejových a fotbalových klubů, avšak příjmy z tohoto zdroje jsou minimální oproti příjmům nejpobulárnějších profesionálních klubů v USA a Evropě.

Fundraising

Dlouhodobá strategie financování neziskové organizace spočívá v zajištění činnosti různými finančními zdroji. Pro získávání finančních zdrojů je důležité, aby se subjekty, které neziskovou organizaci podporují, ztotožnili s jejím posláním, což je velmi důležité v dnešním konkurenčním prostředí.

Získávání prostředků se nazývá fundraising, což v doslovném překladu znamená zvyšování či budování fondu, zdroje, resp. finančního obnosu, určeného k určitému cíli. Prouzová (2010) definuje fundraising jako „získávání prostředků, resp. hledání zdrojů, které má pomoci především neziskovým organizacím zbavit se nedostatku prostředků, dosáhnout stanovených cílů a naplnit poslání organizace.“

Fundraising v sobě zahrnuje různé činnosti, metody a postupy, jak získat finanční a jiné prostředky pro činnost, obsahuje následující aktivity:

- **plánování** – příprava fundraisingového plánu, příprava rozpočtů, příprava komunikace s dárci, podílení se na strategickém plánování a vedení organizace,
- **administrativu** – vedení evidence spojené s realizací projektů, správa databáze dárců a kontaktů, zpracování průběžných a závěrečných zpráv, spolupráce na vytváření nových projektů,
- **komunikaci** – reprezentace organizace, komunikace se stávajícími i potencionálními dárci, žádání o dar, nabídky, prezentace atd.

Do fundraisingu se řadí dvě velmi důležité složky, které je potřeba od sebe odlišovat:

- **dárcovství,**
- **sponzorství.**

Dárcovství

Členové klubu nebo příznivci dávají dary klubu bez nároku na další protislužbu, dary mohou mít formu peněžní i nepeněžní. V ČR se nejvíce tradice darů drží v Sokole, i díky dlouhodobému členství, kdy zejména starší sokolové mají hluboký vztah k této organizaci (Novotný, 2005).

Dary mohou být poskytnuty buď od individuálních dárců, nebo též od firemních dárců. Firemní dárci mohou mít více motivů, proč spolupracovat s neziskovou organizací třeba ve formě sportovního klubu. Boukal a Vávrová (2009) uvádí, že takováto spolupráce může být chápána jako součást reklamy, cesty vedoucí k daňovým úlevám, prostředek k uspokojení ředitele podniku, potřeba investovat volné finance nebo je to již tradice spolupracovat s neziskovým sektorem.

Sponzorské příspěvky

Dvořáková (2005) uvádí, že v souvislosti se sponzorskou činností je třeba si nejprve rozdělit formy podpory:

- **Mecenášství** – opakovaná podpora sportu, kultury, vědy a ostatních oblastí bez očekávání protislužeb. Název odvozen od římského občana G. C. Maecenase.
- **Nadační činnost** - spočívá v podpoře nadačních cílů z vlastních nahospodařených zisků.

- **Sponzorství** – marketingová komunikační aktivita, kdy sponzor očekává za svoji službu protislužbu.

Klub sponzorským příspěvkem získává účelově peníze na soutěž, soustředění, na ceny apod. od sponzora, který za to očekává protislužbu. Nejčastěji to bývá:

- logo na klubových dresech,
- logo na vstupních branách, mantinelech, hrazení apod.,
- reklama v klubových novinách, na webových stránkách klubu apod.

Sponzorské balíčky

Často je sponzorský příspěvek řešen v rámci nefinančního plnění, kdy firma klubu zaplatí vybavení, výstroj či oblečení, kde se logo firmy objevuje. Tato forma se taktéž často využívá u pořádání sportovních akcí, kdy musí být sponzor náležitě prezentován. Sponzor poté platí přímo dodavateli služby, jedná se tedy taktéž o nefinanční plnění vůči sportovnímu klubu.

Takováto činnost je finančními úřady považována jako zprostředkování reklamy a plně zdaněna. V současné praxi se rozlišuje smlouva o reklamě a sponzorská smlouva. Sponzorská smlouva je často považována jako darovací, avšak pokud je vyžadována protislužba, jak bylo zmíněno výše, jedná se o reklamu (Novotný & kol., 2005).

Kromě zmíněných forem financování sportovního klubu jsou ještě mnohdy využívány tzv. speciální aktivity klubu. Speciální aktivity poskytují zdroje pro zabezpečení sportovního procesu, většina z nich se koná jen několikrát do roka a dělí se na sportovní a nespportovní:

Nespportovní aktivity

- *Taneční zábava, diskotéka* – společenské akce, kdy sport zpravidla nebývá náplní akce.
- *Burzy* – často s použitým sportovním vybavením.
- *Aktivní výpomoci v místě bydliště* – nejčastěji u vesnických klubů, kdy odměnou bývá nepeněžní plnění, např. formou vybavení do klubovny apod.

Sportovní aktivity

- *Organizování a realizace sportovních kurzů* – volně přístupné akce i pro nečleny klubu, kteří po zaplacení účastnického poplatku absolvují stanovený počet lekcí.
- *Organizování a realizace tréninkových táborů* – i zde možnost přístupu nečlenů klubu. Tábory mohou být letní i zimní, většinou jsou určeny pro mládež.
- *Akademie* – prezentace činnosti klubu, kdy jednotlivé oddíly předvádějí veřejnosti, co nacvičili v průběhu roku. Organizátorem může být klub nebo si toto vystoupení mohou objednat jiné organizace.
- *Prodej občerstvení členy klubu* – děje se tak při různých společenských akcích, kde se klub nějakým způsobem angažuje. Prodává se káva, čaj a pečivo vyrobené většinou členkami klubu.

Tento výčet zdrojů pro financování sportovního klubu názorně ukazuje, jak je rozmanité vícezdrojové financování sportovního klubu. Možností, jak získat finanční zdroje, má každý sportovní klub mnoho, ovšem ve většině sportovních klubů v České republice stále převládají dva zdroje – členské příspěvky a sponzorské příspěvky.

Pro získání přehledu o tom, které zdroje jsou pro sportovní klub zásadní, je potřeba provést finanční analýzu, která odkrývá celé hospodaření sportovního klubu.

2.9 Finanční analýza

Máče (2006) uvádí, že finanční analýza představuje rozbor údajů, jejichž prvotním a zpravidla hlavním zdrojem je finanční účetnictví. Analýzou údajů získaných zpravidla z finančního účetnictví a účetních výkazů můžeme získat přehled o majetkové, finanční a důchodové situaci podniku.

Růčková (2007) tvrdí, že hlavním úkolem finanční analýzy je ověření obchodní znalosti podniku a tím udržení majetkové finanční stability. Abychom mohli úspěšně začít zpracovávat finanční analýzu, jsou důležité zejména základní účetní výkazy:

- **rozvaha,**
- **výkaz zisku a ztráty,**
- **výkaz o tvorbě a použití peněžních prostředků (výkaz cash flow).**

Rozvaha

Podle Růčkové (2007) je rozvaha účetní výkaz zachycující bilanční formou stav dlouhodobého hmotného a nehmotného majetku (aktiva) a zdrojů jejich financování (pasiva) vždy k určitému datu. Představuje základní přehled o majetku podniku ve statické podobě (v okamžiku účetní uzávěrky).

Jde nám o získání věrného obrazu ve třech základních oblastech – majetkové situaci podniku, zdrojích financování a finanční situaci podniku.

Výkaz zisku a ztrát

Písemný přehled o výnosech, nákladech a výsledku hospodaření za určité období. Zachycuje pohyb výnosů a nákladů, sestavuje se pravidelně v ročních či kratších intervalech (Růčková, 2007).

Výkaz o tvorbě a použití peněžních prostředků

Setkáváme se též s názvem „Výkaz cash flow“, tento výkaz srovnává bilanční formou zdroje tvorby peněžních prostředků (příjmy) s jejich užitím (výdaji) za určité období a slouží k posouzení skutečné finanční situace (Růčková, 2007).

2.9.1 Metody finanční analýzy

Základním kritériem pro uspořádání metod finanční analýzy je jednoduchost. Z tohoto hlediska dělíme metody finanční analýzy:

- **elementární metody,**
- **metody finanční analýzy.**

Elementární metody se dále člení na:

- **analýzu stavových (absolutních) ukazatelů** (horizontální a vertikální analýza),
- **analýzu tokových a rozdílových ukazatelů** (cash flow a čistého pracovního kapitálu),
- **analýzu poměrových ukazatelů** (rentability, aktivity, likvidity, zadluženosti, atd),
- **analýzu soustav ukazatelů** (Du Pontův rozklad a pyramidový rozklad).

Ukazatele finanční analýzy je možné získat buď přímo z položek účetních výkazů, popřípadě z jiných zdrojů (evidence zaměstnanců), nebo úpravou těchto položek na základě elementárních operací (Máče, 2006).

2.9.2 Analýza absolutních ukazatelů

Absolutní ukazatelé vychází přímo z účetních výkazů a při analýze dat porovnáváme data za daný účetní rok s rokem minulým. Sledujeme jak absolutní změny daných údajů, tak jejich změny procentní (relativní). Analýza absolutních ukazatelů zahrnuje horizontální a vertikální analýzu.

Horizontální analýza

V této analýze zjišťujeme, jak se určitá položka v účetním výkazu změnila v absolutní i relativní výši oproti předchozímu roku. Porovnání položek se provádí po řádcích z ekonomické rozvahy klubu, proto hovoříme o horizontální analýze.

Vertikální analýza

Technika rozboru rozvahy je zpracována v jednotlivých letech od shora dolů. Procentní položky jednotlivých aktiv informují o tom, do jakých aktiv investovala účetní jednotka svůj kapitál. Na straně pasiv vertikální analýza podává dobrý přehled o tom, jak účetní jednotka svá aktiva financovala, zda vlastním nebo cizím kapitálem a v jakém poměru.

2.9.3 Analýza poměrových ukazatelů

Z těchto ukazatelů jsem při analýze hospodaření klubu využil tři základní ukazatele: rentability, likvidity a zadlužení. Růčková (2007) je popisuje takto:

Ukazatele rentability

Tyto ukazatele poměřují zisk s jinými veličinami tak, aby se zhodnotila úspěšnost při dosahování podnikových cílů. Rentabilita je měřítkem schopnosti podniku vytvářet nové zdroje, dosahovat zisku použitím investovaného kapitálu.

- **rentabilita celkového vloženého kapitálu (ROA)** – klíčové měřítko rentability, jelikož poměruje čistý zisk s celkovými aktivy, bez ohledu na to, zda byly financovány vlastními nebo cizími zdroji (Vochozka, 2011).

$$ROA = \frac{zisk}{celková\ aktiva}$$

- **rentabilita celkového investovaného kapitálu (ROCE)** – vyjadřuje míru zhodnocení všech aktiv společnosti financovaných vlastním i cizím dlouhodobým kapitálem komplexně tedy vyjadřuje efektivnost hospodaření společnosti.

$$ROCE = \frac{zisk}{(dlouhodobé\ dluhy + vlastní\ kapitál)}$$

- **rentabilita vlastního kapitálu (ROE)** – výnosnost kapitálu vloženého vlastníky podniku.

$$ROE = \frac{zisk}{vlastní\ kapitál}$$

Ukazatele likvidity

Odhadují schopnost podniku splácet krátkodobé závazky, tedy schopnost podniku přeměnit svá aktiva na peníze. Obvykle se používají tři ukazatele.

- **okamžitá likvidita** – nejužší vymezení likvidity nazývané také „cash ratio“, mezi pohotové platební prostředky se řadí peníze na běžném účtu, jiných účtech či v pokladně.

$$okamžitá\ likvidita = \frac{pohotové\ platební\ prostředky}{dluhy\ s\ okamžitou\ splatností}$$

- **pohotová likvidita** – vyjadřuje, zda je podnik schopen vyrovnat se se svými závazky, aniž by musel prodávat zásoby. Doporučený výsledný poměr by měl být 1:1 až 1,5:1.

$$pohotová\ likvidita = \frac{(oběžná\ aktiva - zásoby)}{krátkodobé\ dluhy}$$

- **běžná likvidita** – vypovídá o tom, jak by byl podnik schopen uspokojit své věřitele, kdyby proměnil veškerá oběžná aktiva v daném okamžiku na hotovost.

$$\text{běžná likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva}}{\text{krátkodobé dluhy}}$$

Ukazatele zadluženosti

Posuzují finanční strukturu firmy z dlouhodobého hlediska a slouží jako indikátor výše rizika, které firma podstupuje při určité struktuře vlastních a cizích zdrojů. Pro zkoumání FBC Kladno bude užít ukazatel celkové zadluženosti.

- **Debt ratio** – vyjadřuje celkovou zadluženost, je to poměr celkových závazků k celkovým aktivům.

$$\text{Debt ratio} = \frac{\text{cizí kapitál}}{\text{celková aktiva}}$$

Interpretace zjištěných skutečností

Pro interpretaci výsledků ukazatelů musíme zvolit srozumitelné zpracování zjištěných výsledků. K tomuto účelu používáme:

- **Trendovou analýzu** – ukazatele sestavíme do časové řady a popisujeme vývoj v minulosti a předpovídáme vývoj v budoucnosti.
- **Komparaci** – porovnání ukazatele s např. odvětvovým průměrem či jinou průměrnou hodnotou, která je považována za dobrou, tzv. prostorová analýza.
- **Procentní analýzu** – udává podíl ukazatele na celkové hodnotě.

Je potřeba si uvědomit, že optimální hodnota jakéhokoliv ukazatele neexistuje (Buchta, 2006).

Specifika finanční analýzy neziskových organizací

Hospodářský výsledek a tvorba zisku v hlavní činnosti neziskové organizace je diskutabilní, jelikož jejím cílem není zisk, ale vyrovnané hospodaření. Legislativa se s tímto problémem vypořádala tak, že nehovoří o zisku, ale o tzv. zlepšeném výsledku hospodaření. Vyjdeme-li z účetního pojetí, že $zisk = výnosy - náklady$, je potřeba pro správné pochopení vypovídací schopnosti zisku podrobně analyzovat náklady a výnosy neziskových organizací (Otrusinová, 2009).

3 CÍLE A ÚKOLY PRÁCE

Cílem této diplomové práce je zhodnocení ekonomické situace občanského klubu FBC Kladno se zaměřením na zdroje financování tohoto klubu. Z vyhodnocení ekonomické situace klubu vylýne předpokládaný vývoj na další období a návrh doporučení pro zlepšení finanční stability klubu.

Úkoly:

- 1) Získat data z účetnictví klubu z let 2008-2010.
- 2) Provést stručnou finanční analýzu klubu na základě dat ze získaných účetních knih na základě stavových i poměrových ukazatelů.
- 3) Porovnat ekonomické výsledky klubu z let 2008-2010.
- 4) Nastínit dle analýzy předpokládaný vývoj v letech 2011 a 2012 a doporučení pro finanční stabilitu klubu do následujících let.

4 METODIKA PRÁCE

Sběr dat

Metodu sběru dat jsem využil při vytváření komplexního obrazu neziskového sektoru, financování neziskových organizací a sportovního klubu, k tomu bylo potřeba čerpat z více zdrojů.

Pro čerpání z těchto zdrojů se ukázaly jako nejlepší Knihovna Univerzity Palackého a Středočeská vědecká knihovna v Kladně, rovněž jsem využil internetových zdrojů zabývajících se tematikou neziskových organizací či ekonomiky sportu.

Sekundární analýza

Podle Velkého sociologického slovníku (1996) se jedná o metodu využívanou k analýze dokumentů k určitému výzkumnému účelu, přičemž tyto dokumenty byly původně zhotoveny pro jiný účel. Prameny dat nebo výsledky empirických výzkumů realizovaných dříve jsou tímto způsobem znovu využívány.

Primární analýza

Primární údaje se vztahují přímo ke zkoumané jednotce a mohou vyjadřovat její situaci nebo současný stav tj. stav spotřeby, stav zásob, kupní chování.

Statisticko-matematické metody

Jsou metodami kvantitativního výzkumu, v této práci jsem je použil ke zhodnocení ekonomické situace klubu, tedy k vyhodnocení výsledků šetření. Ke snadnější orientaci ve výsledcích jsou v mnoha částech zpracovány formou tabulek či grafů.

Metody finanční analýzy

S pomocí těchto metod můžeme vzájemně porovnávat získané údaje a rozšiřovat jejich vypovídající schopnost. Metoda finanční analýzy představuje ohodnocení minulosti, současnosti a předpokládané budoucnosti účetní jednotky (Máče, 2006). Analyzovanými podklady jsou účetní deníky, rozvaha a výkaz zisků a ztrát FBC Kladno z let 2008-2010.

Z metod finanční analýzy byla využita metoda analýzy stavových ukazatelů (horizontální a vertikální analýza) a analýza poměrových ukazatelů (rentability, likvidity a zadluženosti).

Metoda komparativní (srovnávací)

Metoda využívá srovnávacího způsobu poznávání, studuje shody a odlišnosti porovnávaných objektů. Obvykle zahrnuje specifikaci předmětu srovnávání, vymezení základních srovnávacích vlastností, posouzení (komparabilitu), určení technik srovnávání a způsob hodnocení získaných informací (Velký sociologický slovník, 1996).

Metoda Indukce a dedukce

Indukce je logické tvoření závěrů na základě úsudků z jednotlivých případů, což vede ke zobecňování. Dedukce je opak indukce, tedy myšlenkový přechod od obecného k jednotlivému (Velký sociologický slovník, 1996).

Metoda pozorování

Je metodou výzkumu, v níž výzkumník shromažďuje materiál. V rámci metody pozorování jsem využil techniku rozhovoru, konkrétně nestandardizovaného rozhovoru, což je forma volného rozhovoru na dané téma s určitými orientačními body. Rozhovor byl proveden s předsedou FBC Kladno, Ing. Zdeňkem Jirákem, za účelem upřesnění a objasnění vývoje nákladů a výnosů FBC Kladno.

5 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU

5.1 Historie FBC Kladno

Florbalový klub FBC Kladno vznikl sloučením dvou klubů z kladenského regionu, FLK Maják Kladno a FBC Potápěči Stochov, v roce 2006. Do své současné podoby se však klubový florbal vyvíjel postupně již od roku 1995.

FLK Maják Kladno

Historie Kladenského florbalu se začíná psát v září roku 1995, kdy se k neoficiálním tréninkům schází parta okolo Jaroslava Šedivého, Ondřeje Fuchse a Michala Bradáče. V prosinci téhož roku zakládá Jaroslav Šedivý první florbalový klub v Kladně – FLK Maják Kladno. V sezoně 1996/1997 je Maják zařazen do nově vzniklé 3. ČFLL, kde končí na pátém místě. Ročník 1997/1998 byl pro generaci zakládajících hráčů nejlepším a také se dá říci, rokem zlomovým. Maják jen těsně nepostupuje do druhé nejvyšší soutěže, když je za celou sezonu pouze dvakrát poražen a jeho hráči s přehledem opanovali kanadské bodování soutěže. Zároveň si vedení klubu uvědomuje progresivní florbalový vývoj v ČR a rozhoduje se zahájit koncepční práci s mládeží. Zakládá tedy první mládežnické družstvo Majáku, družstvo juniorů.

Junioři hned v první sezoně 1998/1999 postupují z 2. Ligy do nově vzniklé juniorské extraligy, muži Majáku stále bojují v 3. ČFLL. Do ročníku 1999/2000 vstupuje Maják s 50 registrovanými hráči a zakládá další družstvo – Muži B. Junioři po jednoletém působení v extralize sestupují a i družstvo mužů v 3. ČFLL nijak neoslňuje.

Další ročníky – 2000/2001 a 2001/2002 znamenají pozvolný pád mužů do regionálních soutěží, konkrétně do 5. ligy. Kromě výsledkového úpadku se nedaří zapracovat nadějně juniory a ti odcházejí do konkurenčního týmu FBC Potápěči Kladno či do pražských týmů.

V ročníku 2002/2003 Maják zakládá družstvo starších žáků, o rok později družstvo žáků mladších. Obě tyto kategorie vede začínající trenér Ondřej Neuman. Tyto kroky vedly ke stabilizaci klubu a rozšíření členské základny. Následující ročníky Maják rozvíjí mládežnickou strukturu, muži většinou působí v severozápadní florbalové lize (4. nejvyšší soutěž v ČR) – klub má v sezoně 2003/2004 5 družstev.

Od sezóny 2004/05 vzniká již 6 družstvo, dorostenci, a do v čele Majáku stojí nově Michal Bradáč s Ondřejem Fuchsem. V ročníku 2005/2006 má Maják ve všech kategoriích

115 registrovaných hráčů a připravuje se dalšímu zásadnímu kroku. K založení prvního dívčího florbalového družstva v Kladně. K tomu však dojde již pod jiným názvem (čerpáno z fbckladno.esports.cz; Urbář, 2008).

FBC Potápěči Stochov

Družstvu FLK Maják Kladno postupně vyrostla na Kladně konkurence. V létě 1999 založili studenti sportovního gymnázia oddíl FBC Potápěči Kladno, a to z iniciativy Zdeňka Jiráka, pozdějšího prezidenta klubu. Před ním vedli Potápěče Luboš Rendla a Miroslav Jiráka. Do ligových soutěží pod záštitou ČFbU klub zasáhl rok po svém vzniku. Premiérový ročník 2000/2001 v 2. Severozápadní lize mužů (5. liga) zakončili Potápěči na 6. místě, avšak hned následující sezóna 2001/2002 představovala značný výkonnostní skok. Před jejím zahájením klub posílili nadějní hráči z juniorského kádru Majáku Kladno a Potápěči postoupili do 4. Ligy, čímž se stali „lídrem“ na Kladensku, jelikož Maják v této sezoně ze 4. ligy sestoupil.

V soutěžních ročnících 2002/2003 a 2003/2004 klub výsledkově spíše stagnuje, což je dáno hlavně tím, že v kádru byli převážně mladí hráči s velkým talentem, avšak nízkou tréninkovou morálkou. Problémem byla také absence zkušené osoby na trenérském postu, což však byla věc pro florbal typická.

V létě roku 2004 se Potápěči stěhují na Stochov za kvalitnějšími tréninkovými podmínkami v tamější nové sportovní hale a za podporou města. Vstupují tak do ligové sezony 2004/2005 pod novým názvem FBC Potápěči Stochov. Zároveň je založeno i dorostenecké družstvo. V této sezoně se opět naplňuje potenciál hráčů a klub postupuje do 3. ligy divize I.

Přestože ligová sezona 2005/2006 dlouho vypadala slibně na postup do 2. nejvyšší celostátní soutěže mužů, nakonec na něj Potápěči nedosáhli. Historicky poslední sezonu zakončili Potápěči se dvěma družstvy a 28 registrovanými hráči (čerpáno z fbckladno.esports.cz; Urbář, 2008).

FBC Kladno

Na podzim roku 2005 proběhla jednání mezi vedením FLK Maják Kladno a FBC Potápěči Stochov o budoucnosti florbalu v Kladně a možném sloučení obou klubů. Hlavním cílem fúze klubů bylo vytvořit nejsilnější klub v regionu, který naváže na koncepční práci s mládeží a zároveň se bude snažit proniknout v mužské kategorii mezi

nejlepší týmy v ČR. Pádným důvodem pro spojení obou klubů byla taktéž snaha zamezit odchodu odchovanců. O vedení klubu se podělily osobnosti obou někdejších rivalů – Zdeněk Jiráček a Ondřej Fuchs.

Do ročníku 2006/2007 nově vzniklý klub FBC Kladno vyslal 7 družstev – mladší žáky, starší žáky, dorostence, juniory, muže „B“, muže „A“ a nově vzniklé družstvo juniorek, které bylo přihlášeno do 1. juniorské ligy, divize I. Celkový počet registrovaných hráčů v klubu dosáhl čísla 150. Hned v první sezoně se povedl A-týmu mužů postup do 1. ligy mužů (druhá nejvyšší soutěž v ČR).

Rozvoj klubu pokračoval i ve druhé sezoně 2007/2008, což bylo podloženo založením dvou nových družstev – žen a elévů (nejmladší kategorie), což vedlo k rozšíření hráčské základny oddílu. Do nové sezony vstupovalo FBC Kladno s 9 družstvy a celkově se 175 registrovanými hráči či hráčkami. Díky úspěchům z předchozího roku do klubu přišlo několik posil různých věkových kategorií a daří se tak naplňovat pozici nejsilnějšího klubu v regionu. A-tým mužů obsadil ve své první sezoně v 1. lize 8. místo a postupem do play-off si zajistil udržení. Ve čtvrtfinále vypadlo FBC Kladno se Znojmem po sérii 1:3 na zápasy.

Koncepční práce pokračovala i v ročníku 2008/2009, kdy mužský tým opět obsadil 8. příčku a ve čtvrtfinále podlehl 2:3 na zápasy FBŠ Bohemians Praha. Byl to zároveň poslední rok pro Ondřeje Fuchse jako trenéra. Od této chvíle se v FBC Kladno angažuje pouze na pozici místopředsedy a spolu s ostatními členy vedení se věnuje dalšímu upevňování organizačního a materiálního zázemí, které již v 1. lize dosahovalo extraligových parametrů. FBC Kladno v tomto roce vyslalo do soutěžních klání 9 družstev s 200 registrovanými hráči či hráčkami.

Jako přelomová se ukázala sezona 2009/2010, kdy byl k mužskému A-týmu angažován první trenér, který v klubu nikdy předtím nepůsobil, Tomáš Janeček, který má zkušenosti nejen z extraligy, ale i ze zahraničního angažmá ve Švýcarsku. Do týmu přichází několik posil z pražských týmů a mužský tým se po základní části umístil na 2. příčce. Následně v play-off překonává brány čtvrtfinále, semifinále i finále a postupuje do Fortuna extraligy.

Mládežnická družstva v této sezoně se pohybují v nejvyšších ligách ve svých kategoriích – kromě družstva juniorů, které působí v II. lize. FBC Kladno tedy splnilo již za tři roky své existence jeden ze svých hlavních cílů, a to proniknutí mezi nejlepší kluby v České republice s dostatečně silnou mládežnickou základnou. Černou kaňkou se stává odchod šéftrenéra mládežnických týmů a několika dalších trenérů z klubu, což vede hlavně

k zrušení družstva juniorek a k odchodu několika dalších hráček a tím téměř k rozpadu ženského florbalu pod hlavičkou FBC Kladno.

5.2 Analýza současné situace FBC Kladno

Základní údaje:

Název: FBC Kladno o.s.

Vznik: 16.5.2006

IČO: 27033333

Adresa: Kladno, H.Malířové 2471

Předseda: Ing. Zdeněk Jirák

Počet aktivních členů: 218

Schůze členů

Florbalový klub FBC Kladno je občanským sdružením, jehož nejvyšším orgánem je schůze členů. Schůze členů se koná minimálně jednou za rok a volí členy Rady klubu.

Rada klubu

Výkonným orgánem sdružení je pětičlenná Rada klubu, z které je zároveň volen Schůzí členů předseda a místopředseda. Nově se zavedla i funkce sekretáře klubu, který podléhá Radě a je volen schůzí členů. Rada FBC Kladno pracuje ve složení Ing. Zdeněk Jirák (předseda), Ing. Ondřej Fuchs (místopředseda), Ing. Michal Bradáč, Tomáš Leipner a Bc. Roman Urbář. Sekretářem klubu je Jan Buk.

Odvolací a revizní komise

Rozhodnutí Rady klubu podléhají Odvolací a revizní komisi, která je tříčlenná a opět volena Schůzí členů, jejími členy jsou Ing. Jan Hollmann (předseda), Ing. Miroslav Jirák a Robert Čermák. Odvolací a revizní komise má hlavně za úkol kontrolovat hospodaření klubu a jakýkoliv člen klubu má právo se na ni obrátit v případě stížnosti na rozhodnutí Rady klubu.

Trenéři

Trenéři družstev FBC Kladno jsou odpovědní Radě klubu, která trenéry jmenuje a zároveň je může i odvolat. Trenéři působí u družstev na dobu určitou, a to na jeden rok. Každý trenér pobírá odměnu ve výši 1.000 Kč měsíčně, pouze trenér A-týmu mužů má odměnu vyšší, avšak na žádost klubu zde její výši neuvádím.

Družstva

FBC Kladno má v současné době 12 družstev. Hráči jsou do družstev rozděleni dle ročníku narození – pro sezonu 2011/2012 platí následující rozřazení do věkových kategorií (v závorce je uváděn ročník narození hráčů):

- **Přípravka (2003 a mladší)**
- **Elévové „A“ (2001 a 2002)**
- **Mladší žáci „A“ (1999 a 2000)**
 - **Mladší žáci „B“**
- **Starší žáci (1997 a 1998)**
 - **Starší žáci „B“**
- **Dorost (1995 a 1996)**
- **Junioři (1993 a 1994)**
- **Muži a Ženy (1992 a starší)**
 - **Muži „A“**
 - **Muži „B“**
 - **Muži „C“**
 - **Ženy**

6 EKONOMICKÉ ZHODNOCENÍ FBC KLADNO O.S. V LETECH 2008-2010

Ekonomické zhodnocení občanského sdružení, zvláště sportovního klubu, jakým FBC Kladno je, v sobě skrývá i nepeněžní efekty, které se nedají číselně vyjádřit. Mezi tyto celospolečenské nepeněžní efekty patří například prevence úrazů dětí, zároveň působení na aktivní trávení svého volného času = stimulace aktivního životního stylu jedinců.

V dnešní době převažuje hlavně sedavý styl, který je definován nedostatkem pohybu jak ve volném čase, tak i v zaměstnání (Stejskal, 2004). Tento životní styl má za následek mnoho civilizačních chorob, jakými jsou diabetes mellitus, obezita, srdeční poruchy či problémy s vysokým tlakem. Pravidelná pohybová aktivita tak přispívá k prevenci těchto chorob.

V rámci organizovaného sportu a aktivního trávení volného času, čímž bezesporu působení ve florbalovém klubu je, se tyto efekty projevují a mají vliv na všechny členy klubu, kteří se pravidelně zúčastňují aktivit zajišťovaných klubem.

Významným celospolečenským efektem je taktéž prevence mládeže v oblasti drog a kriminality, k čemuž organizovaný sport ve velké míře přispívá právě v rámci neziskových organizací, v našem případě sportovního klubu.

V rámci měření efektivnosti neziskové organizace se tedy rozlišují dvě roviny, jednak celospolečenské úspory v rámci výše uvedených efektů na lidské zdraví, kdy zdraví definujeme dle Světové zdravotnické organizace jako: „Stav kompletní fyzické, duševní a sociální rovnováhy, nesestávající se jen z nepřítomnosti nemoci nebo vady.“ (čerpáno z who.org).

Druhá rovina je již čistě ekonomická a představuje vyrovnané hospodaření. Nezisková organizace může mít nejušlechtlejší cíl, avšak stále si musí hlídat své hospodaření, aby mohla provozovat své aktivity. V rámci FBC Kladno byly blíže zkoumány náklady a výnosy v letech 2008, 2009 a 2010, ve formě podro

bné vertikální a horizontální analýzy. V další fázi se pomocí poměrových ukazatelů prozkoumá rentabilita, likvidita a celková zadluženost FBC Kladno, aby bylo možné určit doporučení pro finanční stabilizaci tohoto sportovního klubu.

6.1 Analýza stavových ukazatelů

V této části analýzy hospodaření FBC Kladno se zaměřuje práce na horizontální a vertikální analýzu výkazu zisků a ztrát, tedy na náklady a výnosy FBC Kladno ve sledovaném období. Tyto údaje jsou analyzovány jak po jednotlivých letech, tak poté dány do srovnání, aby bylo názorně ukázáno, jakým vývojem klub prošel v uplynulých třech letech.

6.1.1 Analýza nákladů v letech 2008 - 2010

Náklady v roce 2008

V sezoně 2007/2008 postoupil mužský tým do celostátní soutěže, 1.ligy mužů, což s sebou přineslo větší finanční zátěž pro klub, zároveň se v roce 2008 začala budovat tradice mládežnických soustředění a celkově se klub orientuje na růst své členské základny.

Tabulka 1. Náklady v roce 2008 (v Kč)

Náklady		2008
1	Drobný materiál, lékárna	703
2	Náklady na soustředění	57 502
3	Nákup sportovních potřeb	119 903
4	Reklama, propagace	41 164
5	Startovné, rozhodčí	199 285
6	Pronájem sportovních prostor	386 503
7	Webové stránky	0
8	Trenéři	14 000
9	Přestupy	13 450
10	Bankovní poplatky	2 835
11	Ostatní poplatky	4 020
12	Odpisy dl. nehmotného a hmotného majetku	33 701
*	<i>Vyúčtování dotace</i>	<i>-25 595</i>
CELKOVÉ ROČNÍ NÁKLADY		847 471

Ad 1) Pravidelné obnovení klubové lékárny dle potřeb klubu a pravidel ČFbU.

Ad 2) FBC Kladno pořádalo v roce 2008 dvoutýdenní mládežnické soustředění v obci Smržovka – dvě skupiny, které se střídaly po týdnu. Klub se podílel na části nákladů, zároveň pokryl pitný režim a drobné odměny pro účastníky soustředění.

Ad 3) Nákup sportovních potřeb obsahoval pořízení míčků, nových kuželů pro tréninky, 25 ks závaží na kotník/zápěstí, vybavení pro gólmány (půjčuje se v rámci klubu) a pokrytí části nákladů na soupravy mužského A-týmu.

Ad 4) Díky novým partnerům došlo před sezonou 2008/2009, tedy v květnu 2008, k polepení části mantinelů. Zároveň od září začala pravidelná příprava programu k domácím utkáním A-týmu mužů, mimo jiné z důvodu rozmanitosti prezentace partnerů klubu.

Ad 5) Druhou největší položku nákladů v tomto roce tvoří startovné a odměny rozhodčím. Největší podíl na odměnách rozhodčí má mužský A-tým, který pořádal 12 domácích zápasů díky své účasti v 1.lize, kde pořádající klub hradí jednak odměny rozhodčích, zároveň také proplácí jejich cestu do místa zápasu. Tyto náklady činily 52 590 Kč.

Celkový objem startovného byl taktéž nejdražší u mužského A-týmu, celkem 10.000 Kč s vratnou kaucí 8.000 Kč a zároveň jsou v něm zahrnuty poplatky za startovné mužského a ženského týmu v poháru ČFbU. FBC Kladno přihlásilo do soutěží dalších 8 družstev, která musela taktéž zaplatit startovné a dále složit vratnou kauci na soutěžní ročník – u ostatních družstev se částky pohybovaly na zhruba polovinu startovného mužského A-týmu. Tato kauce slouží k tomu, že ČFbU z ní strhává případné pokuty daného družstva během sezony za nedodržení předpisů, ty jsou poté pro účetní účely sčítány se startovným. Zároveň se v této položce zobrazují další poplatky florbalové unii – registrace hráčů a ostatním klubům odstupné za přestupy hráčů. Celková částka startovného s dalšími uvedenými složkami činila 152 550 Kč.

Ad 6) Největší položkou nákladů pro rok 2008 byl pronájem sportovních prostor – tedy pronájem haly na tréninky a zápasy všech družstev FBC Kladno během sezony. V rámci letního přípravného období využívá klub ještě Městský areál Sletišť a Sportovní halu na Sletišti k tréninkům družstev, jež se přes léto připravují na sezonu. Je zároveň potřeba zmínit fakt, že pronájem Přetlakové haly při 12. ZŠ i sportovišť v areálu Sletišť, je pro kladenské sportovní kluby zvýhodněn. Všechna tato sportoviště provozují Sportovní areály města Kladna s.r.o. (SAMK). Tato organizace byla zřízena městem Kladno na podporu sportu, rekreace a využití volného času – tedy sportovní kluby jsou podporovány

městem i touto nepřímou formou přes zvýhodněné nájmy sportovišť. FBC Kladno zaplatilo za pronájem celkově 386 503 Kč.

Ad 7) Webové stránky byly spravovány členem klubu Janem Hollmanem, který tuto činnost prováděl pro klub zdarma.

Ad 8) Zajímavou položkou jsou náklady na trenéry, které v roce 2008 činily 14 000 Kč a zahrnovaly pouze poplatky za školení trenérů. Trenéři působili v klubu jako dobrovolníci a jelikož všichni byli zároveň aktivní členové klubu, tak jejich „odměnou“ bylo prominutí členských příspěvků.

Ad 9) FBC Kladno sice do svých řad přivedlo několik nových hráčů, ať už do mužského týmu či do mládežnických týmů, avšak tabulkové odstupné za přestup hráčů z regionálních soutěží bylo symbolické v řádu 1.000 až 2.000 Kč. Druhou částí této položky jsou administrativní poplatky placené ČFbU za potvrzení přestupů a jejich zanesení do Matriční knihy.

Ad 10) Bankovní poplatky za vedení účtu FBC Kladno u České Spořitelny nebyly výraznou položkou rozpočtu.

Ad 11) Mezi ostatní poplatky patří například poštovné, či dar v hodnotě 1 244 Kč.

Ad 12) Odepsaná částka za majetek byla ve výši 33 701 Kč. Odpisy se vztahují na nákup mantinelů, který byl realizován v roce 2006 a odpisy byly rozloženy do 5 let, tedy do roku 2011.

Náklady v roce 2009

V roce 2009 se FBC Kladno stalo již stabilizovaným klubem v celostátních soutěžích. Klub se snažil vytvářet dobré materiální podmínky pro splnění hlavního cíle – postupu mužů do nejvyšší soutěže v České republice a zároveň pokračuje v podpoře mládežnických soustředění.

Tabulka 2. Náklady v roce 2009 (v Kč)

Náklady		2009
1	Drobný materiál, lékárna	4 336
2	Náklady na soustředění	96 337
3	Nákup sportovních potřeb	141 791
4	Reklama, propagace	39 413
5	Startovné, rozhodčí	172 662
6	Pronájem sportovních prostor	554 778
7	Webové stránky	0
8	Trenéři	131 800
9	Přestupy	15 528
10	Bankovní poplatky	2 788
11	Ostatní poplatky	7 255
12	Odpisy dl. nehmotného a hmotného majetku	25 276
*	<i>Vyúčtování dotace</i>	<i>-192 000</i>
CELKOVÉ ROČNÍ NÁKLADY		999 964

Ad 1) Lékárna si vyžádala větší obměnu i díky tomu, že A-tým začal pravidelně vozit s sebou zdravotnici na zápasy, čímž se zvýšilo využití lékárny.

Ad 2) Náklady na soustředění v tomto roce zahrnovaly i soustředění A-týmu, kde klub hradil část nákladů hráčům A-mužstva, zároveň se zachovala tradice dvoutýdenního soustředění pro mládež se spoluúčastí klubu. V neposlední řadě byla hráčům A-týmu proplácena regenerace po každém hracím víkendu během sezony - vstupné do kladenského aquaparku. Celková výše nákladů na soustředění byla 96 337 Kč.

Ad 3) Nákup sportovních potřeb se zastavil na částce 141 791 Kč, obsahoval hlavně dvě složky, a to sálové boty a soupravy pro hráče A-týmu. Poprvé v historii klubu hráči elitního družstva klubu dostali od klubu zdarma sportovní vybavení – v tomto případě právě zmíněné sálové boty a reprezentativní teplákovou soupravu. Tento krok nastal i díky tomu, že na sezonu 2009/2010 navázal klub partnerství s florbalovým výrobcem X3M, který poskytl klubu uvedené věci za zvýhodněnou cenu.

Ad 4) Pravidelně byl vydáván program k domácím utkáním A-týmu, zároveň na zápasy play-off byly vyrobeny malé vlaječky s klubovým logem.

Ad 5) Druhou nejnákladnější položkou bylo stejně jako v roce 2008 startovné a platba rozhodčím, tedy soutěžní poplatky v rámci působení v soutěžích České florbalové

unie (ČFbU). FBC Kladno vyslalo do soutěží 11 družstev, z toho 3 ženská družstva, tradičně se platilo startovné a kauce na začátku sezony. Opětovně se mužský a ženský tým zúčastnil poháru ČFbU, kdy oba týmy postoupily až do osmifinále. Tento rok nestartoval mužský A-tým na tradičním libereckém letním turnaji Gold Cup.

Ad 6) Tradičně nejvyšším nákladem byl pronájem hal, který v tomto roce dosáhl na částky 554 778 Kč, pro tréninky a zápasy klubu byla využita tři sportoviště – Přetlaková hala při 12.ZŠ, Sportovní hala Sletišť a Městský areál Sletišť. Zvedl se počet tréninkových hodin i pořádaných domácích turnajů díky rozšíření klubu o jedno družstvo a rozpojení jednoho společného tréninku dorostu a mužů „B“.

Ad 7) Webové stránky byly nadále spravovány Janem Hollmanem zdarma.

Ad 8) Částka za působení trenérů v klubu se rapidně zvýšila díky tomu, že trenéři klubu již byli za svoji práci odměněni finančně. Hlavní změnou bylo angažování nového trenéra A-týmu, který přišel z týmu Mladé Boleslavi. Tento trenér byl poprvé v historii FBC Kladno ohodnocen v rámci florbalu velmi výrazně, a to částkou fixní odměnou na 10 000 Kč měsíčně.

Ad 9) Přestupy se týkaly opět hlavně A-týmu mužů, nový trenér přivedl z Mladé Boleslavi zkušeného brankáře a zároveň během sezony vedení klubu po dohodě s trenérem angažovalo trojici hráčů z pražských klubů AC Sparta Praha a FBŠ Bohemians Praha. Tito tři hráči se nedohodli ve svých klubech na dalším působení již před sezonou a vzhledem k tomu, že nebyli po dobu 6 měsíců registrovaní, mohli přestoupit do FBC Kladno jako volní hráči, a tudíž klub nemusel platit odstupné za jejich angažování.

Ad 10) FBC Kladno i nadále ponechalo účet u České spořitelny.

Ad 11) Ostatní poplatky pro rok 2009 nezahrnovaly žádné vyšší položky.

Ad 12) Odpisy mantinelů byly ve výši 25 276 Kč.

Náklady v roce 2010

V první polovině roku 2010 se událo v klubu mnoho změn. Mužský tým oslavil historický postup do Fortuna extraligy, což s sebou přineslo zvýšené náklady na provoz tohoto týmu jak v nákladech na soustředění, reklamě a propagaci, tak hlavně v nákladech na trenéry, přestupy a pronájem větších prostor pro pořádání zápasů.

Tabulka 3. Náklady v roce 2010 (v Kč)

Náklady		2010
1	Drobný materiál, lékárna	1 043
2	Náklady na soustředění	202 529
3	Nákup sportovních potřeb	684 584
4	Reklama, propagace (potisk dresů)	114 351
5	Startovné, rozhodčí, poplatky ČFbU	145 235
6	Pronájem sportovních prostor	637 875
7	Webové stránky	30 480
8	Trenéři	264 950
9	Přestupy	92 000
10	Bankovní poplatky	4 843
11	Ostatní poplatky	104 443
12	Odpisy dl. nehmotného a hmotného majetku	16 850
*	<i>Vyúčtování dotace</i>	<i>-577 341</i>
CELKOVÉ ROČNÍ NÁKLADY		1 721 744

V roce 2010 se hospodaření FBC Kladno navýšilo a náklady na zajištění chodu klubu vystoupaly na téměř dvojnásobek nákladů let minulých.

Ad 1) Lékárna byla doplněna během roku.

Ad 2) Náklady na soustředění v roce 2010 dosáhly 200 000 hranice, zůstalo vícedenní soustředění A-týmu a dvoutýdenní soustředění mládeže. Klub zároveň hradil svým členům během letní přípravné sezony spinning v hodnotě 50 000 Kč a hráči ze soupisky A-týmu měli během sezony 2010/2011 (tedy od června 2011) hrazeny návštěvy fitness centra, tato položka dosáhla 7 000 Kč. Největší položku však vytvořila účast dvou mládežnických družstev – dorostu a starších žáků – na mezinárodním turnaji Gothia Cup v Göteborgu ve Švédsku. Klub se podílel na nákladech těchto družstev celkovou částkou 87 548 Kč, zaplatil družstvům startovné a jízdenky z České republiky do Švédska.

Ad 3) Sportovní potřeby byly tento rok nejvyšší celkovou položkou nákladů, což bylo dáno novým partnerstvím s firmou Spinflo s.r.o., která se stala dodavatelem florbalového vybavení klubu. Pro hráče A-týmu bylo všechno florbalové vybavení hrazeno klubem – florbalové hole, potítka, lahve na pití a sportovní ortézy. Zároveň klub zafinancoval vybavení pro brankáře a pomůcky pro trénink – míčky, trenéřské tabulky a

kužely. V rámci sponzorského kontraktu byla část výstroje klubu dodána zdarma, částka, kterou vydal klub za pořízené vybavení, byla 195 615 Kč.

Druhým významným partnerem se stala společnost Puma Czech Republic s.r.o. (dále jen Puma), která dodává FBC Kladno oblečení a obuv. FBC Kladno od společnosti Puma odkoupilo dresy, sportovní soupravy a sálovou i vycházkovou obuv pro hráče A-týmu, zároveň nakoupilo dresy a sportovní soupravy pro mládežnická družstva – mládežnická družstva nesla část nákladů za pořízení sportovních souprav, i tak tato částka dosáhla 409 761 Kč. Dohromady tedy výdaje za pořízení vybavení od těchto dvou partnerů představovaly částku 605 376 Kč.

Ad 4) Položka nákladů na reklamu a propagaci obsahovala potisk mantinelů, potisk nových sad dresů od společnosti Puma, grafické práce (zpracování programů) a zároveň výdaje za týmové focení a tisk plakátů pro prezentaci zápasů družstev FBC Kladno. Největší položkou bylo pravidelná příprava a tisk programu na domácí zápasy A-mužstva, výjimečnou položkou byly náklady na propagační předměty – vlajky a šály, které byly divákům rozdány během úspěšného tažení A-týmu v play-off 1. ligy sezony 2009/2010 (v květnu 2010).

Ad 5) Startovné a poplatky ČFbU se měnily jednak díky mužským týmům, kde A-tým i B-tým postoupili do vyšších soutěží a samotné startovné ve Fortuna extralize činí 20 000 Kč s kaucí dalších 20 000 Kč. Zároveň však bylo zrušeno družstvo juniorek a nakonec i dorostenek, naopak nově vznikla družstva přípravky a mužů „C“. Startovné na turnajích těchto družstev je ovšem menší než poplatky za startovné žen v druhé a juniorek ve vyšších soutěžích. Mužským tým byl do poháru ČFbU poprvé nasazen rovnou do třetího kola, ženský tým se poháru také účastnil.

Ad 6) Pronájem hal a sportovišť se v roce 2010 rozrostl o pravidelné tréninky a zápasy A-týmu ve Sportovní hale na Sletišti, zároveň přibylo kvantitativně jedno nové družstvo a tím pádem opět zvýšený počet tréninkových hodin. Pronájem hal a sportovišť se za rok 2010 zastavil na částce 637 845 Kč. Ve výkazu zisků a ztrát jsou uvedeny ponížené náklady o dotaci od města Kladna, která činila 386 936 Kč, reálné náklady s vyúčtováním dotace od města činily 250 909 Kč – tento vývoj je podrobněji popsán v následující kapitole.

Ad 7) V druhé půlce sezony 2010 došlo k rozhodnutí vytvořit nové webové stránky klubu z důvodu lepší aktualizace a přehlednosti informací o klubu a všech družstvech. Obměna webových stránek byla původně plánována až na rok 2011, ale díky postupu

do mužského týmu Fortuna extraligy se celý proces urychlil. Částka za tvorbu webu od společnosti E-sports.cz byla 30 000 Kč.

Ad 8) Výplaty trenérům se v roce 2010 zastavily na částce 264 950 Kč. Trenér A-týmu pobíral do května roku 2010 stejnou částku jako v roce 2009, následně prodloužil smlouvu o další rok – tedy do května 2011 – s platem 15.000 Kč měsíčně. Trenérský tým A-týmu se v květnu 2010 rozrostl ještě o kondičního trenéra, který vedl letní přípravu a od října 2010 také o asistenta trenéra a maséra. Zároveň v květnu 2010 došlo k obměně trenérů u mládežnických družstev, nové odměny činí od května 1 500 Kč na družstvo, pokud je pouze jeden trenér u týmu, případně mu celá odměna, v případě dvou trenérů se odměna dělí v poměru 1 000 Kč hlavní trenér a 500 Kč asistent.

Ad 9) Na přestupy hráčů vydal klub celkem 92 000 Kč. Velká část šla na posílení kádru mužského týmu, celkem 76 000 Kč. Do týmu přišly dva brankáři, jeden na přestup a jeden na roční hostování, v průběhu června přišli na přestup ještě dva útočníci a obránce. Zároveň v roce 2010 byly uzavřeny tři krátkodobá hostování hráčů v družstvu kladenských juniorů, u kterých klub hradil administrativní poplatky spojené s vyřízením, odstupné mateřským klubům nebylo u těchto hostování vypláceno.

Ad 10) V položce bankovních poplatků se nic zásadního neudálo.

Ad 11) Ostatní poplatky zahrnují dvě významnější nákladové položky. Poplatek za zpracování účetnictví od externí účetní ve výši 17 900 Kč a poštovné, které dosáhlo částky 63 137 Kč a to zejména z důvodu doplňování florbalového vybavení, kdy klub hradil poštovné nakoupeného zboží, jež je zasíláno z prodejen v Praze či v Brně.

Ad 12) Odpisy mantinelů činily 16 850 Kč.

6.1.2 Srovnání nákladů v letech 2008 – 2010

Srovnání sledovaných let ukazuje, že určité položky nákladů se zvýšily konstantně s tím, jak se zvyšovala členská základna klubu, mezi tyto náklady patří pronájem sportovních prostor či náklady na soustředění – i když v těch jsou započítány i průběžně hrazené tréninky mužů během léta (např. spinning). Mužský tým může vyjet jen na víkendové soustředění z toho důvodu, že mnoho hráčů pracuje a nedostali by dovolenou na týdenní soustředění.

Zároveň se objevují položky, které se zvyšují skokově díky rozvoji klubu a přesunu od čistého amatérismu k téměř poloprofessionalizaci, i když to je stále hudba budoucnosti. Výdaje za nákup sportovních potřeb pro hráče či výdaje za trenéry, kdy v posledních

dvou letech v klubu poprvé působil externí trenér pobírající odměnu, patří právě k těmto položkám, které se během sledovaného období mnohonásobně zvýšily.

Tabulka 4. Srovnání nákladů v letech 2008 – 2010 (v Kč)

Náklady		2008	2009	2010
1	Drobný materiál, lékárna	703	4 336	1 043
2	Náklady na soustředění	57 502	96 337	202 529
3	Nákup sportovních potřeb	119 903	141 791	684 584
4	Reklama, propagace	41 164	39 413	114 351
5	Startovné, rozhodčí	199 285	172 662	145 235
6	Pronájem sportovních prostor	477 216	573 850	637 875
7	Webové stránky	0	0	30 480
8	Trenéři	14 000	131 800	264 950
9	Přestupy	13 450	15 528	92 000
10	Bankovní poplatky	2 835	2 788	4 843
11	Ostatní poplatky	4 020	7 255	104 345
12	Odpisy dl. nehmotného a hmotného majetku	33 701	25 276	16 850
CELKOVÉ ROČNÍ NÁKLADY		963 779	1 211 036	2 299 085
<i>Vyúčtování dotace</i>		<i>-116 308</i>	<i>-211 072</i>	<i>-577 341</i>
CELKOVÉ ROČNÍ NÁKLADY		847 471	999 964	1 721 744

Ad 1) Vybavení lékárny je postupně doplňováno, za sledovanou dobu došlo v roce 2009 k pořízení větších zásob, jelikož pravidelně začala na zápasy s A-týmem jezdit zdravotnice.

Ad 2) Náklady na soustředění se postupně zvyšovaly především proto, že klub hradil část nákladů na soustředění i mužskému A-týmu a zároveň zařadil do letní přípravy i spinning a během sezony pravidelné regenerace v kladenském aquaparku. Velký skok mezi rokem 2009 a 2010 je dán hlavně účastí dvou mládežnických družstev na Gothia Cupu ve Švédsku.

Ad 3) Nákup sportovních potřeb se zvyšoval s tím, jak se zlepšovaly podmínky hráčů klubu, především elitního týmu mužů. Před sezonou 2010/2011 (tedy v červnu 2010) byly podepsány smlouvy s dodavatelem florbalového vybavení, firmou Spinflo a s dodavatelem oblečení, firmou Puma. Jelikož měl mužský A-tým, jehož soupiska čítala 25

hráčů, všechno potřebné florbalové vybavení a sportovní oblečení hrazeno ze strany klubu, náklady klubu za rok 2010 u této položky vzrostly oproti roku 2008 o 470,9%, meziroční skok činil 382,8% oproti roku 2009.

Ad 4) I u této položky se podepsalo na výši nákladů účinkování mužského A-týmu ve Fortuna extralize, jelikož celková propagace byla masivnější než v případě účinkování v 1.lize. Jednorázovou záležitostí bylo položení speciálního florbalového povrchu Tarkettu pro zápas 4. finále 1.ligy, které bylo pořádáno v Městské sportovní hale Sletišť, klub zaplatil za tuto výjimečnou položku 20 000 Kč.

Ad 5) Startovné a rozhodčí se měnily poměrně s tím, jak se měnilo složení družstev a domácích zápasů. V roce 2010 klesly pokuty, které v letech 2008 a 2009 byly odečteny z vratných kaucí, které se skládají před začátkem sezony. Ve zmíněných letech FBC Kladno nejčastěji platilo pokuty za nelicencované trenéry, kapacitně nevyhovující halu pro play-off 1.ligy mužů a nedostatek rozhodčích. Problém s nevyhovující halou byl vyřešen tím, že zápasy elitního mužského družstva se v druhé polovině roku 2010 již odehrávaly v Městské sportovní hale na Sletišti, která má dostatečné divácké zázemí. Pokuty za trenéry a rozhodčí se snížily díky tomu, že trenéři dostudovali potřebné licence a zároveň se přihlásilo 5 členů klubu, že chtějí vykonávat funkci rozhodčích, a tak klub splnil kvóty od ČFbU.

Ad 6) Pravidelně největší položka nákladů FBC Kladno je pronájem sportovních prostor, tato položka se od roku 2008 zvýšila o 33,67% - z částky 477 216 Kč v roce 2008 vzrostla až na částku 637 875 Kč v roce 2010. Tento růst je zapříčiněn zvýšením počtu družstev FBC Kladno z 9 na 12 a tím pádem větším počtem tréninkových hodin a pořádaných turnajů. Zároveň se zvedla cena nájemného za hodinu v Přetlakové sportovní hale z 350 Kč na hodinu v roce 2008 na 400 Kč za hodinu pro roky následující.

V této položce se však protínají dvě složky – jednou je nájemné, jehož částky jsou uvedeny výše, a druhou složkou jsou dotace na nájemné od Města Kladna či od ČSTV, které FBC Kladno byly přiznány v letech 2008-2010.

Tabulka 5. Zaplacené nájemné za sportoviště v letech 2008 – 2010 (v Kč)

	2008	2009	2010
Nájemné	477 216	573 850	637 875
Dotace na nájemné	90 713	19 072	386 966
Zaplacené nájemné ponížené o dotace	386 503	554 778	250 909

Na této srovnávací tabulce lze tedy vidět postupný nárůst zaplaceného nájemného, avšak díky podpoře města Kladna, které v roce 2010 poskytlo vysokou dotaci na podporu FBC Kladno, se zaplacené nájemné v roce 2010 snížilo oproti roku 2008 o 35,08%. Problematice dotací se tato práce věnuje v následující podkapitole.

Celkové nájemné tvořilo ve sledovaných letech 49,52 % (2008), 47,39% (2009) a 27,74% (2010) z celkové sumy nákladů neponížené o dotace v daném roce. Z uvedeného vyplývá, že celkový nárůst nákladů v roce 2010, zejména položek za nákup vybavení a trenérů, snížil procentuální podíl nájemného z celkové sumy o téměř 20% oproti předchozím rokům.

Ad 7) Webové stránky byly až do roku 2010 spravovány členem klubu Janem Hollmanem, který stránky administroval v rámci dobrovolnické práce zdarma. V roce 2010 došlo ke změně designu a domény stránek. Tato změna zatížila klub sumou 30.000 Kč.

Ad 8) V roce 2008 byl jediným výdajem za trenéry zaplacené školení trenérům klubu, aby dosáhly na potřebné licence a vzdělávali se. Jejich práce byla na bázi dobrovolnické s tím, že jim byly prominuty oddílové příspěvky ve výši 400 Kč měsíčně. Nárůst výdajů za trenéry v roce 2009 byl způsoben nástupem nového trenéra k A-týmu mužů v dubnu 2009. K tomuto datu, tedy od letní přípravy na sezonu 2009/2010, se váže i odměňování i stávajících trenérů klubu. V roce květnu roku 2010 byla navýšena odměna trenérovi A-týmu – díky postupu do Fortuna extraligy – a zároveň byli přijati noví trenéři, kondiční trenér a dva trenéři k mládežnickým kategoriím. Trenéři mládežnických kategorií začali od září roku 2010 pobírat odměnu ve výši 1 500 Kč za družstvo, čímž došlo k dalšímu vzrůstu nákladů.

Celkově se náklady za trenéry zvedly od roku 2008 o 1 792,5 %, kdy v roce 2008 činily celkem 1,45%, v roce 2009 se zvýšily na 10,88 % a v roce 2010 tvořily 11,52% z celkové sumy nákladů neponížené o dotace.

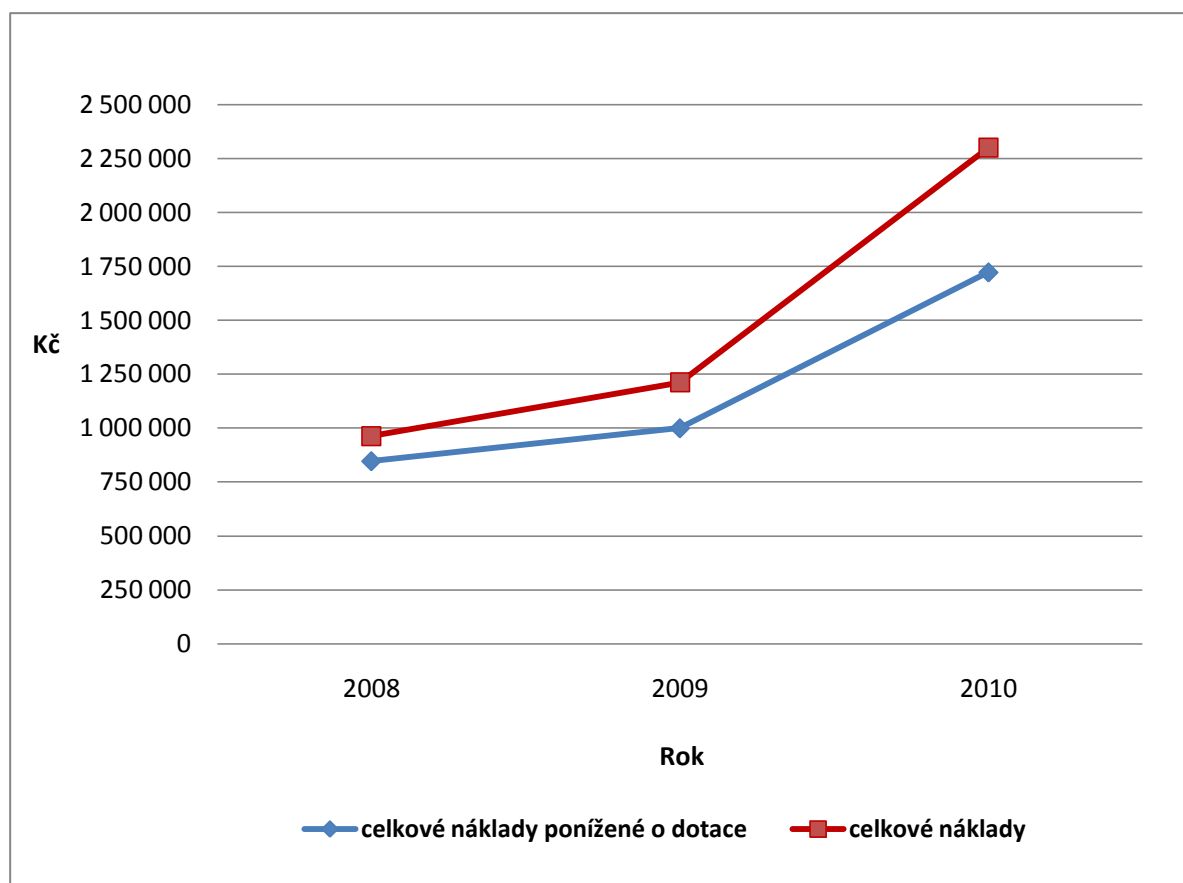
Ad 9) Přestupové částky se ve florbale ještě nepohybují v závratných výškách oproti jiným kolektivním sportům, například fotbalu či hokeji. Přesto i tato položka poměrně

výrazně narostla, jelikož cena za hráče extraligových kvalit se pohybuje kolem 20 000 Kč, je však vždy individuální. Mužský A-tým angažoval během léta 2010 čtyři nové hráče z jiných extraligových týmů, proto tedy stouply náklady na přestupy výrazně oproti předchozím letům.

Ad 10) FBC Kladno vedlo po všechny sledované roky bankovní účet klubu u České spořitelny a.s. Zaplacené poplatky se strhávaly za běžné transakce, jakými jsou vedení účtu, poplatek za provedené platby apod.

Ad 11) Položka ostatních poplatků se zvýšila v roce 2010 díky dvěma hlavním složkám, klub zadal vedení účetnictví externí účetní, která za zpracování účetnictví dostala od klubu odměnu 17 000 Kč. Zároveň velmi vyrostly náklady na poštovné z důvodu dodání nového klubového oblečení a vybavení od značky PUMA a zároveň díky objednávkám florbalového vybavení od společnosti Spinflo.

Ad 12) Odpisy se týkají mantinelů, jejich celková délka je určena na 3 roky, čímž byly pro roky 2008, 2009 a 2010 uzavřeny odpisy.



Obrázek 6. Porovnání vývoje celkové výše nákladů klubu v letech 2008 - 2010

Z grafu je viditelné, že náklady vzrůstaly v období 2008 – 2010 každým rokem, tudíž je pro zajištění sezony FBC Kladno zapotřebí stále větší rozpočet. Nárůst nákladů mezi roky 2008 a 2009 činí 25,65%, mezi 2009 a 2010 je 89,84%. V roce 2008 byla celková suma nákladů 963 779 Kč, kdežto v roce 2010 již 2 299 085 Kč, což znamená nárůst o 138,54 %, jak je patrné z předchozího rozboru, ke zlomu ve výdajích došlo v roce 2010, který je spojený s účastí A-týmu mužů v extralize.

Trenéři

Specifickou položkou nákladů jsou výdaje na trenéry, které ve sledovaném období výrazně vzrostly. Smlouva pro trenéra A-týmu byla řešena formou speciální trenérské smlouvy, kdy tento trenér pracoval pro klub na základě živnostenského oprávnění, tedy klub za něj neodváděl sociální ani zdravotní pojištění. Za sledované období narostly výdaje na financování trenérů, konkrétně na odměnu trenéra A-týmu byla uvolněna částka 200 000 Kč.

Smlouvy pro ostatní trenéry jsou řešeny formou dohody o provedení práce, kdy práce pro klub nesmí v kalendářním roce přesáhnout 150 hodin. Jelikož trenéři vedou dva tréninky v týdnu v celkové délce 3 hodin a tréninky probíhají většinou 40 týdnů v roce, vychází celkový počet odpracovaných hodin pro klub zhruba 120 hodin za rok. Součástí dohody není vedení zápasů a účast na turnajích, což je prováděno v rámci dobrovolnické práce pro klub, a trenéři tedy tyto víkendové „výjezdy“ proplaceny nemají.

Dotace

V rámci dotační politiky města Kladna FBC Kladno každoročně žádá o dotaci na svoji činnost. Zároveň v letech 2008 – 2010 dostával příspěvek od Českého svazu tělesné výchovy (dále jen ČSTV) díky svému členství v ČFbU.

Tabulka 6. Přehled obdržенých dotací v letech 2008 – 2010 (v Kč)

		2008	2009	2010
1	ČSTV	20 708	19 072	17 341
2	Město Kladno	95 600	192 000	560 000
Celkový objem obdržенých dotací		116 308	211 144	577 341
Celkové náklady (neponížené o dotace)		963 779	1 211 036	2 299 085

Ad 1) Dotace od ČSTV dostává klub díky svému působení v České florbalové unii, jež je členem ČSTV. Tato dotace se každoročně snižuje, i díky problémům s financováním společnosti Sazka a.s., jehož je ČSTV majoritní akcionář. Výše dotace od ČSTV se rozděluje dle klíče ČSTV pro TJ a SK. Podle Zdeňka Jiráka pro rok 2008-2010 tento klíč dělil prostředky následující cestou: 50% dle počtu členů a 50% příspěvku na nájem a energii tělovýchovných zařízení za rok.

Ad 2) Dotace od města Kladna byla dvakrát za poslední roky navýšena, nejprve se FBC Kladno v roce 2009 dostalo na úroveň hokejbalových a aerobikových družstev a byla mu přisouzena dotace 150 000 Kč, která byla posléze ještě navýšena o 42 000 Kč v průběhu roku 2009. Následně v roce 2010 bylo při rozdělování dotací na sport opět počítáno se 150 000 Kč, avšak po postupu mužského týmu do Fortuna extraligy byla FBC Kladno poskytnuta mimořádná dotace ve výši 450 000 Kč na pokrytí extraligové sezony.

Celkově dotace ve sledovaných letech pokryly 12,07% nákladů v roce 2008, 17,43% v roce 2009 a 25,11% nákladů v roce 2010. Je tedy vidět, že podíl krytí nákladů z dotací se zvyšuje, přestože roste rozpočet klubu. Zároveň se zvýšeným rozpočtem bylo FBC Kladno poskytnuto větší množství prostředků z dotací, mezi roky 2008 a 2009 došlo k navýšení prostředků o 81,54%, v roce 2010 dokonce o navýšení o 396,39%.

Dotace od města Kladna a od ČSTV klub využívá na zaplacení nájemného za pronájem sportovišť k tréninkům či zápasům nebo na vyrovnání části nákladů soustředění mládeže, které se každoročně koná ve Smržovce v druhé polovině srpna daného roku.

Zvýšené náklady na chod celého klubu se projevily i ve zvýšených výnosech – klub musel hledat cesty na pokrytí rozpočtu, který se neustále zvyšoval. Bližší náhled na výnosy FBC Kladno je uveden v následující kapitole.

6.1.3 Výnosy v letech 2008 - 2010

FBC Kladno má dva největší zdroje příjmů, členské příspěvky, které se vybírají každý měsíc a příjmy z reklamy, které se mění dle podpory sponzorů. Florbal stále není tak medializovaným a reklamně přitažlivým sportem, tudíž je pro florbalový klub složitější sehnat sponzora než pro kluby ostatních halových sportů, jakými jsou házená, volejbal či basketbal.

Výnosy FBC Kladno se rozdělují do dvou kategorií a těmi jsou příjmy z hlavní činnosti, mezi něž patří přijaté členské příspěvky, dary a úroky z bankovního účtu, a příjmy z vedlejší činnosti, do nichž patří příjmy z reklamy a tržby za zboží.

Výnosy FBC Kladno v roce 2008

V roce 2008 byly stěžejním výnosem členské příspěvky, zároveň se klubu podařilo sehnat sponzory, kteří vypomohli dokrýt rozpočet pro rok 2008.

Tabulka 7. Výnosy v roce 2008 (v Kč)

Výnosy		2008
1	Reklama	285 000
2	Tržby za zboží	10 195
3	Úroky z bankovního účtu	80
4	Přijaté členské příspěvky	562 050
5	Dary	0
CELKOVÉ ROČNÍ VÝNOSY		857 325

Ad 1) V roce 2008 získal klub od svých sponzorů 285 000 Kč. Většinu výnosů z reklamy tvořily dva kontrakty – reklama pro ECK Generation, která klubu vynesla 100 000 Kč a reklama pro firmu Izoglass, která vynesla 150 000 Kč. Mezi zbylými příjmy z reklamy je známější jméno zdravotní pojišťovny Metal Aliance, jež přispěla částkou 15 000 Kč. Výnosy z reklamy se podílely 33,24% na celkových výnosech za rok 2008.

Ad 2) Tržby za zboží dosáhly na částku 10 195 Kč a zahrnovaly prodej klubových suvenýrů jako např. šály, trička či vlajky.

Ad 3) Úroky z bankovního účtu klubu činily 80 Kč.

Ad 4) Nejvyšší příjem tvořily v roce 2008 členské příspěvky, celková výše vybraných příspěvků dosáhla 562 050 Kč, tzn. 65,56 % procent všech výnosů klubu.

Členské příspěvky byly stanoveny na 350 Kč na měsíc nebo při předplacení na 3 500 Kč na celý rok.

Ad 5) FBC Kladno neobdrželo v tomto roce žádný dar.

Výnosy FBC Kladno v roce 2009

Rok 2009 byl hospodářsky nejhorším rokem klubu ve sledovaném období, členské příspěvky se zvedly, ovšem to bylo z toho důvodu, aby dokryly mezeru, která vznikla u příjmů z reklamy. Díky finanční krizi a tomu, že klub nepůsobil v nejvyšší soutěži, se příjmy z reklamy ztenčily a klub ani přes vytrvalá jednání nedokázal získat větší sponzorské příspěvky na svoji činnost.

Tabulka 8. Výnosy v roce 2009 (v Kč)

Výnosy		2009
1	Reklama	100 000
2	Tržby za zboží	0
3	Úroky z bankovního účtu	30
4	Přijaté členské příspěvky	706 338
5	Dary	0
CELKOVÉ ROČNÍ VÝNOSY		806 368

Ad 1) Příjmy z reklamy v roce 2009 činily 100 000 Kč. Tento výnos zahrnoval dvě položky ve výši 50 000 Kč, které klubu poskytly firmy Izoglass a ECK Generation. Výnosy z reklamy v roce 2009 představovaly 12,40% celkových výnosů klubu.

Ad 2) Tržby za zboží v tomto roce nebyly vedeny, jelikož klub neprodával suvenýry i díky malému zájmu ze strany fanoušků a členů klubu.

Ad 3) Úroky z bankovního účtu byly 30 Kč.

Ad 4) Částka přijatá z členských příspěvků dosáhla 706 338 Kč, tzn. 87,58 % ze všech výnosů klubu v roce 2009. Členské příspěvky byly zvýšeny na 450 Kč měsíčně nebo 4500 Kč ročně.

Ad 5) FBC Kladno neobdrželo v tomto roce žádný dar.

Výnosy FBC Kladno v roce 2010

Z pohledu výnosů byl rok 2010 diametrálně odlišný od roku předchozího. Velký podíl na tom měl postup do Fortuna extraligy, který pomohl při vyjednávání se sponzory a klubu se podařilo pokrýt téměř celý navýšený rozpočet pomocí výnosů z reklamy a propagace. Negativním jevem byl odchod několika trenérů a téměř zánik ženské části klubu, což s sebou neslo výrazné ztráty na členských příspěvcích.

Tabulka 9. Výnosy v roce 2010 (v Kč)

Výnosy		2010
1	Reklama	1 654 923
2	Tržby za zboží	31 955
3	Úroky z bankovního účtu	115
4	Přijaté členské příspěvky	229 206
5	Dary	17 800
CELKOVÉ ROČNÍ VÝNOSY		1 933 999

Ad 1) Výnosy z reklamy se v roce 2010 výrazně zvýšily. Klub obdržel sponzorské příspěvky jednak za reklamu, dále pak za pronájem reklamních ploch a za propagaci svých partnerů. FBC Kladno získal pro tuto sezonu nové silné partnery, nejvíce přispěla společnost OK STAV Kladno s.r.o., která přispěla částkou 600 000 Kč. Druhým nejsilnějším partnerem se stala společnost SIKA CZ s.r.o. s příspěvkem 300 000 Kč, následovaly firmy Izoglass a JRK s.r.o., příjmy z propagace zároveň přišly od partnerů, kteří klubu dodávají vybavení, tedy od Puma CZ a Spinflo. V roce 2010 příjmy z reklamy činily 85,57% z celkových výnosů klubu v roce 2010.

Ad 2) Tržby za zboží v sobě zahrnovaly prodej vybavení a souprav i pro nečleny klubu, kdy ve výjimečných případech byla poskytnuta souprava k zakoupení za zlevněnou cenu, zároveň bylo pro fanoušky vyrobeno několik kusů klubových šál, ovšem pouze na základě jmenné objednávky.

Ad 3) Za rok 2010 byly připsány úroky z bankovního účtu ve výši 115 Kč.

Ad 4) Výše členských příspěvků se v roce 2010 nezměnila, měsíční příspěvek byl stanoven na 450 Kč, částka při předplacení na celý rok na 4 500 Kč. Objem financí, které přinesly členské příspěvky, se však snížil oproti předchozím rokům na 229 206 Kč. Důvodů poklesu bylo několik, prvním byl zrušení povinnosti platit klubové příspěvky

hráčům mužského A-týmu a všem trenérům, kteří byli zároveň členy klubu. Tato skupina čítala 26 osob, což samo o sobě snížilo příjmy z členských příspěvků o zhruba 140 000 Kč.

Zároveň z klubu po neshodách s vedením odešel trenér, který měl na starosti ženskou sekci a zároveň zastával funkci šéftrenéra mládeže. Jeho odchod vyvolal mimořádnou situaci, jelikož společně s ním z klubu odešlo dalších 7 trenérů mládežnických kategorií. Tato změna nastala v průběhu sezony, v březnu 2010, a tak klub musel rychle hledat nové trenéry, kteří se převážně rekrutovali z řad hráčů mužského A-týmu. Vzhledem k této závažné situaci a nastalým nestandardním podmínkám došlo k tomu, že všichni členové klubu od května do srpna neplatili členské příspěvky, respektive byla pro tuto dobu zrušena povinnost je platit.

Po skončení sezony zanikl tým juniorek a odešlo několik hráček ze ženského týmu hlavně z toho důvodu, že se nenašla plnohodnotná trenérská náhrada k ženským družstvům, a tak hráčky přestoupily do konkurenčních klubů. Tento úbytek se týkal zhruba 16 hráček a snížil příjmy o dalších zhruba 70 000 Kč.

Na základě těchto mimořádných skutečností se celkový podíl členských příspěvků na výnosech klubu v roce 2010 snížil na 11,85%.

Ad 5) FBC Kladno dostalo dar od rodičů jednoho člena klubu ve výši 1 800 Kč, zároveň obdrželo od ČFbU odměnu za vítězství v 1.lize mužů - částku 16 000 Kč.

6.1.4 Srovnání výnosů FBC Kladno v letech 2008-2010

Tabulka 10. Srovnání výnosů v letech 2008-2010 (v Kč)

Výnosy		2008	2009	2010
1	Reklama	285 000	100 000	1 654 923
2	Tržby za zboží	10 195	0	31 955
3	Úroky z bankovního účtu	80	30	115
4	Přijaté členské příspěvky	562 050	706 338	229 206
5	Dary	0	0	17 800
CELKOVÉ ROČNÍ VÝNOSY		857 325	806 368	1 933 999

Ad 1) Výnosy na reklamě se pohybovaly ve výkyvech. Zatímco v roce 2008 tvořily 33,24% z celkových výnosů, v roce 2009 jejich podíl klesl na 12,40%, ale v roce 2010 zaznamenaly nárůst na 85,57%. Propad v roce 2009 byl ovlivněn i celosvětovou finanční

krizí a tím pádem i nižším příspěvkem sponzorů klubu v tomto roce. Vzhledem k nevelké medializaci tohoto sportu reklama zasáhne velmi specifický segment osob.

Procentuální pokles výnosů z reklam v roce 2009 je 35,09% oproti roku 2008. Naopak nárůst v roce 2010 ve srovnání s rokem 2008 vzrostl na 578,60%. Vedení klubu se podařilo sehnat silné partnery, kteří klub podpořili i díky jeho působení ve Fortuna extralize mužů a tím pádem se FBC Kladno ihned zařadilo mezi ekonomicky nejsilnější kluby v České republice – alespoň co se materiálního zázemí týče.

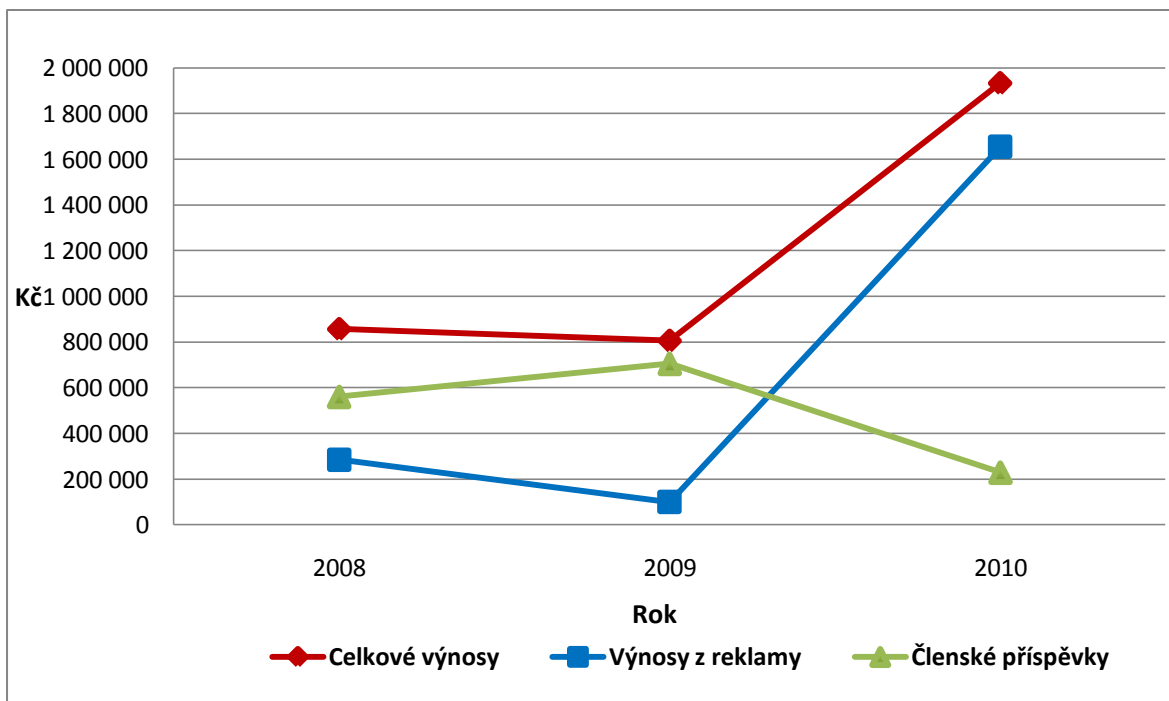
Ad 2) Tržby za zboží nebyly nikdy výrazným výnosem pro klub, jelikož kultura kupování klubových suvenýrů není celkově v České republice zakořeněna. Zároveň nabídka nebyla široká. Vedení klubu v roce 2008 nechalo vyrobit 250 šál s klubovým logem, kterých však bylo zakoupeno pouze 100 kusů a zbytek byl postupem času rozdán fanouškům. V roce 2010 přišel společně s novým sponzorem oblečení, společností PUMA CZ s.r.o., i zájem o nové sportovní soupravy z řad rodičů či sourozenců členů klubu. Těmto žádostem klub vyhověl, proto tedy opětovně narostly tržby za prodej zboží.

Ad 3) Úroky není třeba komentovat, částka, která se na účtu klubu kumuluje, je nevýznamná pro celkové výnosy.

Ad 4) Členské příspěvky byly do roku 2010 vždy stěžejním výnosem klubu, kdy bylo možné i podle počtu členů okamžitě kalkulovat s poměrně přesnou částkou, která do klubu přijde od jeho stálých členů. Procentuální podíl příspěvků na celkových výnosech činil postupně 65,56% (2008), 87,58% (2009) a 11,85% (2010).

V roce 2009 se snížily celkové výnosy oproti roku 2008 o 50 957 Kč, avšak vybrané členské příspěvky se zvýšily o 144 288 Kč, což bylo zapříčiněno jednak jejich zvýšením, ale i zvýšením počtu členů klubu. Celkově byl v roce 2009 nárůst vybraných příspěvků 25,67%, naopak v roce 2010 činil pokles 59,22% oproti roku 2008.

Jelikož v roce 2010 došlo k mimořádným událostem v rámci odchodu několika členů klubu či neplacení příspěvků ze strany členů A-týmu a odpuštěných příspěvků v období května až června, došlo k výraznému poklesu oproti předchozím rokům. Klub si však mohl tuto situaci dovolit z toho důvodu, že měl pokrytý rozpočet díky zvýšeným příjmům z reklamy.



Obrázek 7. Porovnání vývoje celkové výše výnosů klubu v letech 2008 – 2010

Výnosy FBC Kladno v letech 2008 – 2010 kolísaly, zatímco v roce 2009 celkové výnosy poklesly, především kvůli malým příjmům z reklamy od sponzorů, tak v roce 2010 se skokově zvýšily jak celkové výnosy, tak hlavně výnosy z reklamy. Klubu se podařilo nalézt silného partnera, který pokryl 62,05% výnosů klubu, tedy více než polovinu rozpočtu. Naopak klesly v roce 2010 výrazně příjmy z členských příspěvků, což byla vždy základní příjmová položka do pokladny klubu. Tento pokles byl 59,22% oproti vybraným příspěvkům v roce 2008, což po navýšení o 25,67% v roce 2009 je výrazný úbytek.

Graf ukazuje změnu struktury výnosů v roce 2010, kdy v letech 2008 a 2009 převažovaly jako hlavní zdroj výnosů členské příspěvky, v roce 2010 se situace změnila a hlavním zdrojem výnosů byly sponzorské příspěvky za reklamu, kdežto výše vybraných členských příspěvků klesla. V roce 2010 tedy byly poprvé výnosy z vedlejší činnosti vyšším zdrojem než výnosy z hlavní činnosti.

Celková suma výnosů nejprve meziročně klesla, v roce 2009 byla nižší o 5,9% oproti roku 2008, naopak v roce 2010 došlo k nárůstu o 140%. Za období od roku 2008 do roku 2010 vzrostla celková suma výnosů o 125,6%.

Po analýze výnosů a nákladů z jednotlivých let je třeba dát do srovnání výše těchto dvou položek v každém sledovaném roce, což odhalí, zda klub v daném období hospodařil se ziskem či ztrátou.

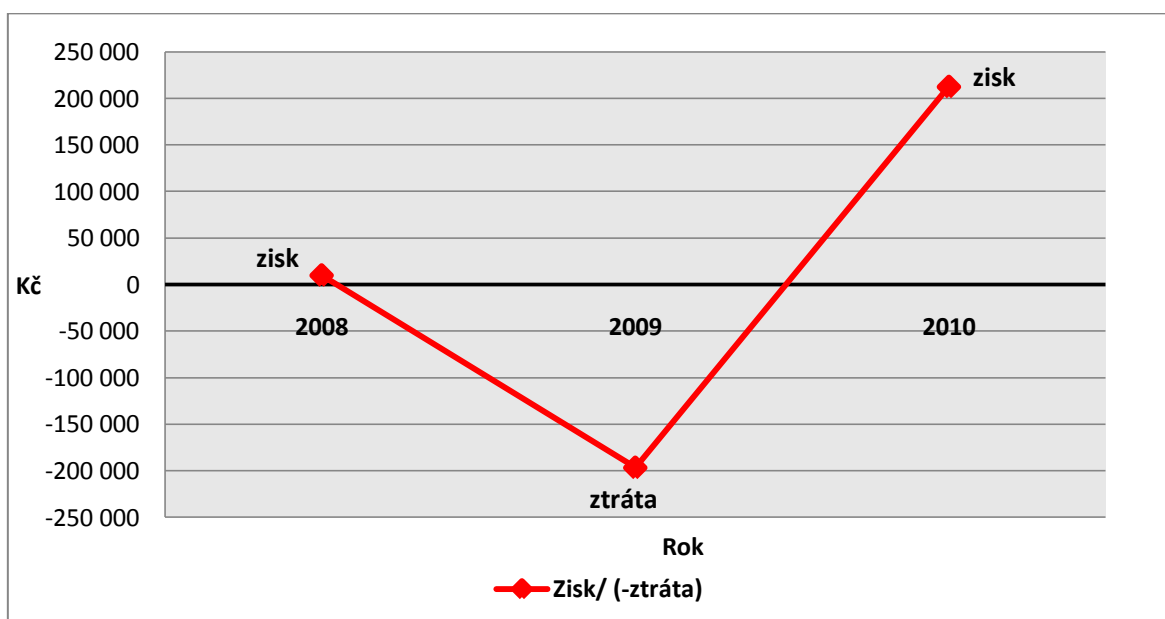
6.1.5 Srovnání výnosů a nákladů FBC Kladno v letech 2008 – 2010

Tabulka 11. Přehled nákladů a výnosů FBC Kladno v letech 2008 – 2010 (v Kč)

	2008	2009	2010
Náklady (snížené o dotace)	847 471	999 964	1 721 744
Výnosy	857 325	806 368	1 933 999
Zisk/ (- ztráta)	9 854	-193 596	212 254

V roce 2008 hospodařilo FBC Kladno se ziskem 9 854 Kč, v následujícím roce hlavně díky menším výnosům z reklamy skončil klub ve ztrátě -193 596 Kč. V roce 2010 vedení klubu vyvinulo větší úsilí v navázání partnerů klubu, aby pokrylo vyšší náklady a smazalo ztrátu z roku 2009. Sehnat partnery se povedlo, a tak klub hospodařil se ziskem 212 254 Kč, hlavně díky zvýšeným příjmům z vedlejší činnosti.

Jelikož během roku 2010 klub splnil jednu z podmínek stanovených v §94 zákona od DPH, stal se povinným k platbě DPH. FBC Kladno konkrétně svým obratem za 12 kalendářních měsíců přesáhlo částku 1 000 000 Kč. Klub byl zaregistrován k platbě DPH dne 1.7.2010.



Obrázek 8. Výsledný zisk/ (-ztráta) FBC Kladno v letech 2008 – 2010

6.2 Analýza poměrových ukazatelů

V rámci analýzy poměrových ukazatelů jsem zpracoval ukazatel rentability, likvidity a ukazatel zadluženosti. Jelikož je FBC Kladno neziskovou organizací a není jejím cílem tvořit zisk, ukazatelé rentability jsou uvedeny jako doplňkové, pro finanční stabilitu jsou důležité výsledky ukazatelů likvidity a zadluženosti.

6.2.1 Analýza rentability

V rámci analýzy rentability byly hodnoceny ukazatele ROA, ROE a ROCE. Rentabilita vlastního i celkového kapitálu FBC Kladno byla vypočítána dle údajů z rozvahy klubu vždy k 31.12. daného roku.

Tabulka 12. Ukazatele rentability

	2008	2009	2010
ROA	3,3%	-74,02%	23,56%
ROE	3,85%	-66,44%	79,13%
ROCE	3,85%	-66,44%	79,13%

Zdroj: vlastní výpočty

Ukazatel ROA dosáhl nejhoršího výsledku v roce 2009, a to -74,02%. V letech 2008 jeho hodnota činila 3,3% a v roce 2010 se vyšplhala na 23,56%.

Ukazatel ROE, tedy rentabilita vlastního kapitálu, jehož optimální hodnota má opět nejhorší výsledek v roce 2009, a to -66,44%. V ostatních sledovaných letech se dostal do kladných čísel, kdy nejvyšší hodnotu měl v roce 2010.

Ukazatel ROCE kopíroval svým průběhem ukazatel ROE, a to z toho důvodu, že FBC Kladno nemělo v průběhu let 2008 – 2010 vytvořenu finanční rezervu a nemělo žádný dlouhodobý závazek. Dlouhodobými závazky rozumíme ty závazky, jejichž zbytková doba splatnosti od rozvahového dne činí více než 12 měsíců (Pilařová a Pilátová, 2010).

6.2.2 Ukazatele likvidity

Sledovanými ukazateli jsou pohotová likvidita a běžná likvidita. Okamžitá likvidita nemohla být do analýzy zařazena, jelikož nebylo možné z dostupných účetních výkazů rozpoznat, zda má klub v rámci závazků nějaké okamžitě splatné dluhy. Všechny tyto

ukazatele vycházejí z údajů výsledovky, tedy jsou vypočítány dle stavu k 31.12. sledovaného kalendářního roku.

Tabulka 13. Ukazatele likvidity

	2008	2009	2010
Pohotová likvidita	2,2	0,05	3,41
Běžná likvidita	5,99	0,95	4,88

Zdroj: Vlastní výpočty

Dle Vochozky (2011) se doporučená hodnota u pohotové likvidity pohybuje v rozmezí 0,7 – 1,0. Nejlepší hodnoty dosáhl tento ukazatel v roce 2010, nad optimální doporučenou hodnotou se pohyboval i v roce 2008.

V rámci běžné likvidity se doporučená hodnota pohybuje v rozmezí 1,6 – 2,5, neměla by klesnout pod hodnotu 1 (Vochozka, 2011). Z výsledků vyplývá, že tento ukazatel měl pozitivní vývoj v letech 2008 a 2010, kdy v roce 2008 nabyl nejvyšší hodnoty (5,99). Těsně pod hraniční hodnotu klesl v roce 2009 s výsledkem 0,95.

6.2.3 Ukazatel zadluženosti

Ukazatel zadluženosti debt ratio reflektuje podíl cizích zdrojů na financování chodu klubu. Debt ratio poměruje celkovou hodnotu aktiv k cizím zdrojům, vyjadřuje tzv. míru věřitelského rizika.

Tabulka 14. Ukazatel debt ratio

	2008	2009	2010
Debt ratio	11%	62%	16%

Zdroj: Vlastní výpočty

Obecně platí, že čím vyšší hodnota ukazatele debt ratio, tím vyšší zadluženost podniku, tedy podílu cizího kapitálu. Doporučená hodnota ukazatele by měla být maximálně 60% podílu cizích zdrojů. Ve sledovaných letech je pozitivní vývoj, pouze v roce 2009 se pohybuje hodnota ukazatel nad maximální doporučenou hranicí, překročila ji o 2%. V letech 2008 a 2010 je ukazatel hluboko pod hraniční hodnotou zadluženosti.

7 PŘEDPOKLAD VÝVOJE NA ROKY 2011 A 2012 A DOPORUČENÍ PRO UDRŽENÍ FINANČNÍ STABILITY FBC KLADNO

Z finanční analýzy klubu pomocí stavových i poměrových ukazatelů vyšlo, že až na rok 2009 FBC Kladno hospodaří s přebytkem, hlavně díky dvěma hlavním zdrojům příjmu, a to členských příspěvků a příjmům z reklamy. FBC Kladno je v současné době ekonomicky stabilní subjekt, avšak jak tomu bývá na poli sportovním, rozpočet se mění každým rokem i v návaznosti na sportovní úspěchy jednotlivých družstev.

Náklady a výnosy pro nejbližší období, tedy rok 2011 a 2012, budou jistě ovlivněny tím, že klub má víceleté kontrakty se svými sponzory, a tak zvýšené příjmy z reklamy v roce 2010 nebyly jen výjimečnou položkou. Zároveň se však do budoucna může projevit negativně fakt, že mužský A-tým po jednoleté anabázi sestoupil z Fortuna extraligy zpět do 1.ligy.

V této kapitole je nastíněn předpokládaný vývoj výnosů a nákladů klubu v nejbližších obdobích a formulována doporučení pro zlepšení či zachování finanční stability klubu.

7.1 Vývoj nákladů FBC Kladno v následujících obdobích 2011 a 2012

Náklady se pravidelně zvyšují od roku 2008, skokový nárůst byl zaznamenán v roce 2010, kdy díky vytvoření kvalitnějšího zázemí pro hráče A-týmu narostly náklady za sportovní vybavení a zároveň se zvýšila odměna všem trenérům.

Jednou z nejvyšších položek nákladů je pronájem sportovních prostor pro tréninky a zápasy družstev FBC Kladno. Tyto náklady rostly ve sledovaném období průměrně o 15,7% a za rok 2011 se opět zvýšily díky většímu počtu tréninkových jednotek klubu FBC Kladno.

Výrazně se za poslední roky také zvedly náklady na trenéry, v roce 2011 tento trend pokračuje i díky tomu, že v dubnu byl odvolán trenér A-týmu a na začátku přípravy byli představeni dva noví trenéři, kteří přešli od trénování hokeje a hokejbalu k florbalu. Výdaje na trenéry se zvýší i díky tomu, že v době od února do dubna vedl 16 speciálních tréninků mládeže renomovaný trenér, který dbá na techniku práce s holí a pomáhá tím mladým hráčům v rozvoji techniky hole. FBC Kladno celou tuto „akademii florbalu“ zafinancovalo.

V neposlední řadě chci poukázat na rok 2010 nejvyšší složku nákladů, a to nákup sportovních potřeb. Tato položka bude obdobná ještě v roce 2011, a to z důvodu dovybavení zbylých družstev dresy a sportovními soupravami značky PUMA. Hráčům A-týmu bude nadále poskytováno florbalové vybavení od firmy Spinflo zdarma, avšak nově se od srpna 2011 zavedou pevné limity na toto zboží, které hráči nebudou moci překročit – např. možnost dostat od klubu zdarma maximálně dvě hole za soutěžní období apod.

Z toho plyne velmi malá pravděpodobnost, že náklady pro rok 2011 budou vyšší o 90% oproti roku 2010, jako tomu bylo při nárůstu v roce 2010 vůči roku 2009.

Pro nastínění vývoje nákladů v letech 2011 a 2012 u FBC Kladno byly vypočteny vydané náklady na jednoho člena klubu za rok (Tabulka 15).

Tabulka 15. Přehled ročních nákladů na jednoho člena v letech 2008 – 2010 (v Kč)

	2008	2009	2010
Počet členů	200	235	218
Celkové roční náklady (bez dotací)	963 779	1 211 036	2 299 085
Náklady na jednoho člena	4 819	5 153	10 546

Z tabulky 15 je vidět, že se oproti roku 2009 zvýšily náklady na jednoho člena o 104,6%. Díky tomuto zásadnímu navýšení, nelze pro budoucí vývoj využít výpočtu pomocí průměrných nákladů na člena klubu, vzhledem k tomu, že celkové roční náklady FBC Kladno v následujících obdobích již nebudou významně klesat, a tak by částka vypočtená z průměru let 2008 – 2010 byla velmi nepřesná.

Pro orientační výpočet nákladů příštích období tedy použiji hodnotu nákladů na jednoho člena z roku 2010 – 10 546 Kč.

Následně si stanovím předpokládaný počet členů v následujících obdobích, konkrétně v letech 2011 a 2012. Počet členů z roku 2010 je 218.

V roce 2011 se počet členů zvýší díky přirozenému přírůstku členů do stávajících družstev a návratu několika bývalých hráček z konkurenčních týmů. Pravidelný čistý roční přírůstek činí v průměru 10 hráčů či hráček, kteří se přihlásí do stávajících družstev vyšších věkových kategorií nebo do florbalové přípravy. Čistým přírůstkem je myšleno navýšení členů klubu, jelikož dochází během roku k nabírání nových členů, avšak zároveň i někteří stávající členové klubu přestanou florbal provozovat, a tak z klubu vystoupí.

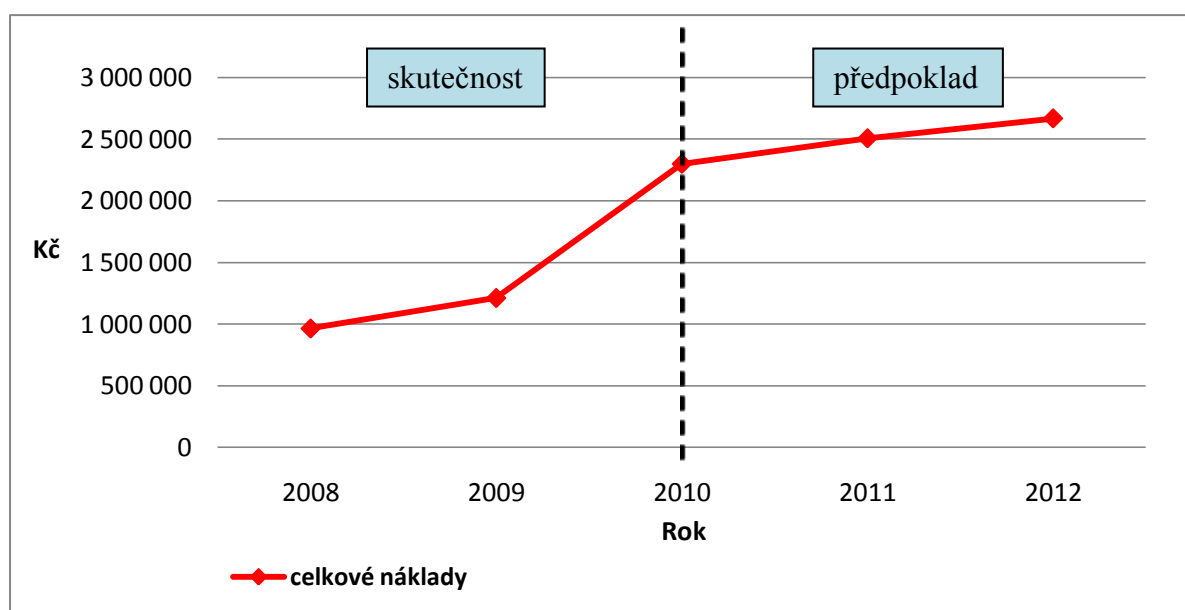
Do sezony 2012/2013 však chce klub vstoupit s dvěma novými družstvy, s elévy „B“ a dorostenci „B“, neboť roste členská základna a je potřeba rozšířit družstva tak, aby všichni členové klubu měli možnost sehrát soutěžní zápasy, hlavně hráči a hráčky mládežnických kategorií. Klub počítá v daném roce s přírůstkem 15 hráčů či hráček.

Nyní tato data zpracuji do tabulky 16 a zjistím předpokládané celkové náklady v letech 2011 a 2012.

Tabulka 16. Přehled předpokládaných ročních nákladů klubu v letech 2011 a 2012 (v Kč)

	2011	2012
Předpokládaný počet členů	233	248
Předpokládané celkové roční náklady klubu (bez dotací)	2 457 218	2 615 408
Předpokládané celkové roční náklady klubu navýšené o inflaci 2%	2 506 362	2 667 716

Předpokládané roční náklady jsou navýšené o inflaci. Inflace je obvykle chápána jako opakovaný růst většiny cen v dané ekonomice (čerpáno z cnb.cz). Inflace k červnu roku 2011 činila 1,9% (čerpáno z czso.cz). Vzhledem k tomu, že podle údajů Českého statistického úřadu má inflace již od července roku 2010 stoupající tendenci, zaokrouhlil jsem její hodnotu na 2%.



Obrázek 9. Vývoj nákladů v letech 2008 – 2010 a předpokládaný vývoj nákladů v letech 2011 a 2012.

V grafu na obrázku 9 je vidět vývoj celkových nákladů ve sledovaných obdobích a jejich předpokládaný vývoj. Graf ukazuje, že náklady nadále porostou, ale jak jsem již uvedl výše v této kapitole, nebudou se již navyšovat dramaticky, jako tomu bylo v roce 2010. Rozpočet klubu se podle předpokladu bude pohybovat kolem 2,5 milionu Kč, což je pro vedení klubu FBC Kladno vodítkem pro zajištění adekvátních příjmů pro klub na nadcházející roky 2011 a 2012.

7.2 Dotace ze státního rozpočtu v následujících obdobích 2011 a 2012

FBC Kladno má na rok 2011 schválen příspěvek od města Kladna ve výši 150 000 Kč na pokrytí nákladů spojených s pronájmem sportovních prostor. Co se týká dalších dotací, je téměř jisté, že mimořádná částka 450 000 Kč, kterou klub obdržel v roce 2010, byla zcela výjimečná a nelze s ní počítat do dalších období.

Město Kladno v první polovině roku 2011 řešilo hlavně problém hokejového klubu, kterého je po nových změnách vlastnické struktury částečným vlastníkem a kterému přispívá nejvyšší částkou ze všech sportů na Kladně. Vzhledem k této mimořádné situaci je již nyní jasné, že při přerozdělování zbylých prostředků z Fondu sportovní komise města Kladna, nebude klubu poskytnuta tak vysoká částka jako v roce 2010 z toho důvodu, že město kvůli záchraně hokeje bude šetřit na příspěvcích dalším sportovním klubům.

Dotace v rámci ČSTV pro rok 2011 po kauze společnosti Sazka a.s. jsou velice nejisté a je dost možné, že FBC Kladno za rok 2011 nedostane od ČSTV žádné prostředky. Vzhledem k tomu, že o systému přerozdělování státních prostředků na sport se v současné době diskutuje na úrovni vlády ČR, není vyloučeno, že pokud poplynou nějaké další finance přímo sportovním svazům, klub by dostal „náhradou“ za dotaci od ČSTV příspěvek od ČFbU. Spíše však FBC Kladno musí počítat s tím, že tuto dotaci pro rok 2011 nezíská.

V souhrnu tedy z částky 577 341 Kč, které klub obdržel na dotacích v roce 2010, je jistá pouze částka 150 000 Kč, což by v tuto chvíli znamenalo propad o 74%, tedy o 427 341 Kč. Tento možný propad může být však pokryt zvýšenými výnosy klubu, na jejichž předpokládaný vývoj je podrobně nahlédnuto v následující kapitole.

7.3 Vývoj výnosů FBC Kladno v následujících obdobích 2011 a 2012

Výnosy jsou peněžní prostředky, kterými klub zajistí pokrytí svých nákladů, a tedy zabezpečení své činnosti. U neziskových organizací je těžko odhadnutelný vývoj budoucích výnosů z toho důvodu, že velikost některých výnosů, jako jsou dary či příjmy z reklamy,

nelze dopředu předvídat – nemá-li klub uzavřeny dlouhodobé sponzorské smlouvy. V tom je rozdíl dlouhodobějšího plánování mezi neziskovými a ziskovými organizacemi, které dokážou díky tržním zákonitostem vypočítat např. vývoj budoucích tržeb či zisku.

Výnosy klubu jsou rozděleny mezi dvě hlavní složky – výnosy z členských příspěvků (hlavní činnost) a výnosy z reklamy (vedlejší činnost). Celková suma příjmů měla ve sledovaném období kolísavou tendenci. Nejvyšší celkové hodnoty dosáhly výnosy v roce 2010, kdy se výrazně zvedly výnosy z reklamy, a celková částka činila 1 933 999 Kč.

V roce 2010 zaznamenaly propad vybrané členské příspěvky, což bylo dáno několika faktory, které jsem již uvedl výše.

Pro rok 2011 se situace stabilizovala a předseda klubu Z. Jiráček potvrdil, že částka vybraná na členských příspěvcích by se za rok 2011 měla pohybovat okolo 800 000 Kč. To by znamenalo více než 249% nárůst oproti roku 2010, kdy bylo vybráno 229 206 Kč. Do roku 2012 se zatím žádné další úpravy členských příspěvků dle slov Z. Jiráčka nechystají.

Budeme-li brát v úvahu již výše uvedený přírůstek 10 členů ročně do mládežnických kategorií, znamenalo by to nárůst vybraných příspěvků o 45 000 Kč ročně, tedy v roce 2012 by se předpokládaná částka měla pohybovat na úrovni 845 000 Kč.

Celková výše vybraných příspěvků je ovlivněna počtem hráčů v kádru A-týmu, kteří nemají povinnost platit, stejně tak počtem trenérů z řad členů klubu, kteří jsou taktéž od členských příspěvků osvobozeni. Zároveň někteří hráči ze sociálně slabších rodin nebo ti, již dojíždí z větší vzdálenosti (nad 30 km od Kladna), mají speciální splátkový kalendář, kdy jsou jejich členské příspěvky sníženy nebo jsou od nich dojíždějící členové osvobozeni. Ušetřenou částku následně použijí na dopravu na tréninky a zápasy svého týmu.

Výnosy z reklamy byly ovlivněny získáním nových sponzorů klubu, kteří pomohli se zajištěním rozpočtu na rok 2010. Tito partneři s klubem většinou podepsali víceleté smlouvy, a tak klub má zajištěný přísun peněz z reklamy i na další roky. S firmou OK STAV Kladno s.r.o. byla uzavřena smlouva na 2 roky, s firmou SIKA CZ a.s. na 2 roky, s firmou Izoglass na 3 roky, s PUMA CZ na 3 roky, se Spinflem na 4 roky a s JRK na jeden rok.

Délka těchto kontraktů zajišťuje klub na sezonu 2011, kdy bude mít stejný příjem z reklamy jako v roce 2010. Smlouvy o reklamě jsou uzavírány vždy od května daného kalendářního roku, dané smlouvy byly uzavřeny v květnu roku 2010, pouze smlouva s firmou JRK byla uzavřena v květnu 2011.

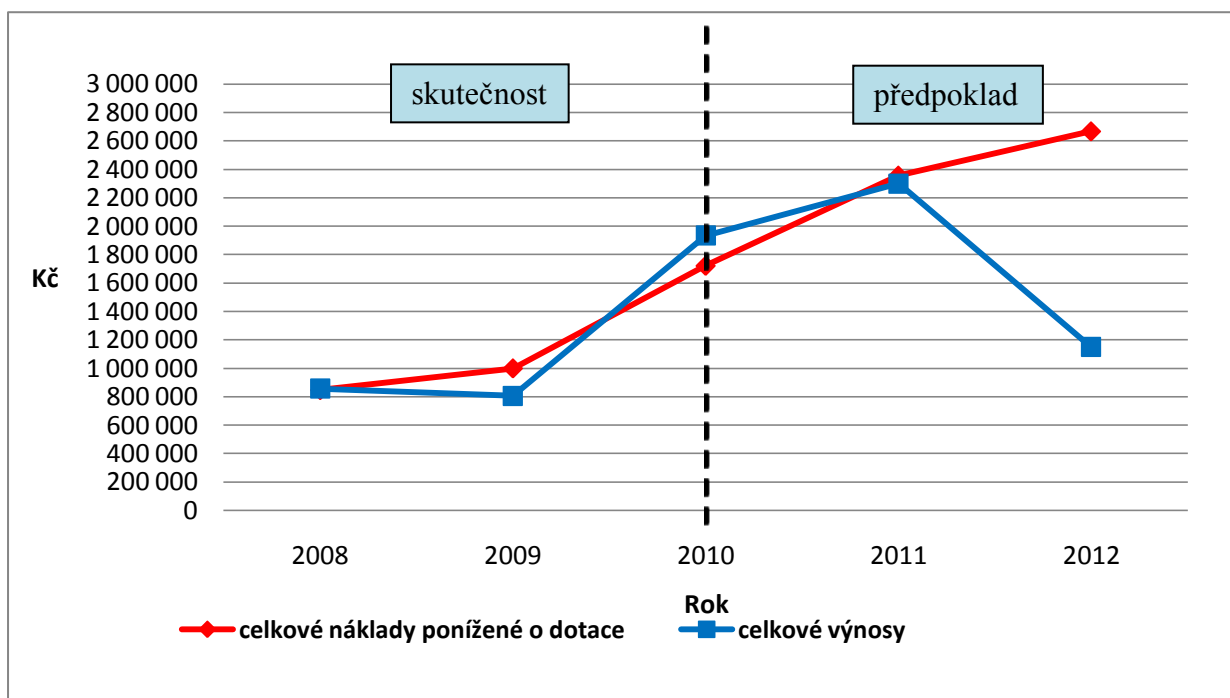
V roce 2011 by tedy výnosy z reklamy měly dohromady dát částku kolem 1,5 milionu Kč. Jaký však bude příjem z reklamy v roce 2012 nelze v tuto chvíli uvést, jelikož tato jednání mají činovníci FBC Kladno a jejich partneři před sebou. Z tohoto důvodů jsou důležité sportovní výsledky klubu v následující sezoně 2011/2012. Mužský tým bude usilovat o rychlý návrat zpět do Fortuna extraligy a mládežnické týmy o co nejlepší umístění ve svých soutěžích. Výkladní skříní většiny sportovních klubů je však mužský tým, na který chodí nejvíce diváků a je nejčastěji zmiňován v médiích, z toho důvodu je jeho úspěch či neúspěch částečně navázán na konečnou sumu příjmů z reklamy.

Celkový přehled předpokládaných příjmů je uveden v Tabulce 17, kde jsou pro rok uvedeny pouze jisté výnosy z reklamy, které jsou dané dlouhodobějšími kontrakty.

Tabulka 17. Přehled předpokládaných ročních příjmů v letech 2011 a 2012 (v Kč)

	2011	2012
Předpokládaná částka z členských příspěvků	800 000	850 000
Předpokládaná částka z reklamy	1 500 000	300 000
Předpokládané celkové roční náklady klubu navýšené o inflaci 2%	2 300 000	1 150 000

Z tabulky je vidět, že výnosy z reklamy pro rok 2012 jsou nejisté a vedení klubu bude muset vynaložit velké úsilí na zajištění minimálně stejné částky z reklamy vzhledem k tomu, že předpokládané náklady se budou zvyšovat na částku zhruba 2,6 milionu Kč.



Obrázek 10. Vývoj nákladů a výnosů v letech 2008 – 2010 a předpokládaný vývoj nákladů a výnosů v letech 2011 a 2012

Náklady za rok 2011, uvedené na obrázku 11, jsou již poníženy o dotaci od města Kladna ve výši 150 000 Kč. Podle předpokládaného vývoje budou náklady v roce 2011 vyšší než výnosy, v případě, že klub ještě v druhé polovině roku nenajde dalšího sponzora nebo nedostane navýšenou dotaci od města Kladna na svůj provoz. FBC Kladno má díky výsledkům hospodaření z předchozích let nerozdělený zisk ve výši 220 000 Kč, který by bylo možné použít na dokrytí případné ztráty.

V roce 2012 se však již nůžky mezi náklady a výnosy rozevírají a jejich předpokládaný rozdíl je ve výši 1 517 716 Kč. Tuto částku je potřeba dokrýt, aby FBC Kladno hospodařilo v roce 2012 s vyrovnaným rozpočtem.

7.4. Návrh doporučení pro zlepšení finanční stability klubu

Na základě provedené ekonomické analýzy FBC Kladno, hospodaří klub s vyrovnaným až přebytkovým rozpočtem, výjimkou byl ztrátový rok 2009. Kumulovaný přebytek klubu v tuto chvíli činí 220 000 Kč.

Klub FBC Kladno je v současné době finančně stabilizován, za rok 2010 skončil s přebytkem 212 254 Kč. Analýza poměrových ukazatelů ukázala velice dobré hodnoty rentability i likvidity, zároveň podíl cizích zdrojů na celkovém kapitálu klubu je pouze

16%, což značí malou zadluženost klubu. V rámci doporučení se chci zaměřit na budoucí hrozby, jelikož v současné chvíli je klub finančně stabilní.

Během analýzy stavových ukazatelů bylo zjištěno, že se každým rokem zvyšuje nákladová položka pronájmu sportovišť, výdajů na trenéry a na soustředění. Tyto položky, jak jsem uvedl v předpokládaném vývoji nákladů, mají vzrůstající trend i do dalších let.

FBC Kladno se každým rokem rozrůstá o nové členy a v současné době je na svém maximu s 12 družstvy. Toto maximum je dáno jednak finančními prostředky, ale zároveň také lidskými zdroji. Klub již v současné chvíli nemá více volných trenérů, kteří by mohli působit u družstev, a tudíž další rozšiřování klubu je spojeno s novými lidskými zdroji na post trenérů, ať už v rámci členů klubu či externích trenérů. S tím je spojena dobrovolnická práce pro klub – jestliže trenéři vykonávají svoji činnost pro klub v rámci dobrovolnické práce s nárokem na minimální odměnu, tak stále vzrůstající nároky na jejich činnost zvyšují pravděpodobnost toho, že v nejbližších letech se změní i systém odměňování trenérů. Tento trend se v FBC Kladno potvrdil u mužského A-týmu, avšak celkově vyšší odměny trenérům souvisí s nástupem poloprofessionalizace do florbalu, která však dle členů florbalové unie nepříjde dříve než za 5 let.

Potenciální riziko pro financování klubu vidím v tom, že výnosy z reklam předčily výnosy z členských příspěvků. Do roku 2009 byly hlavním výnosem na pokrytí rozpočtu členské příspěvky, a tak klub měl jistotu, že dané peněžní prostředky získá, respektive vybere od svých členů. Dle předpokládaného vývoje výnosů a nákladů klubu v letech 2011 a 2012 je sice ještě zajištěn rozpočet na rok 2011, avšak pro rok 2012 je potřeba doplnit rozpočet o více jak 1,5 milionu Kč, a předejít tak podobné ztrátě, která nastala v roce 2009, kdy příjmy z reklamy byly minimální, jelikož po celosvětové finanční krizi firmy omezily své sponzorské aktivity.

Na základě finanční analýzy předkládám následující doporučení pro udržení finanční stability klubu:

- 1. Od července roku 2012 zvýšit členské příspěvky na 550 Kč měsíčně nebo 5 500 Kč ročně.**

Důvodem tohoto doporučení je zvýšení příjmů z hlavní činnosti. Tento krok má souvislost i s tím, že oproti konkurenčním klubům platí členové FBC Kladno nižší příspěvky. Pro příklad členové Sokolu Královské Vinohrady platí ročně 7 000 Kč (skvflorbal.cz), členové florbalového klubu FBC Liberec platí ročně 5 700 Kč

(fbcliberec.cz). Pro zvýšení hovoří také fakt, že již 2 roky se nezvyšovaly ceny nájemného u kladenských sportovišť společnosti SAMK s.r.o., což by se díky vzrůstajícím cenám energie, vody a plynu mělo v nejbližší době změnit, a do budoucna se očekává zvýšení hodinového nájemného, což bude znamenat i vyšší náklady za nájemné pro FBC Kladno.

Částka 5 500 Kč ročně je nastavena společně s filosofií klubu, že jestliže si hráč předplatí celý rok dopředu, má slevu na 2 měsíce – to platí u hráčů kategorií muži, ženy, junioři a dorost. U mladších kategorií je povinnost platit členské příspěvky pouze 10 měsíců, a tak roční částka nenabízí žádnou slevu.

2. Omezit výdaje za nákup florbalové vybavení mužského A-týmu určením limitů 10.000 Kč/osoba na sezonu (září-duben).

V létě roku 2010 došlo k výrazné změně v materiálním zázemí hráčů mužského A-týmu, kdy jim bylo zdarma poskytnuto florbalové vybavení, které hradil klub. Hráči zároveň mohli čerpat během roku výhody v podobě slev 40% na veškeré zboží v prodejnách dodavatele florbalového vybavení, společnosti Spinfo.

Tento trend hodnotím pozitivně, jelikož posouvá florbal na vyšší úroveň, o něco blíže hranici poloprofesionálního sportu, avšak konkrétně v řadách FBC Kladno zlepšení materiální úrovně nemělo potřebný sportovní efekt. Hráči někdy hřešili na to, že mají vybavení zdarma a často měly zvýšené požadavky na nové hokejky apod. Tím by byla dána horní hranice nákladů na sportovní vybavení A-týmu, jež by nepřesáhla 250 000 Kč (širší kádr čítá 25 hráčů) a snížily by se tak náklady na vybavení A-týmu, které letos vyšplhaly 300 000 Kč.

Vzhledem k tomu, že mužský tým sestoupil z Fortuna extraligy, má zavedení limitu i svoje výsledkové opodstatnění a mělo by fungovat stimulovat hráče, aby si materiální vybavení „zasloužili“ výkony na hřišti.

3. Zvýšit portfolio sponzorů tak, aby klub měl navázán více partnerů a nebyl závislý na jednom či dvou subjektech.

V současné době klub má dva silné partnery, společnosti OK STAV Kladno a SIKAZ CZ. Jestliže tito sponzoři neprodlouží své stávající kontrakty, tak od května roku 2012 klub přijde o 900 000 Kč na výnosech z reklamy, což činí 54,5% celkových výnosů z reklamy v roce 2010.

Širší portfolio partnerů umožňuje lépe reagovat na ztrátu jednoho z nich, a zacelit tak mezeru v rozpočtu, což v případě jednoho silného sponzora, znamená pro klub takřka existenční závislost.

4. Získat dotaci z Fondu sportu, volného času a primární prevence Středočeského kraje.

FBC Kladno získával dotace od dvou subjektů – města Kladna a ČSTV. Vzhledem k tomu, že dotace od ČSTV již pravděpodobně nebude klubu pro rok 2011 poskytnuta, musí klub hledat alternativní řešení, jak zaplnit mezery vzniklé její absencí.

FBC Kladno je počtem svých členů a družstev největším florbalovým oddílem ve Středočeském kraji. V rámci Fondu sportu, volného času a primární prevence Středočeského kraje bylo pro rok 2011 vyhlášeno tematické zadání „Podpora volnočasových a sportovních aktivit“. Neinvestiční podpora tohoto zadání obsahuje podporu činnosti sportovních a zájmových sdružení související se sportovní činností dětí a mládeže, což je právě oblast, na kterou by se FBC Kladno měl zaměřit. Minimální výše dotace v roce 2011 byla 10 000 Kč, maximální stanovená výše pro rok 2011 byla 100 000 Kč (kr-stredocesky.cz).

Jelikož dotace od ČSTV byla v roce 17 341 Kč, v případě, že by FBC Kladno uspěl v dotačním řízení pro rok 2012 (žádosti na rok 2011 byly uzavřeny v prosinci 2010), tak i minimální výše dotace by zaplnila 58% mezery, která vznikne neobdržáním dotace od ČSTV.

Předkládaná doporučení mají pomoci klubu v tom, aby zůstal ekonomicky stabilní a byl schopen nadále vykonávat svoji hlavní činnost. Doporučení 1. a 2. jsou formulována tak, že je pouze na vedení klubu FBC Kladno, zda zavede tyto návrhy do praxe, nebo zda se rozhodne ponechat stávající situaci beze změny.

Doporučení 3. a 4. jsou již spojena i s rozhodnutím druhých subjektů – buď současných či potencionálních sponzorů klubu, zda přispějí na chod klubu a stanou se partnery FBC Kladno, nebo na rozhodnutí dotační komise Fondu sportu, volného času a primární prevence Středočeského kraje, zda poskytne FBC Kladno dotaci na činnost. Samozřejmě i tato doporučení vyžadují pečlivou přípravu vedení klubu na jednání s partnery, popřípadě na bezchybném zpracování žádosti o dotaci.

8 DISKUSE

V rámci ekonomického zhodnocení FBC Kladno za roky 2008 – 2010 měl klub výsledky hospodaření nevyvážené. Zatímco v roce 2008 bylo hospodaření vyrovnané s mírným přebytkem, rok 2009 zakončil FBC Kladno s vysokou ztrátou (-193 596 Kč), avšak v následném roce 2010 hospodařil s přebytkem 212 254 Kč.

V následujících letech 2011 a 2012 je předpoklad, že klub bude hospodařit spíše s vyrovnaným rozpočtem, což však závisí také na tom, jak aktivní a hlavně úspěšné bude vedení klubu při zajištění finančních prostředků na činnost klubu. Pro rok 2011 je klub zajištěn, avšak pro následující rok, 2012, se musí podařit sehnat do rozpočtu zbývající prostředky za pomoci stávajících sponzorů, navýšených členských příspěvků či získání nových finančních zdrojů pro klub – nových sponzorů, jiných dotací apod. Jestliže se to podaří, klub FBC Kladno se bude i nadále řadit mezi ekonomicky nejsilnější kluby v České republice a se svým zázemím a hráčským kádrem by měl nadále patřit mezi nejlepší kluby a co nejrychleji se vrátit zpět do Fortuna extraligy.

Na druhé straně stojí varianta, že se nepodaří pokrýt zvyšující se rozpočet klubu v roce 2012 a jako první se zhorší právě materiální podmínky v klubu. Samotné fungování klubu zajištěno bude, avšak hráči by si hradili sami své vybavení, nebyly by jim propláceny cesty na zápasy ani výdaje na soustředění. V této fázi by se klub vrátil o 4 roky zpět, tedy do roku 2008, kdy hráči A-týmu platili příspěvky a hradili si i všechny ostatní náklady spojené s působením v celostátní soutěži. Nejenže by se snížily náklady, ale zároveň na členských příspěvkách členů A-týmu by klub získal dalších zhruba 135 000 Kč.

V takovémto případě je však pravděpodobné, že by klub opustili hráči, kteří přišli z konkurenčních týmů. Odešli by za lepším, jelikož jsou zvyklí na určitý standard v oblasti vybavení a zázemí klubu. V současné chvíli na tréninky dojíždí třikrát týdně z Prahy a okolních měst Středočeského kraje, takže pokud by si ke všem nákladům museli ještě hradit vlastní cestovné na tréninky, stal by se pro ně florbal velmi drahým sportem.

V rámci současné ekonomické stability klubu je však potenciál klub nadále rozvíjet co se týká členské základny i materiálního zázemí. Klub by se měl od září roku 2011 stěhovat do nové haly BIOS, která se rekonstruuje a kde by měl najít domácí zázemí. Tato hala bude sloužit hlavně florbalu a s kapacitou 500 míst slibuje atraktivní prostředí pro florbal na Kladně. I to by mělo být stimulem pro vedení klubu zvýšit marketingové aktivity a zaměřit se na přilákání diváků do ochozů a zvýšení povědomí o florbalu a FBC Kladno obecně. Průměrná návštěvnost na utkáních minulé sezony byla kolem 120 diváků, což je

pořád velice málo a potenciál růstu je v divácké návštěvnosti veliký. Florbal však má silného soupeře v podobě ledního hokeje, což je na Kladně sport číslo jedna s neotřesitelným postavením, které ještě umocnilo převzetí klubu do rukou Jaromíra Jágra.

V rámci ostatních sportů už ale florbal má větší konkurenci pouze v hokejbale, jelikož fotbalisté, basketbalisté a i volejbalisté kvůli finančním potížím hrají pouze nižší soutěže. Jestliže klub využije svého vedoucího postavení v halových sportech, mohou se divácké návštěvy zvýšit, což by mimo příjmů ze vstupného zvedlo FBC Kladno i kredit v očích potencionálních sponzorů.

Všechna tato marketingová úsilí se však musí opírat o sportovní výsledky, tedy aby mužský tým patřil do špičky v ČR a aby i mládežnické týmy vychovávaly šikovné hráče, jelikož tradice kladenských sportů stojí na práci s mládeží a vlastních odchovancích a nejnak je tomu i ve florbale. První krok ke zkvalitnění koncepce klubu byl učiněn nástupem poloprofesionálního trenéra, který v klubu vydržel dva roky a přinesl mnoho nového, což klubu pomohlo posunout se na současnou úroveň. Druhým a v současné době velmi důležitým krokem bylo získání nového trenérského dua – Jiří Tyburec a Vladimír Kameš. Jiří Tyburec dlouhá léta trénoval lední hokej a následně hokejbal, kde se stal 2x mistrem ČR a jednou vítězem Poháru mistrů evropských zemí. Vladimír Kameš je bývalý vynikající hráč ledního hokeje (mistr světa 1985, 3x mistr ligy ČR) a v současné době trenér mládežnických družstev HC Kladno. Oba tito trenéři poprvé přešli k florbalu, což jen dokazuje, že FBC Kladno začíná být prestižním klubem, který již zaregistrovali i ostatní kladenské sporty. Zároveň je atraktivním pro ostatní hráče a možné posily, jelikož v klubu působí kvalitní trenéři, kteří mají za cíl dovést klub zpět do nejvyšší soutěže. Zároveň tito zkušení trenéři pomáhají s vytvořením koncepce mládežnických kategorií tak, aby klub nadále pracoval dobře s mládeží a mohl do budoucna přijímat nové členy do svých řad a konkurovat tak nejlepším českým florbalovým klubům.

Jedním ze základních kamenů fungujícího klubu je však stále spokojenost členů klubu, popřípadě u mladších členů spokojenost rodičů s činností klubu. Florbal je stále ještě amatérským sportem, a tak rodiče obětují svůj čas, že dopravují své potomky na tréninky a zápasy, aniž by měli vidiny budoucích vysokých výdělků, jak to mají někteří rodiče hráčů hokeje či fotbalu. Klub by se tedy měl zaměřit na to, aby ekonomická stabilita FBC Kladno pomohla vytvořit atraktivní zázemí pro členy klubu.

Možností, jak zatraktivnit zázemí je mnoho, patří mezi ně klubové suvenýry, které by si mohli členové klubu, popřípadě fanoušci pořídit a dát tak najevo svoji podporu. Zároveň tam patří doplňková činnost v podobě pořádání akcí či plesů. Před dvěma lety, v roce 2009,

se uskutečnil Den kladenského florbalu, který přivedl zájem nejen současných členů klubu a fanoušků, ale sloužil zároveň jako propagace pro potenciální nové členy klubu. O podobné akce je mezi členy zájem a v rámci propagace klubu by uspořádání akce za pomoci dobrovolníků z řad členů klubu bylo jednou z nejefektivnějších cest komunikace a zároveň představení klubu veřejnosti, ale i upevnění vztahů současných členů s FBC Kladno.

Mezi další varianty patří i uspořádání plesu FBC Kladno, jakožto společenské události na konci či začátku kalendářního roku, což by nejen prospělo v komunikaci se členy a fanoušky, ale zároveň mohlo přinést finanční prostředky do klubové pokladny v rámci doplňkové činnosti.

FBC Kladno patří v současné době i díky svému ekonomickému zázemí mezi přední florbalové kluby v České republice. V rámci ambicí na další růst a trvalé usazení v nejvyšších soutěžích mužů i mládeže, je potřeba, aby klub nadále aktivně pracoval se současnými finančními zdroji a snažil se získávat stále nové, například v rámci větší propagace klubu a zvýšení návštěvnosti na domácích utkáních nebo v rámci větší aktivity v doplňkové činnosti.

9 ZÁVĚR

Tato práce zhodnotila ekonomické výsledky FBC Kladno v období let 2008-2010 pomocí stavových a poměrových ukazatelů. Ze stavové analýzy výnosů a nákladů v letech 2008-2010 vyšlo, že v roce 2008 hospodařil klub s přebytkem 9 854 Kč, v roce 2009 se ztrátou -193 596 Kč a v roce 2010 se ziskem 212 254 Kč.

Náklady ve sledovaném období pravidelně rostly, celkově od roku 2008 do 2010 suma celkových nákladů neponížených o dotace vzrostla o 138,54%, na čemž měly největší podíl tři položky, a to pronájem sportovních prostor, náklady na trenéry a nákup sportovních potřeb. Náklady však nerostly stejnoměrně, meziroční nárůst se výrazně lišil. Rozdíl mezi celkovou sumou nákladů v roce 2008 a 2009 činil 25,65%, následný nárůst mezi roky 2009 a 2010 byl 89,84%. Tento skokový nárůst byl hlavně zapříčiněn postupem A-týmu mužů do Fortuna extraligy, a tedy vyššími náklady na chod A-mužstva.

Výnosy naopak v letech 2008-2010 prošly výkyvy, když v roce 2009 klesly o 5,9% oproti roku 2008 a v roce 2010 došlo k nárůstu o 140%. Za sledované období od roku 2008 do roku 2010 vzrostla celková suma výnosů o 125,6%.

Výnosy jsou u FBC Kladno rozděleny převážně mezi dvě položky – členské příspěvky a příjmy z reklamy. V letech 2008 a 2009 byly hlavním zdrojem výnosů členské příspěvky, kdy částka vybraná na příspěvcích představovala 65,56% celkové sumy výnosů v roce 2008, v roce 2009 dokonce 87,58% z celkové sumy výnosů. Situace se změnila v roce 2010, kdy díky mimořádným událostem a změnám v klubu vybraná částka členských příspěvků klesla a tvořila jen 11,85% podílu na celkových výnosech, naopak příjmy z reklamy svůj podíl na celkových výnosech zvýšily a po hodnotách z roku 2008 (33,24%) a z roku 2009 (12,4%) byly dominantním zdrojem výnosů v roce 2010 s podílem 85,57%.

V analýze poměrových ukazatelů se FBC Kladno ukázal jako ekonomicky stabilní sportovní klub, který v roce 2009 prošel krizí, jež se podařilo zažehnat, a v roce 2010 jsou hodnoty poměrových ukazatelů opět pozitivní.

Ukazatele likvidity se kromě roku 2009 pohybují v nadprůměrných hodnotách, tedy klub je schopen splácet svoje závazky. Ukazatel pohotové likvidity byl v roce 2010 téměř 3,5krát vyšší než doporučená hodnota a ukazatel běžné likvidity překročil doporučenou hodnotu dvakrát.

Ukazatel zadluženosti, debt ratio, opět vyšel v letech 2008 a 2010 pozitivně, kdy cizí kapitál měl v FBC Kladno podíl 11% (2008) a 16% (2010), což je pod hranicí rizika, která

je obvykle udávána okolo hodnoty 60% cizího kapitálu. V roce 2009 byla tato hodnota překročena s výsledkem 62%, což bylo dáno právě malou likviditou, a tedy množstvím nesplacených závazků ze strany FBC Kladno.

V rámci předpokládaného vývoje v letech 2011 a 2012 by klub neměl mít ekonomické potíže v roce 2011 a do roku 2012 je potřeba vést jednání na doplnění rozpočtu, kde rozdíl mezi předpokládanými náklady a výnosy činí zhruba 1,5 milionu Kč. Vedení klubu tedy bude muset vyvinout úsilí v jednání se sponzory, aby klub tuto částku získal, a dorovnal tak rozpočet pro rok 2012. V rámci předpokládaného vývoje byla také uvedena čtyři doporučení, která by klubu měla pomoci udržet si současnou finanční stabilitu a zvýšit příjmy ze současných zdrojů (zvýšení členských příspěvků), popřípadě získat nové finanční zdroje (dotace od Středočeského kraje).

10 SOUHRN

Tato diplomová práce hodnotí ekonomické výsledky činnosti FBC Kladno o.s. v letech 2008–2010. Analyzuje stavové a poměrové ukazatele dle údajů z účetních výkazů FBC Kladno a zaměřuje se hlavně na horizontální a vertikální analýzu nákladů a výnosů klubu ve sledovaném období. Zároveň pomocí hodnot poměrových ukazatelů rentability, likvidity a zadluženosti podává náhled na finanční stabilitu klubu.

Na základě výsledků finanční analýzy práce předkládá předpokládaný vývoj nákladů a výnosů FBC Kladno v letech 2011 a 2012, společně se čtyřmi doporučeními pro udržení finanční stability klubu do dalších období.

11 SUMMARY

This diploma thesis is evaluating economical results of activities of FBC Kladno o.s. during the years 2008 -2010. It analyses annual budget and ratio index due to the figures from the accounts of FBC Kladno and it is centered mainly on horizontal and vertical analysis of outlays and profits of the club during the years mentioned above. It is also giving a view of financial stability of the club by using ratio indexes of rentability, liquidity and indebtedness.

Based on the results of financial analysis this work expects presumptive development of outlays and profits of FBC Kladno during the years 2011 - 2012, together with four recommendations for keeping a financial stability of the club.

12 REFERENČNÍ SEZNAM

Anonymous. (2007). *Bílá kniha sportu*. KOM 391.

Boukal, P., Vávrová, H., & kol. (2009). *Ekonomika a financování neziskových organizací* [Vysokoškolská skripta]. Praha: Oeconomica, Fakulta podnikohospodářská.

Buchta, M. (2006). *Manažerská ekonomika*. Pardubice: Univerzita Pardubice.

Čorba, J. (2008). Športovné kluby a ich právny život. In Kolektiv autorů (2008). *Otázky sportovního práva*. Praha: Ústav státu a práva.

Eger, L. (2005). *Marketing, management a financování malého a středně velkého klubu*. Ústí nad Labem: Univerzita Jana Evangelisty Purkyně.

Hamerníková, B. (2000). *Financování ve veřejném a neziskovém nestátním sektoru*. Praha: Eurolex Bohemia.

Hobza, V., Rektořík, J., & kol. (2006). *Základy ekonomie sportu*. Praha: Ekopress.

Hodaň, B. (1997). *Úvod do teorie tělesné kultury*. Olomouc: Univerzita Palackého.

Hodaň, B. & Hobza, V. (2010). *Financování tělesné kultury jako jednotky občanské společnosti*. Olomouc: Univerzita Palackého.

Kysel, J. (2009). *FLORBAL – Historie a současnost, školní florbal* [Metodický text]. Jihočeská florbalová unie a Florbalová unie Vysočina.

Máče, M. (2006). *Finanční analýza obchodních a státních organizací*. Praha: Grada.

Novotný, J. & kol. (2005). *Ekonomika sportu vybrané kapitoly*. Praha: Oeconomica.

Novotný, J., Lukeš M., & kol. (2008). *Faktory úspěchu neziskových nestátních organizací*. Praha: Oeconomica.

Otrusinová, M. (2009). *Hospodaření nepodnikatelských organizací* [Učební text]. Zlín: Univerzita Tomáše Bati, Fakulta managementu a ekonomiky.

Pilařová, I. & Pilátová, J. (2010). *Účetní uzávěrka, základ daně, finanční analýza podnikatelských subjektů roku 2010*. Praha: 1.VOX.

Prouzová (2010). Fundraising. In Rektořík, J. & kol. *Organizace neziskového sektoru*. Praha: Ekopress.

Rakušanová, P., Stašková, B. (2007). *Organizovaná občanská společnost*. Praha: Professional publishing.

Rektořík, J. a kol. (2007). *Ekonomika a řízení odvětví veřejného sektoru*. Praha: Ekopress.

Růčková, P. (2007). *Finanční analýza – metody, ukazatele, využití v praxi*. Praha: Grada.

Růžičková, R. (2009). *Neziskové organizace – vznik, daně, účetnictví*. Olomouc: Anag.

Stejskal, P. (2004). *Proč a jak se zdravě hýbat*. Břeclav: Presstempus.

Šimková, E. (2006). *Management a marketing v praxi neziskových organizací* [Učební text]. Hradec Králové: Gaudeamus, Pedagogická fakulta.

Takáčová, H. (2007). *Účetnictví neziskových organizací* [Učební text]. Praha: Oeconomica, Fakulta financí a účetnictví.

Velký sociologický slovník. (1996). Praha: Karolinum.

Vochozka, M. (2011). *Metody komplexního hodnocení podniku*. Praha: Grada.

Odkazy

International Floorball Federation, IFF (n. d.). Retrieved 11.3.2011 from the World Wide Web: <http://www.floorball.org/default.asp?sivu=2&alasiun=25&kieli=826>

Historie florbalu v ČR (n.d.). Retrieved 8.3.2011 from the World Wide Web: http://www.cfbu.cz/redakcni_system/index.php?static=cfbu/historie/cr

Historie světového florbalu (n.d.). Retrieved 8.3.2011 from the World Wide Web: http://www.cfbu.cz/redakcni_system/index.php?static=cfbu/historie/svet

Příjmy sportovních organizací (n.d.). Retrieved 8.4.2011 from the World Wide Web: http://is.muni.cz/do/1499/el/estud/fsps/js06/t019/Sponzoring_a_reklama.pdf

Státní podpora sportu pro rok 2011 (n.d.). Retrieved 12.4.2011 from the World Wide Web: <http://www.msmt.cz/file/11994>

Nová sezona bude opět rekordní (n.d.). Retrieved 11.3.2011 from the World Wide Web: http://www.cfbu.cz/redakcni_system/index.php?clanek=5062

Historie florbalu na Kladně (n.d.). Retrieved 13.3.2011 from the World Wide Web: <http://fbckladno.esports.cz/zobraz.asp?t=historie>

Míra inflace (n.d.). http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/mira_inflace

Výše členských příspěvků Sokol královské Vinohrady florbal (n.d.). Retrieved 16.7.2011 from the World Wide Web: <http://www.skvflorbal.cz/dulezite/prispevky.html>

Výše členských příspěvků FBC Liberec (n.d.). Retrieved 16.7.2011 from the World Wide Web: <http://www.fbcliberec.cz/prispevky.html>

Fondy Středočeského kraje pro rok 2011 (n.d.). Retrieved 18.7.2011 from the World Wide Web: <http://www.kr-stredocesky.cz/portal/odbory/Skolstvi/granty/fondy-stredoceskeho-kraje-pro-rok-2011-vyzva.htm?pg=1>

Declaration of Alma Ata (n.d.). Retrieved 18.7.2011 from the World Wide Web:
http://www.euro.who.int/__data/assets/pdf_file/0009/113877/E93944.pdf

Ostatní zdroje

Zákon č. 83/ 1990 Sb., o sdružování občanů

Zákon č. 586/1992 Sb., o dani z příjmu

Zákon č. 235/2004 Sb., o dani z přidané hodnoty

Zákon č. 16/1993 Sb., o dani silniční

Zákon č. 338/1992 Sb., o dani z nemovitosti

Zákon č. 357/1992 Sb., o dani dědické, dani darovací a dani z převodu nemovitostí

13 SEZNAM TABULEK

Tabulka 1. - Náklady v roce 2008 (v Kč)

Tabulka 2. - Náklady v roce 2009 (v Kč)

Tabulka 3. - Náklady v roce 2010 (v Kč)

Tabulka 4. - Srovnání nákladů v letech 2008 – 2010 (v Kč)

Tabulka 5. - Zaplacené nájemné za sportoviště v letech 2008 – 2010 (v Kč)

Tabulka 6. - Přehled obdrženyých dotací v letech 2008 – 2010 (v Kč)

Tabulka 7. - Výnosy v roce 2008 (v Kč)

Tabulka 8. - Výnosy v roce 2009 (v Kč)

Tabulka 9. - Výnosy v roce 2010 (v Kč)

Tabulka 10. - Srovnání výnosů v letech 2008-2010 (v Kč)

Tabulka 11. - Přehled nákladů a výnosů FBC Kladno v letech 2008 – 2010 (v Kč)

Tabulka 12. - Ukazatele rentability

Tabulka 13. - Ukazatele likvidity

Tabulka 14. - Ukazatel debt ratio

Tabulka 15. - Přehled ročních nákladů na jednoho člena v letech 2008 – 2010 (v Kč)

Tabulka 16. - Přehled předpokládaných ročních nákladů klubu v letech 2011 a 2012 (v Kč)

Tabulka 17. - Přehled předpokládaných ročních příjmů v letech 2011 a 2012 (v Kč)

14 SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1. - Subsystemy činností a aktivit tělesné kultury

Obrázek 2. - Vícezdrojové financování tělesné kultury

Obrázek 3. - Členění národního hospodářství podle principu financování

Obrázek 4. - Konečná fáze členění národního hospodářství dle Pestoffa

Obrázek 5. - Obecné schéma občanského sdružení

Obrázek 6. - Porovnání vývoje celkové výše nákladů klubu v letech 2008 - 2010

Obrázek 7. - Porovnání vývoje celkové výše výnosů klubu v letech 2008 – 2010

Obrázek 8. - Výsledný zisk/ (-ztráta) FBC Kladno v letech 2008 – 2010

Obrázek 9. - Vývoj nákladů v letech 2008 – 2010 a předpokládaný vývoj nákladů v letech

2011 a 2012.

Obrázek 10. - Vývoj nákladů a výnosů v letech 2008 – 2010 a předpokládaný vývoj nákladů a výnosů v letech 2011 a 2012

15 PŘÍLOHY

Příloha 1. - Stanovy občanského sdružení FBC Kladno

Příloha 2. - Záznam o pozorování a rozhovoru s ing. Zdeňkem Jirákem, konaným dne 6.6.2011.

Příloha 1. Stanovy občanského sdružení FBC Kladno

Stanovy

podle zákona č. 83/1990 Sb. o sdružování občanů, v platném znění.

FBC Kladno, o.s.

HLAVA I

Základní ustanovení

§1

Tyto stanovy upravují postavení a právní poměry ve sdružení FBC Kladno, o.s. (dále jen "Sdružení").

§2

(1) Název sdružení je **FBC Kladno, o.s.**

(2) Sídlem Sdružení je Kladno, H. Malířové 2471, PSČ 272 01.

(3) Sdružení je nezávislé, neziskové a dobrovolné sdružení fyzických a právnických osob provozujících tělovýchovu.

(4) Symboly Sdružení jsou: logo, vlajka a barvy Sdružení.

(5) Sdružení je právnickou osobou.

HLAVA II

Cíle činnosti

§3

Cíle činnosti Sdružení jsou:

- a) organizovat sportovní činnost v rámci zapojení do sportovních aktivit, vytvářet pro ni materiální a tréninkové podmínky,
- b) vytvářet ekonomickou základnu pro plnění svých cílů a poslání, a to i vlastní hospodářskou činností,
- c) budovat, provozovat a udržovat tělovýchovná a jiná zařízení, která vlastní nebo užívá,
- d) zpracovává koncepci rozvoje sportovní činnosti v rámci své působnosti,
- e) hájit zájmy FBC Kladno, o.s. navenek i uvnitř organizace, za tím účelem spolupracovat s orgány státu, územních samosprávných celků, florbalové unie, ČSTV apod.

§4

Formy činnosti, které směřují ke splnění cílů, jsou zejména:

- a) pořádání turnajů, školení, diskusí, exkurzí, konferencí a seminářů pro členy i veřejnost,
- b) získávání dotací, grantů, darů a sponzorských příspěvků,
- c) poskytování poradenských a konzultačních služeb,
- d) spolupráce se subjekty, které sledují obdobné cíle.

HLAVA III

Členství

§5

1. Členem Sdružení může být fyzická i právnická osoba, která má zájem aktivně se podílet na naplňování cílů Sdružení.

2. Členství ve sdružení může být řadové, mimořádné nebo čestné.
3. Sdružení vede seznamu členů sdružení. Seznam členů sdružení obsahuje tyto údaje : jméno, příjmení, datum narození, adresa, e-mail a druh členství.

§5a

Řadové členství

Řadovým členem sdružení je každý člen Sdružení, který není mimořádným či čestným členem.

§5b

Mimořádné členství

Mimořádnými členy jsou Zdeněk Jirák, nar. 17.6.1983, Ondřej Fuchs, nar. 13.7.1973, případně další osoby, o kterých tak rozhodne Schůze členů.

§ 5c

Čestné členství

(1) Rada nebo Schůze členů může udělit čestné členství fyzické osobě, která se

- a) významně zasloužila o rozvoj činností, které jsou cílem sdružení.
- b) významně zasloužila o šíření dobrého jména a pověsti Sdružení zejména na poli sportovním nebo organizačním.

(2) S udělením čestného členství musí navrhovaná osoba vyslovit předchozí souhlas.

(3) Čestný člen nemá právo volit a být volen do orgánů Sdružení.

(4) Čestné členství nezakládá členu povinnost platit členské příspěvky a aktivně se podílet na naplňování cílů Sdružení.

§6

Vznik členství

(1) Členství ve Sdružení je dobrovolné.

(2) Zájemce o členství ve Sdružení podává řádně vyplněnou žádost o členství. O přijetí zájemce rozhoduje Rada. Členství vzniká dnem rozhodnutím Rady nebo Schůze členů o přijetí člena.

(3) Člen - právnická osoba je povinen doložit, že osoby, které jeho jménem podaly žádost o přijetí do Sdružení, jsou oprávněny jménem žadatele jednat. Oprávnění se dokládá zejména výpisy z příslušné úřední evidence ve které je žadatel evidován, případně obdobnými listinami.

§7

Zánik členství

(1) Členství zaniká

- a) vystoupením,
- b) vyloučením,
- c) zánikem člena - právnické osoby,

- d) úmrtím,
- e) zánikem Sdružení.

(2) Člen Sdružení je oprávněn vystoupit ze Sdružení na základě písemného oznámení adresovaného Radě. V takovém případě končí členství ke dni doručení oznámení Radě.

(3) O vyloučení člena rozhoduje Rada. V takovém případě končí členství ke dni rozhodnutí Rady o vyloučení člena.

(4) Proti rozhodnutí Rady o vyloučení člena se nelze odvolat.

(5) Mimořádný člen může být vyloučen pouze rozhodnutím Schůze členů, jestliže přes napomenutí Schůze členů

- a) opakovaně porušil stanovy nebo interní řád nebo
- b) zvlášť závažným způsobem poškozuje zájmy a dobré jméno Sdružení.

§8

Práva členů

(1) Člen Sdružení má právo :

- a) podílet se na činnosti sdružení,
- b) obracet se na orgány sdružení s podněty a stížnostmi.

(2) Právo účastnit se jednání a hlasovat na Schůzi členů má pouze mimořádný člen, pokud tyto stanovy neurčují jinak.

§9

Povinnosti členů

Člen Sdružení je povinen:

- a) dodržovat stanovy Sdružení,
- b) dodržovat interní řády Sdružení,
- c) nepoškozovat zájmy a dobré jméno Sdružení,
- d) aktivně se podílet na naplňování cílů Sdružení,
- e) platit členské příspěvky ve výši předepsané Finančním řádem Sdružení.

HLAVA IV

Orgány

Schůze členů

§10

Postavení a působnost

(1) Schůze členů je nejvyšším orgánem Sdružení.

(2) Schůze členů:

- a) schvaluje Finanční řád,
- b) volí a odvolává členy Rady a rozhoduje o jejich odměňování,
- c) schvaluje stanovy a změny stanov,
- d) rozhoduje o symbolech Sdružení a jejich používání,
- e) rozhoduje o dalších otázkách, které jsou do působnosti Schůze členů svěřeny těmito stanovami nebo

(3) Schůze členů si může vyhradit rozhodování věcí, které jinak náleží do působnosti jiných orgánů Sdružení.

§11

Svolávání

(1) Schůze členů se koná nejméně jednou ročně s přesahem nejvýše jednoho měsíce, v místě a době dle běžných zvyklostí.

(2) Schůzi členů svolává Rada nejpozději 5 dní před konáním Schůze členů. Schůze členů se svolává pozvánkou ve formě elektronické zprávy zasláné všem mimořádným členům.

(3) Pozvánka musí obsahovat:

- a) název a sídlo Sdružení,
- b) místo, datum a hodinu konání Schůze členů,
- c) program jednání Schůze členů.

(4) Rada je povinna zařadit do programu jednání Schůze členů písemné návrhy mimořádných členů vznesené po svolání Schůze členů. Návrh musí obsahovat název navrhovaného bodu programu, případně i podkladové materiály a text navrhovaného usnesení. Pokud byl návrh svolavatelé doručen po zaslání pozvánky a alespoň 2 dny před zahájením jednání Schůze členů, doplní svolavatel program jednání o takový návrh. Pozdější návrh je možné zařadit do programu jednání dané Schůze členů jen postupem určeným §12 odst. 1.

§12

Jednání

(1) Jednání Schůze členů probíhá podle programu obsaženém v pozvánce, případně doplněném postupem dle § 11 odst. 4, věta 3. Záležitost, která nebyla uvedena v programu obsaženém v pozvánce, lze projednat jen se souhlasem Schůze členů.

(2) Právo hlasovat na Schůzi členů mají pouze mimořádní členové, pokud tyto Stanovy nestanoví jinak.

(3) Řádně svolaná Schůze členů je usnášeníschopná, je – li na ní přítomna nadpoloviční většina všech mimořádných členů, pokud tyto Stanovy nestanoví jinak.

(4) Pokud jsou všichni mimořádní členové mrtví, prohlášeni za mrtvé, nezvěstní, zbaveni způsobilosti k právním úkonům nebo omezeni ve způsobilosti k právním , má právo svolat Schůzi členů alespoň 10 řadových členů, kteří dosáhli věku 18 let. Schůze členů svolané z důvodu uvedeného v předchozí větě se může účastnit a hlasovat na ní každý řadový člen, který dosáhl věku 18 let. Takto svolaná schůze členů je usnášeníschopná, je – li na ní přítomna alespoň jedna třetina všech řadových členů, kteří dosáhli věku 18 let.

(5) Schůze členů rozhoduje prostou většinou hlasů přítomných členů, kteří mají právo hlasovat.

(6) Pro přijetí rozhodnutí o změně Stanov a zániku Sdružení je třeba souhlasu všech mimořádných členů sdružení. Pokud se uplatní § 12 odst. 4 Stanov, je třeba pro přijetí rozhodnutí o změně Stanov a zániku Sdružení nadpoloviční většiny všech řadových členů Sdružení, kteří dosáhli věku 18 let.

(7) Zahájení Schůze členů řídí člen pověřený jejím svolavatelem. Na Schůzi členů je nejprve zvolen předsedající.

(8) Poté je zvolen ověřovatel a zapisovatel. O Schůzi členů se pořizuje zápis. Vyhotovení zápisu zabezpečuje zapisovatel do 10 pracovních dnů od ukončení Schůze členů. Ověřovatel je zavázán po vyhotovení zápisu zkontrolovat jeho pravdivost, zabezpečit případné opravy a stvrdit ho svým podpisem.

(9) Zápis o Schůzi členů obsahuje:

- a) název a sídlo Sdružení,
- b) místo a dobu konání Schůze členů,
- c) jméno předsedajícího, ověřovatele a zapisovatele.
- d) popis projednaných bodů programu Schůze členů,
- e) rozhodnutí Schůze členů s uvedením výsledku hlasování,
- f) obsah námítky člena Sdružení týkající se rozhodnutí Schůze členů, jestliže o to dotyčný žádá.

§13

Mimořádná Schůze členů

Rada má povinnost neprodleně svolat mimořádnou Schůzi členů v případě podezření, že člen Rady:

- a) spáchal trestný čin v souvislosti s výkonem své funkce člena Rady nebo Kontrolní komise,
- b) soustavně jedná proti zájmům Sdružení,
- c) přestal splňovat požadavky na funkci člena Rady a přesto neodstoupil z funkce.

Mimořádná Schůze členů musí projednat zejména toto podezření.

§14

Jednací řád

Schůze členů po zahájení schválí jednací řád, který upraví náležitosti účasti členů Sdružení na Schůzi členů, jednání Schůze členů, způsob uplatňování práv člena a hlasování na ní.

§15

Volební řád

Schůze členů po zahájení schválí volební řád, který upraví postup při volbě Rady.

Rada

§16

Postavení a působnost

(1) Rada je výkonným orgánem Sdružení, který řídí činnost Sdružení.

(2) Rada rozhoduje o všech záležitostech Sdružení, pokud nejsou stanovami vyhrazeny do působnosti Schůze členů. Při své činnosti se Rada řídí stanovami Sdružení a rozhodnutími Schůze členů.

(3) Rada zejména:

- a) dbá na plnění cílů činnosti Sdružení,
- b) zajišťuje řádné plnění zákonných povinností Sdružení,
- c) volí a odvolává Hospodáře, který spravuje majetek Sdružení a zajišťuje řádné vedení účetnictví, statistik a záznamů podle platných právních předpisů,

- d) rozhoduje o přijetí člena,
- e) rozhoduje o vyloučení člena s výjimkou mimořádných členů
- f) vede seznam členů,
- g) poskytuje informace členům Sdružení prostřednictvím <http://www.fbckladno.cz/>,
- h) svolává Schůzi členů nebo mimořádnou Schůzi členů,
- i) rozhoduje o zakládání a zřizování právnických osob Sdružením, o účasti Sdružení v právnických osobách a o výkonu práv Sdružení v právnických osobách, v nichž má Sdružení účast

§17

Složení a funkční období

- (1) Členy Rady jsou všichni mimořádní členové. Schůze členů může zvolit další členy Rady z řadových členů Sdružení (tzv. volený člen Rady). Celkový počet členů Rady určuje Schůze členů.
- (2) Členem Rady může být pouze fyzická osoba, která dosáhla věku 18 let, která je plně způsobilá k právním úkonům, která je členem Sdružení a je bezúhonná. Za bezúhonnou se pro účely těchto stanov nepovažuje osoba, která byla pravomocně odsouzena:
 - a) pro trestný čin spáchaný úmyslně k nepodmíněnému trestu odnětí svobody, nebo
 - b) pro trestný čin spáchaný úmyslně či z nedbalosti, jehož skutková podstata souvisí s předmětem činnosti tohoto Sdružení nebo jiné právnické osoby s podobným předmětem činnosti.
- (3) Volený člen Rady má povinnost přiložit do 30 dnů od zvolení výpis z rejstříku trestů.
- (4) Funkční období volených členů Rady je jednoleté.
- (5) Členství v Radě zaniká:
 - a) přestal-li člen Rady splňovat podmínky uvedené v odst. 2,
 - b) odstoupením,
 - c) odvoláním Schůzí členů,
 - d) úmrtím,
 - e) prohlášením za mrtvého,
 - f) volenému členovi Rady uplynutím funkčního období
- (6) Člen Rady, který přestal splňovat podmínky uvedené v §17 odst. 2 nebo odstoupil, je povinen tuto skutečnost bez zbytečného odkladu oznámit písemným prohlášením Radě. V případě odstoupení, zaniká členství v Radě dnem doručení takového oznámení.
- (7) Členům Rady může příslušet za výkon jejich funkce odměna. O výši a způsobu výplaty odměny rozhoduje Schůze členů. Členové Rady mají vůči Sdružení nárok na náhradu nákladů účelně vynaložených v souvislosti s výkonem funkce člena Rady.
- (8) Členové Rady jsou povinni vykonávat svou působnost s péčí řádného hospodáře a zachovávat mlčenlivost o důvěrných informacích a skutečnostech, jejichž prozrazení třetím osobám by mohlo způsobit Sdružení nebo jeho členům škodu.
- (9) Člen Rady je povinen při zániku funkce do 10 pracovních dnů vrátit Sdružení veškerý finanční a hmotný majetek Sdružení, účetnictví Sdružení i další evidenci Sdružení.

§18

Jednání

(1) Rada zasedá nejméně jedenkrát měsíčně.

(2) Jednání Rady svolává a řídí Předseda; v jeho nepřítomnosti místopředseda;

(3) Jednání Rady musí být svoláno nejpozději 5 dní před jeho konáním pozvánkou ve formě elektronické zprávy zaslané všem členům Rady.

(4) Rada je usnášeníschopná vždy, je-li řádně svolána a jsou – li na ní přítomni všichni mimořádní členové. Je – li některý z mimořádných členů nezvěstný nebo se bez vážného důvodu dvakrát po sobě nedostaví na řádně svolané jednání Rady, je Rada usnášeníschopná i bez jeho přítomnosti. .

(5) K přijetí rozhodnutí Rady je třeba souhlasu všech mimořádných členů nebo souhlasu nadpoloviční většiny všech členů Rady. Přehlasování jednotného stanoviska mimořádných členů řadovými členy však není možné.

(6) Všechna rozhodnutí Rady musí být písemně vyhotovena. Na písemném vyhotovení musí být uvedeno datum vydání rozhodnutí, jeho obsah a jména členů rady, kteří se účastnili jednání, při němž bylo rozhodnutí učiněno.

§19

Interní řády

(1) Rada vydává pro potřeby řádného chodu Sdružení interní řády:

- a) Organizační řád,
- b) Finanční řád.

(2) Interní řády jsou veřejné, platný text je vždy zveřejněn na <http://www.fbckladno.cz/>.

(3) Organizační řád upravuje zejména podrobné postupy při organizování činnosti orgánů Sdružení, podrobnosti o vzniku a zániku členství. Dále upřesňuje způsob volby do orgánů Sdružení, odvolání členů orgánů Sdružení a komunikaci s orgány Sdružení.

(4) Finanční řád upravuje zejména výši členských příspěvků. Finanční řád je platný po schválení Schůzí členů.

(5) O změně interního řádu je Rada povinna informovat oznámením ve formě elektronické zprávy zaslané všem členům a veřejným oznámením na <http://www.fbckladno.cz/> nejméně 10 pracovních dnů před začátkem platnosti.

(6) V případě rozporu mezi ustanovením Stanov a interního řádu má přednost ustanovení Stanov.

§20

Hospodář

(1) Hospodář je člen Rady odpovědný za:

- a) správu finančního a hmotného majetku,
- b) řádné vedení účetnictví,
- c) účetní operace podle platných právních předpisů.

(2) Hospodáře volí Rada ze svých členů.

(3) Výkon funkce hospodáře je slučitelný s výkonem funkce předsedy nebo místopředsedy Sdružení.

§21

Předseda, Místopředseda

(1) Jménem Sdružení jednají a podepisují Předseda a Místopředseda společně nebo člen Rady pověřený

Radou. Podepisování za Sdružení se uskutečňuje tak, že k názvu Sdružení se připojí jména a podpisy předsedy a místopředsedy. V případě, že podepisuje pověřený člen Rady, je povinen doložit pověření od Rady; pověření může být uděleno jen ke konkrétně určenému úkonu.

(2) Předseda je odpovědný za celkovou koordinaci, vedení a provozní činnost Sdružení a práci případných zaměstnanců.

(3) Předsedu a místopředsedu volí Schůze členů, přičemž vybírá pouze z řad mimořádných členů Sdružení.

HLAVA V

Zásady hospodaření

§22

(1) Sdružení je neziskovou organizací.

(2) Sdružení hospodaří s vlastním majetkem, jehož zdroje jsou zejména členské příspěvky:

- a) pravidelný měsíční příspěvek,
- b) mimořádný příspěvek.

(4) Dalšími příjmy jsou zejména platby za služby členům, příspěvky od státu a územních samosprávných celků, dary, dotace a granty.

(5) Majetek je používán výhradně k plnění cílů činnosti Sdružení.

(6) Sdružení může uzavřít smlouvu o součinnosti s právnickou osobou pro finanční zajištění svých aktivit.

(7) Sdružení může zakládat a zřizovat právnické osoby a účastnit se v již založených právnických osobách.

HLAVA VI

Zánik

§23

(1) O zániku Sdružení rozhoduje Schůze členů.

(2) Při zániku Sdružení provede Rada majetkové vypořádání poté, co jí předložený návrh na vypořádání schválí Schůze členů.

HLAVA VII

Závěrečná ustanovení

§24

Komunikace uvnitř Sdružení

(1) Písemnosti určené členům se zasílají na e-mail nebo adresu člena uvedenou v seznamu členů Sdružení. Písemností se rozumí i elektronická zpráva.

(2) Členové jsou povinni oznamovat Radě veškeré změny skutečností zapisovaných do seznamu členů, zejména změnu adresy, a kontaktní adresu elektronické pošty a dalších údajů, které mají být používány ke komunikaci Sdružení s členem Sdružení.

(3) Písemnosti určené členům se považují za doručené i v případě, že je člen na e-mailu nebo adrese vedené v seznamu členů nepřevzal nebo převzít odmítl.

§25

Stanovy

- (1) Rada zabezpečuje vyhotovení úplného znění stanov a je povinna oznámit nové znění stanov Ministerstvu vnitra ČR.
- (2) Stanovy jsou veřejné a Rada zajistí, aby na <http://www.fbckladno.cz/> bylo zveřejněno aktuální znění stanov.
- (3) Stanovy nabývají účinnosti dnem registrace Ministerstva vnitra ČR. Změna stanov je účinná okamžikem schválení Schůzí členů.

Příloha 2. Záznam o pozorování a rozhovoru s ing. Zdeňkem Jirákem, konaným dne 6.6.2011.

Zdeněk Jirák je předseda klubu FBC Kladno, obsahem rozhovoru byl především vývoj nákladů a výnosů FBC Kladno v letech 2008-2010, vzhledem k potřebě rozkličování některých faktur a větších plateb, aby bylo možné analyzovat konkrétní částky vydané za náklady v roce 2010. V druhé části rozhovoru byla věnována pozornost vzniku a současnému stavu FBC Kladno.

Součástí rozhovoru bylo pozorování Z. Jiráka při rozhovoru. Byl jsem vřele přivítán, rozhovor probíhal v přátelské atmosféře a respondent měl zájem odpovídat a předat co nejvíce informací.