

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra ekonomiky



Diplomová práce

**Rozbor hospodaření vybrané nestátní neziskové
organizace**

Bc. Nicole Hauzrová

© 2018 ČZU v Praze

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Bc. Nicole Hauzrová

Podnikání a administrativa

Název práce

Rozbor hospodaření vybrané nestátní neziskové organizace

Název anglicky

The Economic Analysis of the Selected Non-Governmental Non-Profit Organization

Cíle práce

Cílem diplomové práce je rozbor hospodaření vybrané nestátní neziskové organizace na základě výkazu zisků a ztrát a účetní rozvahy pomocí metod finanční analýzy. Provedením standardních finančních metod bude možné vypočítat a vyhodnotit jednotlivé ukazatele. Bude se jednat o absolutní a poměrové ukazatele. Za absolutní ukazatele byly vybrány vertikální a horizontální analýza. Z poměrových ukazatelů byly zvoleny ukazatelé autarkie, rentabilita, likvidita, aktivita a ukazatelé financování (např. míra finanční nezávislosti). Postupy a případná doporučení vedoucí k budoucímu zlepšení organizace budou navrženy na základě vyhodnocení jednotlivých ukazatelů.

Metodika

Diplomová práce bude strukturována do tří hlavních částí. První částí bude literární rešerše, která bude založena na studiu tématicky zaměřené odborné literatury a aktuálních internetových zdrojů. Teoretická východiska budou zpracována na základě metody zkoumání dokumentů.

Druhá část bude analytická, kde bude proveden popis vybrané neziskové organizace. Na základě poskytnutých primárních dat bude podle metod finanční analýzy proveden rozbor hospodaření. Primární data budou získána z finančních výkazů vybrané nestátní neziskové organizace.

Obsahem třetí závěrečné části bude konečné hodnocení a budou navržena případná opatření a doporučení, jenž pomohou odstranit případné objevené nedostatky.

Doporučený rozsah práce

60 – 80 stran

Klíčová slova

Neziskový sektor, finanční analýza, fundraising, financování neziskových organizací, spolek.

Doporučené zdroje informací

- HAMERNÍKOVÁ, B. *Financování ve veřejném a neziskovém nestátním sektoru*. Praha: Eurolex Bohemia, 2000. ISBN 80-902752-3-0.
- HNILICA, J. – KISLINGEROVÁ, E. *Finanční analýza : krok za krokem*. Praha: C.H. Beck, 2005. ISBN 80-7179-321-3.
- KRAFTOVÁ, I. *Finanční analýza municipální firmy*. Praha: C.H. Beck, 2002. ISBN 80-7179-778-2.
- MERLÍČKOVÁ RŮŽIČKOVÁ, R. *Neziskové organizace : vznik, účetnictví, daně*. Olomouc: ANAG, 2013. ISBN 978-80-7263-825-3.
- REKTOŘÍK, J. *Organizace neziskového sektoru : základy ekonomiky, teorie a řízení*. Praha: Ekopress, 2010. ISBN 978-80-86929-54-5.
- Salamon, L. M, Anheier, H. K. 1996. *The emerging sector*. Baltimore, USA : The Johns Hopkins University Institute for Policy Studies, 1996. 978-0719048722.
- SEDLÁČEK, J. *Finanční analýza podniku*. Brno: Computer Press, 2011. ISBN 978-80-251-3386-6.
- VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMICKÁ V PRAZE, – BOUKAL, P. *Nestátní neziskové organizace : (teorie a praxe)*. V Praze: Oeconomica, 2009. ISBN 978-80-245-1650-9.

Předběžný termín obhajoby

2017/18 LS – PEF

Vedoucí práce

Ing. Jiří Čermák, Ph.D.

Garantující pracoviště

Katedra ekonomiky

Elektronicky schváleno dne 11. 10. 2017

prof. Ing. Miroslav Svatoš, CSc.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 1. 11. 2017

Ing. Martin Pelikán, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 28. 03. 2018

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou diplomovou práci "Rozbor hospodaření vybrané nestátní neziskové organizace" jsem vypracovala samostatně pod vedením vedoucího diplomové práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu použitých zdrojů na konci práce. Jako autorka uvedené diplomové práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušila autorská práva třetích osob.

V Praze dne 29. 3. 2018

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala Ing. Jiřímu Čermákovi, Ph.D. za pomoc, připomínky a čas, který věnoval mně a mé práci. Mé poděkování patří také Barboře Chmelíkové, hospodářce skautského střediska Říp, za poskytnutí veškerých interních materiálů. V poslední řadě chci poděkovat mé rodině a příteli za podporu.

Rozbor hospodaření vybrané nestátní neziskové organizace

Abstrakt

Diplomová práce je zaměřena na zhodnocení finanční situace skautského střediska na základě výsledků upravené finanční analýzy a navrhnutí vhodných opatření a doporučení dle výsledků.

První, teoretická část práce se zabývá problematikou neziskového sektoru a neziskových organizací. Je věnována také vysvětlení základních pojmů, postupů a metod modifikované finanční analýzy. Následně jsou všechny poznatky aplikovány ve druhé, praktické části diplomové práce. Zde jsou rozpracována účetní data získaná z interního prostředí vybraného skautského střediska. Je aplikována vertikální a horizontální analýza, analýza poměrových ukazatelů a hodnotící modely. V poslední části práce je prezentován návrh na zlepšení situace a přehled budoucího vývoje střediska.

Výsledky finanční analýzy skautského střediska za roky 2007 – 2016 ukazují, že středisko je na příznivé finanční úrovni. Snaží se korektně hospodařit a především doplňková činnost se jeví jako efektivní, ale její efektivnost není dle výsledků trvalá.

Klíčová slova: neziskový sektor, finanční analýza, fundraising, financování neziskových organizací, spolek

The economic analysis of selected non-governmental non-profit organization

Abstract

The diploma thesis is focused on the evaluation of the financial situation of the scout unit based on adjusted financial analysis and to proposing appropriate measures and recommendations according to the results.

The first, theoretical part of the thesis deals with issues of non-profit sector and non-profit organizations. An explanation of the basic concepts, procedures and methodology of the modified financial analysis is also given. Subsequently, all the knowledge is applied in the second, practical part of the diploma thesis. Accounting data obtained from the internal environment of the selected scout unit are processed here. Vertical and horizontal analysis, ration analysis and model evaluation are applied. The last part of the thesis presents a proposal to improve the situation and an overview of the future development of the unit.

The results of the scout unit's financial analysis for the years 2007 – 2016 show that the unit is at a favourable financial level. They are trying to manage their business correctly and above all, complementary activity is effective, but its effectiveness is not sustainable.

Keywords: non-profit sector, financial analysis, fundraising, financing of non-profit organizations, association

Obsah

1 Úvod.....	12
2 Cíl práce a metodika	13
2.1 Cíl práce	13
2.2 Metodika	13
3 Teoretická východiska	16
3.1 Teoretické vymezení neziskové organizace.....	16
3.1.1 Poslání, vize a cíle neziskových organizací.....	17
3.1.2 Typy neziskových organizací	19
3.1.3 Státní a nestátní nezisková organizace.....	22
3.2 Spolek.....	22
3.2.1 Vznik a zrušení spolku.....	23
3.2.2 Členství	24
3.2.3 Orgány	25
3.2.4 Členská schůze.....	25
3.2.5 Kontrolní komise	26
3.2.6 Rozhodčí komise.....	26
3.2.7 Spolkový rejstřík.....	27
3.3 Neziskové organizace v národním hospodářství.....	28
3.3.1 Ziskový (tržní či podnikatelský) sektor	28
3.3.2 Neziskový (netržní) sektor.....	28
3.4 Získávání zdrojů neziskových organizací	29
3.4.1 Zdroje a příjmy nestátních neziskových organizací	30
3.5 Fundraising.....	33
3.5.1 Fundraising jako plánovaný proces	33
3.5.2 Osoby zabývající se fundraisingem	34
3.5.3 Způsoby fundraisingu	35
3.6 Marketing neziskových organizací	38
3.6.1 Neziskový marketingový mix.....	39
3.7 Finanční analýza u neziskové organizace	40
3.7.1 Výroční zprávy a jejich význam	42
3.7.2 Obsah výroční zprávy	43
3.8 Finanční analýza – použité metodické nástroje	43
3.8.1 Vertikální a horizontální analýza.....	44
3.8.2 Rentabilita.....	45
3.8.3 Autarkie	46

3.8.4	Aktivita	46
3.8.5	Likvidita.....	47
3.8.6	Ukazatelé financování.....	49
3.8.7	Produktivita.....	50
3.8.8	Model KAMF	50
3.8.9	Model BAMF.....	51
4	Vlastní práce.....	52
4.1	Junák – český skaut, zapsaný spolek.....	52
4.1.1	Podstata skautingu	52
4.1.2	Český skauting.....	53
4.1.3	Změna názvu organizace	54
4.1.4	Organizační struktura Junáka.....	54
4.2	Skautské středisko Říp Roudnice nad Labem, z. s.....	55
4.2.1	Historie skautského střediska Říp.....	55
4.2.2	Aktivity skautského střediska Říp	56
4.2.3	Organizační struktura roudnického střediska Říp.....	58
4.3	Finance a hospodaření Junáka – českého skauta.....	58
4.3.1	Zdroje financování Junáka.....	58
4.3.2	Skautské pojištění	59
4.3.3	Hospodaření Junáka.....	60
4.3.4	Kontrolní činnost	65
4.3.5	Hospodaření střediska.....	66
4.4	Analýza absolutních ukazatelů.....	68
4.4.1	Přehled aktiv a pasiv	69
4.4.2	Přehled výnosů a nákladů	74
4.4.3	Vertikální analýza aktiv a pasiv.....	77
4.4.4	Horizontální analýza aktiv a pasiv.....	78
4.4.5	Vertikální analýza výnosů a nákladů	81
4.4.6	Horizontální analýza výnosů a nákladů	82
4.5	Analýza dílčích ukazatelů	83
4.5.1	Ukazatelé rentability	84
4.5.2	Ukazatel autarkie	85
4.5.3	Ukazatelé aktivity	86
4.5.4	Ukazatelé financování.....	86
4.6	Analýza syntetických ukazatelů.....	87
4.6.1	Model KAMF*	87
4.6.2	Model BAMF.....	88
4.7	Doporučení do budoucna	89

5 Závěr	94
6 Seznam použitých zdrojů	98
6.1 Seznam literárních zdrojů	98
6.2 Seznam internetových zdrojů.....	99
6.3 Seznam zákonů.....	100
7 Přílohy	I

Seznam obrázků

Obrázek 1: Rozdělení národního hospodářství dle jednotlivých sektorů	28
Obrázek 2: Příjmy skautského střediska	67
Obrázek 3: Výdaje skautského střediska	68

Seznam tabulek

Tabulka 1: Vzorce poměrových ukazatelů	14
Tabulka 2: Model KAMF*	51
Tabulka 3: Majetková struktura skautského střediska Říp (v Kč).....	69
Tabulka 4: Finanční struktura skautského střediska Říp (v Kč).....	72
Tabulka 5: Struktura výnosů skautského střediska Říp (v Kč).....	75
Tabulka 6: Struktura nákladů skautského střediska Říp (v Kč).....	75
Tabulka 7: Vertikální analýza aktiv Skautského střediska Říp (v %)	77
Tabulka 8: Vertikální analýza pasiv Skautského střediska Říp (v %).....	78
Tabulka 9: Horizontální analýza aktiv Skautského střediska Říp (v %)	78
Tabulka 10: Horizontální analýza pasiv Skautského střediska Říp (v %).....	79
Tabulka 11: Vertikální analýza výnosů Skautského střediska Říp (v %).....	81
Tabulka 12: Vertikální analýza nákladů Skautského střediska Říp (v %).....	81
Tabulka 13: Horizontální analýza výnosů Skautského střediska Říp (v %).....	82
Tabulka 14: Horizontální analýza nákladů Skautského střediska Říp (v %).....	83
Tabulka 15: Zjednodušená struktura výnosů a nákladů doplňkové činnosti Skautského střediska Říp (v Kč)	84
Tabulka 16: Zjednodušená struktura výnosů a nákladů hlavní činnosti Skautského střediska Říp (v Kč)	84
Tabulka 17: Ukazatelé rentability Skautského střediska Říp (v %)	85
Tabulka 18: Celková autarkie na bázi výnosů a nákladů Skautského střediska Říp (v %) .	85
Tabulka 19: Ukazatelé aktivity Skautského střediska Říp.....	86
Tabulka 20: Ukazatelé financování Skautského střediska Říp.....	87
Tabulka 21: Hodnocení modelu KAMF* pro Skautské středisko Říp	87
Tabulka 22: Hodnocení modelu BAMF pro Skautské středisko Říp	88
Tabulka 23: Možnost spoření peněz	90
Tabulka 24: Možnost spoření s průběžnými vklady	90
Tabulka 25: Příjem z pronájmu (18 osob)	91
Tabulka 26: Příjem z pronájmu klubovny veřejnosti o letních prázdninách	92

Seznam grafů

Graf 1: Vývoj celkové majetkové struktury skautského střediska Říp (v Kč)	71
Graf 2: Vývoj celkové finanční struktury skautského střediska Říp (v Kč)	74
Graf 3: Vývoj celkových výnosů a nákladů skautského střediska Říp (v Kč)	76

Seznam příloh

Příloha 1: Dlouhodobý majetek v plném rozsahu z roku 2009.....	I
Příloha 2: Krátkodobý majetek v plném rozsahu a celková aktiva z roku 2009	II
Příloha 3: Pasiva v plném rozsahu z roku 2009	III
Příloha 4: Náklady v plném rozsahu z roku 2009.....	IV
Příloha 5: Výnosy v plném rozsahu a výsledek hospodaření z roku 2009	V
Příloha 6: Dlouhodobý majetek v plném rozsahu z roku 2016.....	VI
Příloha 7: Krátkodobý majetek v plném rozsahu a celková aktiva z roku 2016	VII
Příloha 8: Pasiva v plném rozsahu z roku 2016.....	VIII
Příloha 9: Náklady v plném rozsahu z roku 2016.....	IX
Příloha 10: Výnosy v plném rozsahu a výsledek hospodaření z roku 2016	X

Seznam použitých zkratk

Ae – autarkie

BAMF – bilanční analýza municipální firmy

ČR – Česká republika

DHM – dlouhodobý hmotný majetek

DNM – dlouhodobý nehmotný majetek

DM – dlouhodobý majetek

EU – Evropská unie

FO – fyzická osoba

FÚ – finanční úřad

HV – hospodářský výsledek

KAMF – klasifikační analýza municipální firmy

MŠMT – Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy

NO – nezisková organizace

NNO – nestátní nezisková organizace

NOZ – Nový občanský zákoník

OJ – organizační jednotka

OPS – obecně prospěšná společnost

PO – právnická osoba

R_{NDČ} – rentabilita nákladů doplňkové činnosti

ÚO – účetní období

VH – výsledek hospodaření

VZZ – výkaz zisku a ztráty

WOSM – World organization of the Scout Movement (Světová organizace skautského hnutí)

Z“ – pokrytí ztráty

1 Úvod

Spolky jsou organizace, které jsou vytvářeny k uspokojení určitého zájmu zakládajících členů. Proto je spojuje společná potřeba a zájem své znalosti a schopnosti předávat ostatním. Mohou být zřízeny samotnými občany nebo státem. Jejich hlavní cíl, na rozdíl od podniků, není zisk. Je to uspokojování potřeb a prospěšnost. Mezi spolky patří například tělovýchovné jednotky, fotbalisté, rybáři, myslivci, Český červený kříž, odborové organizace, a také Junák – svaz skautů a skautek ČR (od 1. 4. 2015 Junák, z.s.), o němž je psáno v praktické části této práce.

Spolky jsou do značné míry závislé na financování z cizích zdrojů. Jejich největším příjmem jsou obvykle příspěvky a dotace či výdělečná doplňková činnost. Zisk z doplňkové činnosti musí být v organizaci použit zpětně, například k pokrytí ztrát z hlavní činnosti spolku. Členské příspěvky zaujímají mezi vlastními zdroji hlavní položku.

Počet NO neustále roste, jsou velmi populární u občanů, ale také u státu. Je to především proto, že stojí přesně na hranici. Díky přímému styku s občany zprostředkovávají pozornost státu stylem, jakým by toho stát nebyl schopný. Neziskové organizace mají před státem výhodu díky rychlým reakcím na požadavky občanů a mohou své aktivity zaměřit přímo na cílovou skupinu. Navíc jejich cílem není vytvoření zisku, ale užitek.

V současnosti je nejčastější právní formou neziskové organizace spolek (dříve občanské sdružení). Spolky jsou založeny lidmi se společným cílem a zájmem, což je ve většině situací veřejně prospěšná činnost.

2 Cíl práce a metodika

2.1 Cíl práce

Hlavním cílem práce bude zhodnotit finanční situaci skautského střediska Říp na základě výsledků upravené finanční analýzy a navrhnout doporučení vedoucí ke zlepšení současného stavu finančního zdraví zkoumané instituce. Práce bude vycházet z interních dokladů a dokumentů střediska.

Dílčím cílem práce bude navrhnout možná zlepšení nebo úpravy ve financování střediska a ve využívání volných finančních prostředků. Nejprve bude teoretické rozebrání a zpracování neziskového sektoru a neziskových organizací. Upravená finanční analýza obsahuje mnoho ukazatelů, a ne každý je vhodný pro všechny subjekty. Bude proveden výběr a podrobnější popis konkrétních ukazatelů, které budou následně použity v praktické části.

Jelikož je zkoumaná problematika velmi rozsáhlá a zahrnuje jak oblast neziskových organizací, tak i použití nástrojů finančního řízení, je třeba je rozdělit na několik dílčích cílů:

- Formulování příslušné metodiky,
- definování hlavní a vedlejší činnosti,
- provedení upravené finanční analýzy,
- zhodnocení finanční situace skautského střediska na základě výsledků analýzy,
- odvození návrhů a doporučení pro vylepšení současného stavu,
- předpověď důsledků návrhů a doporučení na budoucí vývoj.

2.2 Metodika

Diplomová práce bude rozdělena do dvou částí, a to teoretická východiska a vlastní práci. Pro vypracování teoretické části jsou základním zdrojem sekundární data odborné literatury, která jsou případně doplněna internetovými zdroji vztahujícími se k problematice hospodaření nestátních neziskových organizací.

Ve vlastní práci bude použita upravená finanční analýza, a to vertikální a horizontální analýza, poměrové ukazatele a modely hodnocení výsledků ukazatelů. Konkrétně budou využity ukazatele rentability, autarkie, aktivity a financování. Konkrétně se bude jednat o rentabilitu nákladů z doplňkové činnosti, celkovou autarkii na bázi výnosů a nákladů,

dobu obratu pohledávek, obrat kapitálu, míru věřitelského rizika, míru finanční nezávislosti a sílu finanční páky. Vzorce jednotlivých poměrových ukazatelů jsou uvedeny v tabulce 1.

Tabulka 1: Vzorce poměrových ukazatelů

Ukazatel	Vzorec
Rentabilita nákladů z doplňkové činnosti	hospodářský výsledek doplňkové činnosti / celkové náklady doplňkové činnosti * 100
Celková autarkie na bázi výnosů a nákladů	výnosy/náklady * 100
Doba obratu pohledávek	pohledávky / [celkové výnosy za rok / 360]
Obrat kapitálu	výnosy / kapitál
Míra věřitelského rizika	cizí kapitál / kapitál * 100
Míra finanční nezávislosti	vlastní kapitál / kapitál * 100
Síla finanční páky	1 + cizí kapitál / vlastní kapitál

Zdroj: vlastní zpracování dle kapitoly 3.8 této práce

Zdrojem dat pro upravenou finanční analýzu budou účetní výkazy skautského střediska Říp z let 2007 – 2016. Další nezbytné informace budou získány z interních dokumentů organizace a z veřejně dostupných informací jiných organizací.

Analýza je metodou rozkladu. Prvky oné analýzy jsou vyčleněny z určitého celku a jsou předmětem šetření podle předem stanovených cílů. Jedná se tedy o postup od celku k jednotlivým částem. Na základě takto zanalyzovaných prvků jsou některé závěry provedeny metodou syntézy.

Klíčovou metodou diplomové práce bude finanční analýza, která je poměrně pokročilou složkou finančního řízení. Předpokládá se však, že bude použita pro ziskově zaměřené společnosti v soukromém tržním sektoru. Finanční analýza je zvláštním druh analýzy, která má své specifické cíle.

Praktická část diplomové práce bude věnována konkrétnímu skautskému středisku. Stručně představí jeho fungování a současnou situaci. Dále budou aplikovány teoretické poznatky a bude provedena upravená finanční analýza účetních výkazů. Konkrétně se bude jednat o výpočty jednotlivých ukazatelů analýzy. Upravená finanční analýza určí dílčí ukazatele rentability, autarkie, aktivity, likvidity, financování a produktivity. Tyto ukazatele jsou přímo stanoveny pro rozdíly mezi neziskovými organizacemi, tudíž jsou některé z ukazatelů počítány na základě hlavní a doplňkové činnosti.

Závěrečná část vlastní práce se bude zabývat výsledky získanými z upravené finanční analýzy. Ze zjištěných hodnot a na základě interních informací bude pomocí metody syntézy navrženo zlepšení finanční situace skautského střediska Říp. Následně bude stanoveno nastínění dopadů navrhovaných opatření na budoucí vývoj finančního zdraví zkoumaného střediska.

Syntéza je koncepční spojení znalostí získaných pomocí analytických metod v celek. Jde o základ pro pochopení vzájemné souvislosti jevů. Vede k objasnění nových nebo dříve nedefinovaných vztahů a zákonitostí ve kvalitativně vyšší úrovni.

Pro závěrečnou kapitulu této diplomové práce je využito primárních zdrojů vyplývajících z aplikace a interpretace metod finanční analýzy skautského střediska.

3 Teoretická východiska

3.1 Teoretické vymezení neziskové organizace

Nezisková organizace je koncept, který není přímo formulován v žádné platné legislativě v České republice. Organizace občanského sektoru jsou v zásadě řízeny subjekty soukromého práva, zejména v rámci občanského zákoníku. Problematika jednotlivých typů NO je promítnuta v obecnějších zákonech – v občanském a obchodním zákoníku, v daňových zákonech a v řadách specifických zákonů hovořících o jednotlivých typech NO. Zmínky o neziskových organizacích lze nalézt pouze v zákoně o dani z příjmů (zákon č. 586/1992 Sb.). Zde však chybí podrobnější výklad pojmu a konkrétní definice. Tento zákon stanovuje, že neziskové organizace jsou subjekty, které nejsou zřízeny nebo založeny za účelem podnikání (podle obchodního zákoníku: podnikání = soustavná činnost vykonávána samostatně, vlastním jménem, na vlastní zodpovědnost a za účelem dosažení zisku).¹

NO jsou sdružení, která mohou vytvářet zisk, ale je nutné ho ponechat v organizaci pro plnění stanovených cílů a její další vývoj. Generovaný zisk neslouží například k přerozdělování mezi správce, zakladatele nebo vlastníky.

Dle amerického sociologa M. Salamona (1996) mají neziskové organizace pět společných rysů:

1. Organizace neboli skupiny mají specifickou organizační strukturu, jsou do jisté míry institucionalizovány. Institucionální forma může být udělena úředním právem v zemích s legislativou, nebo jiným způsobem (např. jednacími pravidly, formou pravidelných schůzí, stupněmi organizačních činností nebo zaměstnanými pracovníky), především v zemích, ve kterých právní ustanovení neexistují. Dočasná nebo neformální skupina lidí není poté považována za neziskový sektor.
2. Jsou soukromé povahy – orgány nejsou součástí státní správy a zároveň nejsou řízeny orgány, ve kterých mají převládající účast státní úředníci. Nicméně to neznamená, že NO nemohou být vedeny státními úředníky nebo že organizace

¹ Od 1. ledna 2014 vstoupil v účinnost zákon č. 89/2011 Sb., nový občanský zákoník. Ten sjednocuje veškeré úpravy občanskoprávních vztahů. Od této doby zaniká obchodní zákoník (513/1991 Sb.).

nemohou využít státní podporu. Hlavní podmínkou je, aby složení NO bylo soukromé podstaty.

3. Nerozdělují zisk mezi vedení organizace nebo vlastníky. Pokud dosáhnou zisku, je nutné ho opětovně použít na poslání a cíle organizace. Z tohoto důvodu jsou NO vyčleněné ze soukromého podnikání.
4. Jsou autonomní a samosprávné, schopné samy řídit svou vlastní činnost. Mohou se svobodně rozhodnout podle vlastních pravidel a postupů, nejsou řízeny nikým ze svého okolí, mají své interní předpisy pro vedení.
5. Jsou dobrovolné a obsahují určitou část dobrovolné činnosti. Při svých aktivitách využívají dobrovolníky. Dobrovolnost se projevuje například formou darů nebo bezplatným vykonáváním práce pro organizace atd. To však neznamená, že všichni pracovníci jsou dobrovolníci a že všechny příjmy pochází bezpodmínečně z dobrovolných příspěvků.

3.1.1 Poslání, vize a cíle neziskových organizací

Před založením organizace je důležitým prvním krokem formulovat **vizi**, která poukazuje na základní orientaci organizace a zároveň vyjadřuje směr, jakým se chce organizace ve své činnosti ubírat. Vize je nezbytná pro vypracování strategického plánu a zároveň je předpokladem úspěšného uplatnění poslání. Zpravidla jde o představy vedoucích manažerů. Vize je krátká formulace, která musí být pro každého zřetelná, může se předávat mezi více organizacemi současně a je zaměřena do budoucnosti. (Šimková, 2012)

Poslání je důvodem existence ekonomického subjektu. Na rozdíl od vize se jedná o určitý pojem. Formulace poslání by měla odlišovat organizace od ostatních organizací s podobným zaměřením a mělo by být výstižné. Poslání je základ pro rozhodování o strategii a dlouhodobých cílech organizace. (Šimková, 2012)

J. Rektořík (2010) uvádí ve své publikaci následující znak poslání:

- musí být založeno na uspokojování potřeb občanů, které nezajistí tržní sektor a u soukromých neziskovek z potřeb, které nezabezpečí ani veřejný sektor
- mělo by být směřováno ke snaze NO, každý člen musí chápat, jakou mírou se účastní na dosahování cílů organizace

- poslání má sloužit ke stanovení strategie organizace a jejích cílů, proto by měla být co nejkonkrétnější
- musí vycházet nejen z možností organizace (např. technické podmínky, akceschopnost, počet členů atd.), ale i z potřeb občanů
- formulace poslání je důležitá, aby jí rozuměly subjekty vnějšího okolí a cílové skupiny – potenciální „dodavatelé“ finančních zdrojů, také i kontrolní orgány (pracovníci FÚ, ministerstva, auditoři, atd.)

Příklady vizí neziskových organizací:

„Chceme, aby byly šťastné i nemocné děti.

Chceme zvýšit vzdělání společnosti.

Chceme pomoci nemocným a starým lidem.

Chceme udržovat a ochraňovat kulturní dědictví.

Chceme rozvíjet krajinu dle podmínek trvale udržitelných zdrojů.“

Příklady poslání neziskových organizací:

„Poslání vysoké školy je uspokojovat potřeby vzdělání prostřednictvím poskytování služeb, kterými je student profilován jako vzdělaný odborník.

Poslání veřejné knihovny je uspokojovat kulturní potřeby prostřednictvím produkce publikačních služeb veřejných knihoven.“ (Šimková, 2012)

Od poslání jsou odvozeny cíle neziskové organizace. Cíl je stav, který má být dosažen ve stanoveném období. Jsou obsaženy ve strategickém plánu, v koncepci rozvoje, případně ve finančním a věcném plánu na čtvrtletí nebo rok. (Šimková, 2012)

Při určování dlouhodobých cílů se doporučuje dodržovat metodu **SMART**, která určuje jejich charakteristiky. Pojmenování této metody je odvozeno od prvních písmen určitých cílů.

Specifické – konkrétní, podrobně zadané a jasné;

Měřitelné – schopnost určitým způsobem měřit daná kritéria;

Akceptovatelné – přijatelné, pracovník je musí chápat a ochotně je uskutečňovat;

Realizovatelné – dosažitelná nejen časově, ale i dle možností osob a organizace;

Termínované – musí být stanovena lhůta pro dosažení cílů (Šedivý a Medlíková, 2011)

3.1.2 Typy neziskových organizací

Podle § 18, odst. 8 zákona č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů se jedná zejména o „...zájmová sdružení právnických osob, pokud mají sdružení právní subjektivitu a nejsou zřízena za účelem výdělečné činnosti, občanská sdružení včetně odborových organizací, politické strany a politická hnutí, registrované církve a náboženské společnosti, nadace, nadační fondy, obecně prospěšné společnosti, veřejné vysoké školy, veřejné výzkumné instituce, školské právnické osoby podle zvláštního předpisu, obce, organizační složky státu, kraje, příspěvkové organizace, státní fondy a subjekty, o nichž tak stanoví zvláštní zákon.“ Nicméně to může být zavádějící, jelikož několik z nich, např. krajské úřady, organizační složky státu a obce nesplňují určité vlastnosti subjektů občanského sektoru.

Dále jsou důkladněji analyzovány podle publikace R. Merlíčkové Růžičkové (2011) některé typy NO a jejich legislativní úpravy:

Občanská sdružení a zapsané spolky

Zákon č. 83/1990 Sb., o sdružování občanů vyslovuje, že občané mají právo svobodně se sdružovat bez povolení státního orgánu. Státní orgány mohou zasahovat do činností sdružení pouze v mezích zákona. Jsou evidovány na Českém statistickém úřadě a registrovány u Ministerstva vnitra ČR. Občanská sdružení jsou zakládána s rozmanitým zaměřením, např. kultura, sport, zájmová činnost, vzdělání, ochrana přírody a přírodních zdrojů a jiné. Mezi občanská sdružení spadají také např. zahrádkáři, odborové organizace, zahrádkáři, rybářské spolky, tělovýchovné jednoty, včelaři, chovatelé, atd. Zdroji financování mohou být členské příspěvky, dále výnosy z vlastní činnosti a majetku, dary fyzických i právnických osob, dotace rozpočtu místní samosprávy a ze státního rozpočtu, atd. (Merlíčková Růžičková, 2011)

Na základě ustanovení § 3045 odst. 1 NOZ se občanská sdružení automaticky považují za spolky a od 1. 1. 2014 se řídí tímto zákonem. Spolky jsou upraveny zákonem č. 89/2012 Sb., Občanský zákoník. Nový občanský zákoník ruší zákon č. 83/1990 Sb., o sdružování občanů. Občanská sdružení se již nezakládají a jsou nahrazena jednou z nových právních norem. Občanská sdružení, která nezažádala o změnu svého právního statusu, se automaticky staly spolkem. (Zuska a Kliman, 2013)

Registrované církve a náboženské společnosti

Zabývá se jimi zákon č. 3/2002 Sb., o svobodě náboženského vyznání a postavení církví a náboženských společností a o změně některých zákonů (zákon o církvích a náboženských společnostech), ve znění pozdějších předpisů. Tato dobrovolná společnost osob je založená za účelem vyznávání dané náboženské víry. Jsou PO, registrované na Ministerstvu kultury České republiky. Zdrojem financování jsou nejen výnosy z vlastního majetku, ale i církevní sbírky v kostelích, jenž jsou sice objemově nižšími, avšak relativně stálými prostředky. Zároveň zde existuje možnost využití státní dotace Ministerstva práce a sociálních věcí, Ministerstva kultury, Ministerstva školství a Ministerstva zdravotnictví. Dalším finančním zdrojem jsou také dary FO a PO. (Merlíčková Růžičková, 2011)

Nadace a nadační fondy

Nadace jsou nezvyklou podobou PO. Registrace nadací probíhá u příslušného rejstříkového soudu. Jejich problematikou se zabývá zvláštní zákon č. 227/1997 Sb., o nadacích a nadačních fondech a o změně a doplnění některých souvisejících zákonů (zákon o nadacích a nadačních fondech), ve znění pozdějších předpisů. Jde o účelová sdružení majetku, která dosáhnou obecně prospěšných cílů – zejména ochrana lidských práv, kulturních památek, přírodního prostředí, rozvoj duchovních hodnot, rozvoj sportu a tělovýchovy, vědy, vzdělání. Poskytnuté zdroje jsou účelově vázány a pod dozorem správce nadace, který kontroluje účelovost a správnost uplatnění těchto zdrojů. (Merlíčková Růžičková, 2011)

Dosavadní úprava nadačního práva v zákoně č. 227/1997 Sb., o nadacích a nadačních fondech, byla s účinností od 1. ledna 2014 nahrazena zákonem č. 89/2012 Sb., občanském zákoníku. Nadace i nadační fondy vzniklé účinností NOZ se řídí novou právní úpravou. Nový občanský zákoník řadí nadační fondy a nadace mezi tzv. fundace, tj. právnické osoby vytvořené s majetkem přiděleným pro určitý účel. Činnost fundace souvisí s účelem, pro který byla založena. Pojem fundace je také obecným pojmenováním majetkového základu určeného ke společenskému účelu. (Eliáš, 2012)

Obecně prospěšné společnosti a zapsané ústavy

Řídí se zákonem č. 248/1995., o obecně prospěšných společnostech a o změně a doplnění některých zákonů, ve znění pozdějších předpisů. OPS je právnická osoba poskytující

veřejně prospěšné služby veřejnosti za předem stanovených podmínek. Svoji funkci provádí hlavně ve zdravotnictví, v oblasti sociální, kultury, školství.

Financované jsou v první řadě z dotací ze státního rozpočtu, státních fondů, příspěvků a darů, z rozpočtu územních samosprávních celků. Prostředky se také získávají vlastní, hospodářskou činností. (Merlíčková Růžičková, 2011)

Dle Nového občanského zákoníku od 1. ledna 2014 jsou OPS nahrazeny Ústavy. Ústavy jsou řešeny zákonem 89/2012 SB., o ústavech. Ústav je zřizován jako právnická osoba a obdobně jako u OPS jsou zde základními orgány správní rada, ředitel a zakladatel. Ústav se zakládá zakládací listinou nebo pořízením pro případ smrti a vzniká dnem zápisu do veřejného rejstříku. Ústav je zakládán za účelem obecného užitku, a to společenského nebo hospodářského a výsledky jeho činnosti jsou dostupné rovnocenně každému. Provozovat obchodní nebo jinou činnost ústavy mohou pouze za předpokladu, že výsledek této činnosti bude stejně jako u OPS, použit na poskytování služeb, pro níž byl ústav založen. (Zuska a Kliman, 2013)

Se vstupem nového občanského zákoníku v účinnost byl zrušen zákon č. 248/1995 Sb., o obecně prospěšných společnostech. Novou obecně prospěšnou společnost již nebude možné založit a práva a povinnosti stávajících OPS se i nadále budou řídit (zrušeným) zákonem o obecně prospěšných společnostech. (Zákony v kapse, 2012)

Sociální podnik a sociální družstvo

Sociální společnost je konkurenceschopný podnikatelský subjekt působící na běžném trhu, který vytváří pracovní příležitosti pro znevýhodněné osoby na trhu práce a poskytuje jim odpovídající psychosociální a pracovní podporu. Sociální podnik je především podnikem. Nese vlastní podnikatelská a ekonomická rizika, využívá běžných nástrojů, operuje na běžném obchodním trhu a pracuje s lidmi, často různě znevýhodněnými. Nejdůležitější roli v něm hrají vztahy: mezi členy, společníky, zaměstnanci, ale i vztahy navenek: k obci, městu, občanům, úřadům a institucím. Liší se i vztahy k zákazníkům a partnerům. Takovým pozitivním vztahům se říká „sociální kapitál“. Sociální kapitál nelze nikde objednat ani koupit. Ten se těžko a dlouho buduje, ale chybami se může rychle ztratit. (Projekt sociální firmy, 2010)

Projekt sociální firmy (2010) dále uvádí, že sociální družstvo je pojem, který se dříve užíval více v zahraničí, v dnešní době se však prosazuje i v České republice. Sociální

družstvo je upraveno zákonem č. 90/2012 Sb., o obchodních korporacích. Zpravidla se jedná o podnikatelské subjekty různé právní formy podnikání, které mají převažující znaky sociální ekonomiky, jejich cílů, priorit a vztahů uvnitř i ke svému okolí. Sociální družstvo představuje nejen ze čtyř hlavních pilířů sociální ekonomiky, ale také nejvhodnější formou pro sociálně podnikatelský subjekt tím, že (zpravidla malá) skupina lidí se společnými zájmy nese společnou odpovědnost za svá rozhodnutí a svoji prosperitu a je motivována ke společnému (participativnímu) prospěchu, tj. ke stabilizaci a dlouhodobému rozvoji „své firmy“.

3.1.3 Státní a nestátní nezisková organizace

Státní (veřejné, vládní) neziskové organizace realizují výkon veřejné správy. Jsou zapojeny do výkonu veřejné správy na úrovni státu, regionu či obce. V podmínkách ČR jsou dle právní formy státními neziskovými organizacemi příspěvkové organizace. Rozpočtové organizace do roku 2001, po roce 2001 organizační složky státu, v neposlední řadě také kraje a obce. (Škarabelová, 2005)

Nestátní (občanské, soukromé, nevládní) neziskové organizace jsou založeny na principu sebe řízení společnosti, jde o schopnosti lidí, jenž žijí ve vymezeném území mezi sebou spolupracují mezi sebou, dále se jedná o vlastní organizaci a vzájemné usměrňování svého chování. V rámci občanské společnosti se mohou účastnit na veřejné politice. Svobodné sdružování je založeno na základních svobodách demokratického státu. (Škarabelová, 2005)

NNO provozují činnosti, které jsou funkčností podobné činnostem veřejného sektoru, ale nicméně oproti veřejnému sektoru fungují instituce a organizace na základě nestátního vlastnictví, jejich financování nezávisí na prostředcích z veřejného rozpočtu. Státní zaměstnanci nejsou jejich zaměstnanci, většinou se jedná o princip dobrovolné práce, charity a občanské solidarity. (Hamerníková, 2000)

3.2 Spolek

Spolek je obecně sdružení nebo skupina lidí. V českém právním řádu je od 1. ledna 2014 spolek zvláštní forma PO, určena pro dobrovolné a samosprávné sdružení osob společného zájmu, kterou tvoří nejméně tři osoby. Cílem spolku mohou být veřejně

prospěšné cíle pro veřejnost (informační a vzdělávací aktivity, poskytování sociálních služeb apod.) nebo vzájemně prospěšné cíle, tj. společné aktivity zaměřené výhradně na členy spolku (myslivecká sdružení, sportovní kluby apod.), případně smíšené cíle. (Svejkovský a Deverová, 2013)

Spolek může podnikat vlastním jménem, nesmí to však být jeho hlavní činností a jakýkoliv zisk musí být použit k podpoře dosažení vlastních cílů. Členové spolku mohou být fyzické osoby i právnické osoby. V názvu musí být osbazežena slova „spolek“ nebo „zapsaný spolek“, eventuálně zkratku „z. s.“ Je zapsán do spolkového rejstříku, který vede příslušný rejstříkový soud. Je upraven v § 214 – 302 občanského zákoníku.

3.2.1 Vznik a zrušení spolku

Spolek jako dobrovolný a samosprávný svaz mohou založit nejméně tři osoby (neomezuje se poměr fyzických či právnických osob), které mají vedené společný zájem k naplňování cílů spolku. Spolek, který sdružuje spolky, je nazýván svazem. Spolek je založen odsouhlasením stanov nejméně třemi zakladateli. Stanovy musejí obsahovat alespoň název a sídlo spolku, práva a povinnosti členů spolku nebo určení vzniku jejich práv a povinností, určení statutárního orgánu spolku a účel spolku. Stanovy mohou stanovit splatnost a výši členského příspěvku. Stanovy spolku mohou založit pobočný spolek jako organizační jednotku; člen pobočného spolku je zároveň dle zákona členem hlavního spolku. Stanovy rozlišují několik typů členství s různými právy a povinnostmi. Stanovy musí být uschovány v sídle spolku. Spolek může být také založen usnesením ustavující schůze a svolavatel připraví návrh stanov. Zápis z ustavující schůze se považuje za rovnocenný s možností podání žádosti proti návrhu stanov. Osoba, která hlasovala proti návrhu stanov, může od žádosti odstoupit. Zákon stanovuje, že spolek vzniká až zápisem do veřejného rejstříku; nicméně pokud není zapsán do 30 dnů od podání návrhu na zápis nebo nebylo vydáno žádné rozhodnutí o zamítnutí zápisu, považuje se spolek za zaregistrovaný bez registrace i po uplynutí této lhůty. Pokud spolek pokračuje v činnosti i přesto, že byl zápis zamítnut, platí ustanovení společnosti. (Založení spolku, § 218-221, § 226-227 – občanský zákoník č. 89/2012 Sb.)

Soud může spolek zrušit na základě návrhu osoby s oprávněným zájmem nebo z vlastního podnětu, pokud spolek provádí zakázanou činnost nebo, když nutí třetí osoby ke členství ve spolku, podílení na jeho podpoře či jeho činnosti nebo pokud členům brání

vystoupit. Dále soud zruší spolek za podmínek stanovených pro zrušení PO, tj. účastní-li se nezákonné činnosti, která porušuje veřejný pořádek nebo pokud nesplňuje požadavky stanovené zákonem pro vznik spolku (např. snížení počtu členů pod 3) nebo pokud je statutární orgán neusnášeníschopný déle než 2 roky. (Zrušení spolku, § 268 – občanský zákoník č. 89/2012 Sb.)

Členové za dluhy spolku nejsou zodpovědní. Pokud nelze při zrušení spolku s likvidací určit likvidátora jinak, může soud bez souhlasu spolku jmenovat likvidátora některého z členů statutárního orgánu, a pokud to není možné, může jmenovat likvidátora člena spolku i bez jeho souhlasu. Likvidátor nemůže odstoupit z funkce, ale může požádat soud, aby jej zprostil „z funkce“, jestliže po něm nelze spravedlivě vyžadovat výkon funkce. Likvidátor s majetkem spolku naloží podle stanov. Nemůže-li být s majetkem naloženo v souladu se stannovami, likvidátor nabídne likvidační zůstatek spolku s podobným účelem. Pokud to není možné, nabídne jej obci, kde spolek sídlí. Pokud jej obec nepřijme, majetek získá kraj. Kraj nebo obec mohou použít takto získaný majetek pouze na základě veřejné prospěšnosti. Likvidační zůstatek spolku s účelem veřejné prospěšnosti není možné použít k jiným účelům než veřejnému prospěchu. S dotacemi z veřejného rozpočtu likvidátor rozhodne podle rozhodnutí příslušného orgánu. (Likvidace spolku, § 269-273 – občanský zákoník č. 89/2012 Sb.)

Spolky se mohou slučovat nebo splývat. Smlouva musí určit, který ze spolků zaniká a který nastupuje. Návrh smlouvy o fúzi schvalují členské schůze zúčastněných spolků (bez ohledu na to, zda jsou dle stanov nejvyšším orgánem členské schůze, přestože zákon uvádí možnost, že dle stanov o rozdělení nebo fúzi rozhoduje jiný orgán než členská schůze). Návrh na zápis fúze do veřejného rejstříku podávají všechny zúčastněné spolky společně. Členové statutárních orgán spolků jsou odpovědní za škody zúčastněných spolků, jenž by mohly být způsobeny zmařením zápisu. Zákon upravuje rozdělení spolku rozdělením a sloučením spolku založením nových spolků. Členská schůze spolku schvaluje projekt rozdělení. (Fúze spolku, § 274-287 – občanský zákoník č. 89/2012 Sb.)

3.2.2 Členství

Členství může vzniknout přijetím k členství, účastí na ustavující schůzi nebo jiným způsobem, které určí stanovy, při zachování dobrovolného členství. Členství zaniká především vyloučením nebo vystoupením, ale může zaniknout i jiným způsobem

stanoveným zákonem nebo stanovami. Není-li ve stanovách stanoveno jinak, členství automaticky zaniká v případě, pokud člen nezaplatí příspěvek v přiměřené lhůtě po upozornění na tento následek. Není-li ve stanovách stanoveno jinak, členství se vztahuje na osobu člena a nesmí být převedeno na svého právního nástupce. Zákon neukládá spolku povinnost vést seznam členů, ale pokud bude tento seznam veden, stanovy musí určit způsob, jakým budou zápisy a výmazy provedeny, a způsob, jakým bude seznam zpřístupněn nebo naopak. Seznam je možné publikovat pouze se souhlasem všech zapsaných členů. (Členství, § 232-236 – občanský zákoník č. 89/2012 Sb.)

3.2.3 Orgány

Orgány spolku jsou nejvyšším orgánem a statutárním orgánem, popřípadě rozhodčí komisí, kontrolní komisí a dalšími orgány, které určí stanovy. Orgány spolku mohou být pojmenovány libovolně, pokud nedojde ke klamnému dojmu o jejich povaze. Statutárním orgánem může být kolektiv (výbor) nebo jedinec (předseda). Pokud stanovy neurčí jinak, jsou členové statutárního orgánu voleni a odvolávání nejvyšším orgánem spolku. Není-li stanoveno funkční období členů volených orgánů spolku, je tato doba pět let a členové orgánu mohou za podmínek, které stanoví zákon, kooptovat náhradní členy orgánu pro další zvolené orgány. Není-li stanoveno jinak, členská schůze je nejvyšším orgánem spolku. Statutárním orgánem může být stejný jako nejvyšší orgán spolku; pokud v takovém případě nevykonává své pravomoci po dobu delší než jeden měsíc, pak kompetence nejvyššího orgánu spolku spadá na shromáždění všech členů spolku, svolané nejméně jednou pětinou členů spolku, pokud není uvedeno jinak. (Organizace spolku, § 243-247 – občanský zákoník č. 89/2012 Sb.)

3.2.4 Členská schůze

Statutární orgán spolku svolává členskou schůzi (bez ohledu na to, zda je nebo není nejvyšším orgánem spolku) minimálně jednou ročně. Musí být rovněž svoláno, pokud o to požádá kontrolní orgán spolku nebo nejméně jedna třetina členů spolku. Pokud statutární orgán nesvolá zasedání členské schůze do 30 dnů od obdržení podnětu, může podavatel podnětu zasedání svolat sám na náklady spolku. Na účast zasedání členské schůze má právo každý člen spolku a zároveň obdrží vysvětlení o záležitosti spolku, které je předmětem zasedání. Členská schůze je schopna se usnášet při účasti většiny členů spolku, nemůže být změněno ani stanovami (členská schůze však nemusí mít dle stanov roli

nejvyššího orgánu nebo jinou rozhodovací pravomoc). Usnesení se přijímají při většinovém hlasování přítomných členů, přičemž každý člen má po jednom hlasu. Druh členství se pro účely tohoto ustanovení ignoruje, tj. i v případě, kdy podle stanov někteří členové mají pouze poradní hlas, mají právo na členském schůzi platně hlasovat. Po ukončení zasedání musí být do 30 dnů vypracován zápis a každý člen musí mít možnost do zápisu nahlížet. (Členská schůze, § 248-254 – občanský zákoník č. 89/2012 Sb.)

Členská schůze může být uspořádána dílčími členskými schůzemi, kdy pro účely hlasování se sčítají odevzdané hlasy a zúčastnění členové. Stanovy mohou také určit, že zasedání členské schůze je prováděno shromážděním delegátů, přičemž každý delegát je volen stejným počtem hlasů s přiměřenou odchylkou stanovenou ve stanovách. (Členská schůze, § 255-256 – občanský zákoník č. 89/2012 Sb.)

Není-li členská schůze na svém zasedání usnášeníschopná, je možné svolat náhradní zasedání, kde může být přijato usnesení za účasti jakéhokoliv počtu členů, pokud stanovy nestanoví jinak. (Členská schůze, § 257 – občanský zákoník č. 89/2012 Sb.)

3.2.5 Kontrolní komise

Není nutné zřizovat kontrolní komisi. Pokud zřízena je, musí mít nejméně tři členy. Pokud stanovy neurčí jinak, členská schůze volí a odvolává její členy. Pokud dle stanov členy komise jmenuje nebo odvolává statutární orgán, nebudou brány v úvahu. Členství v kontrolní komisi se neslučuje s členstvím ve statutárním orgánu nebo s funkcí likvidátora. (Kontrolní komise, § 262 – občanský zákoník č. 89/2012 Sb.)

Kontrolní komise dohlíží na řádné řízení záležitostí spolku a soulad činnosti spolku s jeho stanovami a s právními předpisy. Pokud kontrolní komise zjistí nedostatky, upozorní statutární orgán, popř. další orgány, které určí stanovy. V rámci působnosti komise mají členové právo kontrolovat doklady spolku a požadovat vysvětlení od členů orgánů i od zaměstnanců spolku. Kontrolní orgán spolku má právo svolat členskou schůzi spolku. (Kontrolní komise, § 263-264 – občanský zákoník č. 89/2012 Sb.)

3.2.6 Rozhodčí komise

Zřízení rozhodčí komise není povinné. Je-li zřízena, rozhoduje o sporných záležitostech náležející do spolkové samosprávy v rozsahu, které určí stanovy. Pokud stanovy neurčují její působnost, pak komise rozhoduje o sporu mezi členem a spolkem

o zaplacení členského příspěvku a prověřuje rozhodnutí o vyloučení člena ze spolku. (rozhodčí komise, § 265 – občanský zákoník č. 89/2012 Sb.)

Členem rozhodčí komise může být pouze zletilá, plně svéprávná a bezúhonná osoba (členové ostatních orgánů spolku nejsou zákonem věkově omezeni takovát omezení). Bezúhonnost je předpokládána, pokud proti ní nikdo nevysloví nesouhlas. Členství v rozhodčí komisi není slučitelné s členstvím v kontrolní komisi nebo statutárním orgánu. Člen je z činnosti komise vyloučen, pokud mu okolnosti případu brání nebo by mohly bránit v nestranném úsudku. (Rozhodčí komise, § 266 – občanský zákoník č. 89/2012 Sb.)

3.2.7 Spolkový rejstřík

Spolkový rejstřík zavedl zákon č. 304/2013 Sb., o veřejných rejstřících právnických a fyzických osob, který vstoupil v platnost 1. ledna 2014, společně s NOZ. Zákon se zabývá celkem šesti odlišnými veřejnými rejstříky fyzických a právnických osob, které rovněž prohlašuje za informační systémy veřejné správy a stanoví, že je veden rejstříkovým soudem v elektronické podobě a že zapsané údaje a dokumenty ze sbírky listin jsou zveřejňovány způsobem umožňujícím vzdálený přístup. Rodná čísla osob jsou osvobozena od povinnosti zveřejnění, ale vložené listiny jsou zveřejněny s rodnými čísly. Ministerstvo financí má povinnost zveřejňovat pomocí dálkového přístupu celkový seznam – informace o osobách zapsaných v ČR s údaji, z nichž jsou zapsány veřejné rejstříky, a další základní údaje z příslušných rejstříků. (Spolkový rejstřík, § 26-30 – zákon o veřejných rejstřících právnických a fyzických osob č. 304/2013 Sb.)

Spolkovým rejstříkem se ke dni 1. ledna 2014 stal původní Registr zájmových sdružení právnických osob, jakož i záznamy odborových organizací, občanských sdružení, organizací zaměstnavatelů a jejich organizačních jednotek, jenž jsou oprávněny jednat v jejich zastoupení, vedená Ministerstvem vnitra dle zákona č. 83/1990 Sb., o sdružování občanů, a některé další evidence. Zákon stanoví lhůty a postup při přenosu dat a přeměnu rejstříků, včetně skutečnosti, že některé údaje jsou převzaty ze základního registru osob do nových rejstříků bez kontroly. V souvislosti s tím zákon č. 304/2013 Sb. podle občanského zákoníku prohlašuje i některé typy organizací za spolky, kterými se v přechodných ustanoveních občanský zákoník nezabýval. (Společná, přechodná a závěrečná ustanovení, § 124-125 – zákon o veřejných rejstřících právnických a fyzických osob č. 304/2013 Sb.)

3.3 Neziskové organizace v národním hospodářství

Národní hospodářství (také státní ekonomika) je souhrn ekonomických aktivit státu, týká se všech hospodářských subjektů – podniky, státní instituce i domácnosti. Národní hospodářství lze rozdělit podle různorodých kritérií. Jedním z nich je např. princip financování. (Strečková a Malý, 1998) Dělení národního hospodářství podle tohoto aspektu je ilustrováno následujícím schématem na obrázku 1:

Obrázek 1: Rozdělení národního hospodářství dle jednotlivých sektorů



Zdroj: Strečková, Y. a Malý, I. 1998. *Veřejná ekonomie pro školu i praxi*. Praha : Computer Press, 1998. 8072261126.

3.3.1 Ziskový (tržní či podnikatelský) sektor

Sem patří subjekty založené s primárním cílem profitovat zisk. Ziskový sektor distribuuje nebo vyrábí zboží, získává finanční prostředky jeho prodejem za tržní cenu, jenž se vytváří na základě vztahu mezi poptávkou a nabídkou. (Šimková, 2012)

3.3.2 Neziskový (netržní) sektor

Subjekty nemají za cíl dosažení zisku z peněžního hlediska, ale realizace poslání a výsledných užitků, které jsou většinou ve formě veřejné služby. Subjekty získávají v tomto sektoru prostředky potřebné na financování svých činností prostřednictvím procesů přerozdělování. (Šimková, 2012)

Veřejný neziskový sektor

Důležitou součástí národního hospodářství je ta část neziskového sektoru, která zahrnuje organizace a instituce charakterizované skutečností, že jsou financovány z veřejných prostředků a jsou napojeny na fiskální systém veřejného rozpočtového systému. Je řízen a spravován veřejnou správou, rozhoduje se zde veřejnou volbou a podléhá veřejné kontrole. Cílem je poskytovat veřejnou službu. Neziskové organizace

působící ve veřejném neziskovém sektoru jsou odpovědné především za výkon veřejné správy na úrovni regionů, státu nebo obcí. Jedná se o organizační složky státu a územních jednotek, ale také o některé příspěvkové organizace. (Hamerníková a Maaytová, 2011)

Soukromý neziskový sektor

Je označován jako třetí sektor, což odráží jeho účinky mezi trhem a státem. Je také možné setkat se s pojmem „dobrovolnický sektor“ – tento výraz zdůrazňuje specifickou úlohu dobrovolnictví. Též „nezávislý sektor“ – naznačuje, že organizace, které zde působí, fungují nezávisle na vládě. V poslední době se však stále častěji vyskytuje pojem „občanský sektor“, což poukazuje na skutečnost, že neziskové organizace jsou úzce propojeny s občanskou společností. Jedná se o část NH, kde konečnou funkcí není zisk, ale přímý prospěch, jenž je financován soukromými subjekty – právníckými i fyzickými osobami, které se rozhodly poukázat své peněžní prostředky do specifické, předem určené distribuce nebo produkce statků, aniž by očekávali protihodnotu z tohoto vkladu ve formě finančního zisku. Veřejný příspěvek však není vyloučen. (Strecková a Malý, 1998).

Boukal (2009) uvádí, že neziskové organizace působící v soukromém neziskovém sektoru jsou z velké části mimo dosah veřejné správy – jsou jen důležitým prvkem jejich okolí. Občané se sdružují do různých soukromých neziskových organizací, které mají za úkol účastnit se veřejného pořádku v rámci občanské společnosti. Jednou ze základních svobod demokratické společnosti je právě svoboda sdružování.

Někteří autoři ještě píšou o **sektoru domácností**, který je z pohledu praxe a teorie řízení a ekonomiky NO významný pro formování společnosti a ovlivňuje fungování a kvalitu neziskových organizací. Tvoří ho lidé, kteří zasahují do koloběhu finančních toků prostřednictvím vstupů na trh statků, kapitálu a výrobních faktorů.

3.4 Získávání zdrojů neziskových organizací

Poslání neziskových organizací není o penězích, ale je zřejmé, že příjmy jsou nezbytné pro jejich přežití, existenci a udržitelnost. Veřejně prospěšné organizace se nacházejí v prostředí tržního hospodářství a bez zdrojů a některých finančních prostředků by pro ně nebylo možné vykonávat svoji činnost. Existuje představa, že lidé dávají neziskovým organizacím peníze nezištně, ale ve skutečnosti jde však o směnu. Různé nadace, jednotliví dárci a sponzoři, stát, ti všichni poskytují neziskovým organizacím peníze nebo jiné

prostředky s očekáváním, že tyto organizace splní cíle, které jsou prospěšné a společensky žádoucí. (Duben, 1996)

Novotný a Lukeš (2008) uvádějí, že získávání, rozvoj a růst finančních prostředků v neziskových organizacích procházel v historii různými fázemi vývoje. První etapou bylo získání finančních prostředků žebřáním, kdy chudí lidé prosili bohatší spoluobčany o dary. Žebráci zvládli celou řadou technik, které přitahují pozornost a soucit lidí (např. simulace slepoty a bolesti, předvádění ubohých a nemocných potomků apod.). Dalším vývojovou etapou byla sbírka fondů, v nichž církevní organizace – většinou kostely a farnosti, kluby a další komunitní skupiny vybíraly příspěvky ochotných příznivců. Následovaly různé propagační kampaně, které se orientovaly na získávání prostředků pro veřejně prospěšné organizace. Zásadou bylo přilákat jednotlivce nebo skupiny lidí odpovědných ze shromažďování finančních prostředků na základě systematických kampaní orientovaných na získávání finančních prostředků z různých zdrojů. V současné době dostávají neziskové organizace potřebné prostředky prostřednictvím systematického budování různých skupin věrných dárců a přispěvatelů, kteří získávají od organizace určitý prospěch z pravidelně poskytovaných prostředků.

3.4.1 Zdroje a příjmy nestátních neziskových organizací

Nestátních neziskových organizace jsou financovány z více zdrojů. Příjmy mohou být peněžní (tvoří tři čtvrtiny celkového příjmu NO) a naturální (získává je velká část NO), které se mohou vyskytovat v různých formách: např. darování budov, potravinové pomoci, příslušenství a vybavení, technická pomoc apod. Naturální příjmy také zahrnují velmi významnou hodnotu práce dobrovolníků. (Frič a Goulli, 2001)

Frič a Goulli (2001) rozděluje všechny zdroje do tří základních skupin:

- vlastní zdroje získané z činnosti organizace
- veřejné zdroje
- zdroje ze soukromého sektoru

Vlastní zdroje získané z činnosti organizace

Jedná se o obchodní nebo komerční výdělek získaný organizací, (poradenství, různé kurzy, služby atd.). Jedná se o prodej vlastních produktů, například nezisková organizace, která provozuje chráněnou dílnu pro osoby se zdravotním postižením nebo provozuje

hospodářství pro pěstování zemědělských plodin aj. V tomto případě jde o samofinancování daného subjektu. Snad nejdůležitějším přínosem samofinancování je, že může zvýšit objem finančních disponibilních prostředků, zejména v obdobích, kdy podpora z nadací a grantů skončila nebo pokud ještě tato podpora nebyla zahájena. (Novotný, 2006)

Dle Friče a Goulliho (2001) tato skupina také obsahuje:

- členské příspěvky jsou pravidelným, předem plánovaným finančním zdrojem u neziskových organizací, které mají členskou základnu, tj. jsou založeny na principu členství
- poplatky za zákaznické služby – to jsou platby, které nejsou kompenzovány státními institucemi, takže klienti přispívají na služby, které dostávají jako jsou poplatky za zdravotní péči
- výnosy z investic získané NO prostřednictvím vlastního kapitálu a ostatních aktiv, přičemž důležitou složkou tvoří fond amortizace (opotřebení), který tvoří investiční rezervu
- příjmy z prodeje produktů a služeb, které nesouvisejí s primárním posláním organizace

Veřejné zdroje

Veřejnými zdroji jsou považovány za příjmy z veřejných rozpočtů a fondů. Přidělování prostředků je v kompetenci příslušných orgánů státní správy nebo samosprávy (obce, města, krajské úřady, ministerstva). Typy příjmů, které patří do této „kategorie“ jsou dle Friče a Goulliho (2001) následující:

- mandatorní transfery – státní příspěvky a dotace, které jsou zákonem nařízené a jsou vyhrazeny pro realizaci veřejných programů a určitých druhů činností (např. politických stran, církevních organizací, soukromých škol, atd.)
- dotace a platby provedené třetí stranou – to zahrnuje zejména sociální zabezpečení, platby zdravotního pojištění a jiné nepřímé platby hrazené vládou, poskytované jednotlivým poskytovatelům služeb, jakož i příspěvky a platby třetím stranám na programy, projekty a aktivity, které poskytují neziskové organizace

- smlouvy a granty – přímé vládní příspěvky, které podporují konkrétní programy a činnosti organizací, mohou také zahrnovat bilaterální zdroje – např. plynoucí z EU, od zahraničních vlád atd.

Prostředky mohou být poskytovány v různých formách, jako např. u příslušných veřejných orgánů prostřednictvím výběrových řízení na konkrétní projekty a úkoly občanských sdružení a podobných typů organizací, u nichž jsou granty vázány smlouvou, a není na ně právní nárok. Dále se jedná o příspěvky a dotace založeny dle zvláštního zákona, vládních nařízení a ministerských vyhlášek. Takto jsou financovány zvláště soukromé církevní školy, církve, politické strany a hnutí atd. Další možností je poskytnutí finančních prostředků prostřednictvím veřejných zakázek a v neposlední řadě lze získat příspěvek pomocí smlouvy bez právního nároku. (Frič a Goulli, 2001)

Zdroje ze soukromého sektoru

Dle Friče a Goulliho (2001) tyto příjmy zahrnují čtyři složky příjmů, a to:

- Příjmy z nadací a nadačních fondů – českých nadací, které mají možnost žádat o finanční pomoc, není příliš. Současně však existuje možnost požádat o grant i zahraniční nadace nebo nadace založené ze zahraničních zdrojů (např. The Charles Stewart Mott Foundation, Open Society Fund Praha, Nadace rozvoje občanské společnosti atd.). Jednotlivé nadace stanovují kritéria pro přidělování finančních prostředků do výroční zprávy. Důležitý význam má zásluhy organizace, schopnost efektivně využít zdroje, kvalita projektu atd.
- Individuální dary a dary sponzorů – jsou to přímé příspěvky od jednotlivců, přičemž jednotlivci jsou největším zdrojem charitativních darů. Lidé každoročně přispívají jedné nebo více organizacím. Výše darů závisí na mnoha různých faktorech, jako je věk, vzdělání, majetek aj. Příčiny dárcovství jsou různé: oběti neštěstí, děti, náboženská orientace, pomoc zdravotně postiženým aj. Jednotlivci darují s cílem, že od organizace něco získají. Není to přímo transfer, proto existuje určitý předpoklad pro získání užitku.
- Sdružené formy – zde patří příspěvky poskytnuté prostřednictvím fundraisingových opatření, např. tomboly, veřejné sbírky speciální loterie. Veřejné sbírky vyžadují náročnou přípravu a realizaci, mohou být organizovány pouze dlouhodobě fungující a profesionální NO.

- Podnikatelské dary a činnosti – některé firmy a velké podniky si vybudovaly svůj grantový systém. Žádosti jsou přezkoumávány skupinou zástupců společnosti. Podnikatelské subjekty zejména podporují instituce poskytující obyvatelům kulturní, sociální a zdravotnické služby. Firmy pečlivě vybírají, koho budou podporovat, velkou pozornost věnují užitekům, které jim grant může přinést. NO žádají podniky nejen o finanční prostředky, ale také o poskytnutí zboží, služeb nebo jistot.

3.5 Fundraising

Fundraising je koncept, který se objevil s rozvojem takzvaného „třetího sektoru“. Je to relativně nová koncepce, která není přeložena do češtiny a je obtížné ji přesně definovat. V podstatě jde o oblast, která zahrnuje různé aktivity, postupy a metody, které zajistí získání finančních nebo jiných zdrojů pro činnost NO. Ekvivalentem k fundraisingu je rozšíření finanční zdrojů. (Boukal, 2013)

Boukal (2013) dále uvádí, že z jiného hlediska je možné chápat koncept fundraisingu jako nástroj, který může přesvědčit ostatní, aby učinili dobrý skutek a darovali kromě finančních prostředků také svůj čas, náklonnost a důvěru. Fundraising není jen o hledání finančních zdrojů, v přeneseném slova smyslu se jedná o životaschopnost organizace, o získání určité stability a trvalé udržitelnosti organizace tím, že lidé v ní vloží svoji důvěru.

3.5.1 Fundraising jako plánovaný proces

Fundraising není nahodilý nebo jednorázový problém, je to plánovaný a dlouhodobý proces, na jehož konci by mělo následovat zhodnocení toho, co přinesl a které metody jsou neúčinnější, co udělat pro to, aby byl fundraising více efektivní a na co se zaměřit v budoucnu. Plamínek (1996) uvádí systematický a uvážlivý postup:

Prvním krokem je definovat poslání, které je srozumitelného všem členům organizace a stanovit měřitelné a konkrétní cíle, které lze dosáhnout během určitého časového období (podrobnější o poslání a cílech viz podkapitola 3.1.1). Časový a realizační plán aktivit, na jehož základě je vypracován rozpočet, jsou také důležité. Organizace by měla identifikovat a reagovat na potřeby společnosti. Do fundraisingových aktivit je výhodné zapojit dobrovolníky. Při výběru metody fundraisingu je nutné vzít v úvahu celou řadu faktorů,

jako např. kolik peněz organizace potřebuje, kolik času má na průzkum a realizaci, kolika lidmi disponuje, pravděpodobnost úspěchu. Optimalizace zdrojů lze dosáhnout sestavením seznamu zdrojů, které jsou relevantní a jejich správnou kombinací, například přidáním velkého grantu z nadace, dobročinných akcí a sbírek. Společně se seznamem je také nutné specifikovat dáorce, kteří bývají nejčastěji známí, osoby, které se ztotožňují s posláním organizace a především ti, kteří mají co nabídnout. Podle průzkumu určité neziskové organizace byla lidem kladena otázka, proč nepřispívají NO, odpověď zněla, že je o to nikdo nikdy nepožádal. Z toho vyplývá, že je nezbytné si umět o něco jednoznačně říci a učinit to hned a neodkládat to na „později“.

3.5.2 Osoby zabývající se fundraisingem

Výkonný ředitel se může podílet na fundraisingu na základě dobré znalosti o činnostech organizace a může využít svého vyššího postavení. Nevýhodou je zejména nedostatek času. Jeho práce by měla být organizována tak, aby mohl fundraisingu věnovat náležitou pozornost. Současně existuje možnost delegovat některá oprávnění na jiného zaměstnance – např. vedoucí pobočky, programový koordinátor apod.

Předseda představenstva nebo správní rady má specifické postavení v hierarchii organizace. Prvkem jeho odpovědnosti může být jednání s nadacemi, podniky a hlavními dárci, v součinnosti s jiným zaměstnancem nebo ředitelem, pokud je jeho účast užitečná.

Fundraiser – profesionál je zodpovědný za fundraising v neziskové organizaci. Zároveň je jeho úkolem ukázat ostatním jejich podíl odpovědnosti za fundraising. Každý, se v organizaci podílí o její činnost, ať jsou členy správní rady, zaměstnanci nebo dobrovolníci, by měli pochopit, jakou roli mají a musí jí zodpovědně přijmout. Fundraiser dbá na to, aby celý systém byl neustále v pohybu.

Fundraiser – dobrovolník je variantou, pokud organizace nemá dostatek prostředků na to, aby mohla zaplatit profesionálního fundraisera. Dobrovolník musí mít nezbytné předpoklady pro výkon této „funkce“ a musí být dostatečně motivován. Většina dobrovolníků je přidělena jen část fundraisingu. Dobrovolníci musí mít úkoly přesně stanovené a být zodpovědní za svoji práci.

Účetní se účastní na fundraisingu pouze nepřímo, a to zpracováním přehledů nebo výkazů, znalostmi daňové problematiky, sestavováním rozpočtů, a cennými radami

založené na praxi, ekonomického pohledu na činnost organizace a znalostí podniku. (Hloušek a Hloušková, 2011)

3.5.3 Způsoby fundraisingu

Metod získávání finančních prostředků je hodně. Zde jsou uvedeny metody zpracované dle podkladů publikace J. Plamínka (1996).

Je-li zvolena **osobní návštěva**, je to většinou otázka dlouhodobých jednání. Cílem je, aby se stal sponzor přítelem organizace, zaměřil se na ni a zůstal s ní v kontaktu. Je důležité, aby nedošlo k podcenění přípravy před zahájením schůzky. Příprava na schůzku obsahuje seznam bodů, které budou projednány, a výpis potřebných argumentů. Informace o sponzorovi jsou také podstatné jako základ pro zjištění toho, co lze od něj očekávat, co mu může být nabídnuto, a zároveň se tyto informace používají k identifikaci jedince, který bude žádán. Samotná dohoda musí dodržovat zásady obchodního jednání. Správný jednatel by měl být pozitivní, působit příjemně. Neměl by recitovat naučené pasáže, ale mluvit „z patra“. Jako argumenty je možné použít materiály o organizaci, jako jsou finanční a výroční zpráva, stanovy apod. Předpokladem úspěchu je zachycení správného okamžiku, kdy sponzora požádat o peníze. Žádost musí být opakována v přiměřené době, přibližně po půl roce.

Žádost o příspěvek je možné také provést prostřednictvím **přímého poštovního styku**, kdy je zasláno velké množství dopisů osobám, které žadatel osobně nezná. Cílem této metody je získání nových dárců, zvyšování darů současných dárců a získání mimořádných darů pro zvláštní účely. Nejefektivnější je kontaktovat ty adresáty, kteří mají společný zájem o poslání a cíle organizace. Účelem není sehnat peníze, ale dárce.

Veřejné **dobročinné akce**, zejména benefiční koncerty, plesy nebo veřejné aukce jsou stále populárnější. Takovéto akce jsou příležitostí k realizaci více záměrů najednou, jako je seznamování lidí s organizací, poskytování informací o programech, vzdělávání veřejnosti v určité oblasti. Je také možné zapojit dobrovolníky, kteří spíše dávají přednost prodeji lístků apod., než obcházení sponzorů. Před pořádáním akce je třeba zvážit organizační možnosti – dostatečný počet dobrovolníků a pracovníků, finanční prostředky na pokrytí nákladů, zkušenosti atd.

Pokud se organizace rozhodne podat **písemnou žádost o grant**, je nutné zjistit řadu informací, jako co instituce podporuje, jak se o grant žádá, jaké potřebné formuláře se

odevzdávají spolu s projektem aj. Žádost musí být stručná a konkrétní, včetně prezentace a popisu organizace, cílové skupiny, formulace potřeb, způsobu řešení, cílů projektu, hodnocení a zdokumentování, příloh, rozpočtu a budoucích možností financování projektu.

Veřejné sbírky jsou vymezeny zákonem č. 117/2001 Sb., o veřejných sbírkách a uvádí, že se jedná o „sběr a shromažďování dobrovolných peněžitých příspěvků z předem nedefinovaného okruhu přispěvatelů na předem stanovený účel veřejného zájmu.“ Pro účely veřejného prospěchu se jedná o účel charitativní, humanitární, ochrany kulturních památek, záměr přispívající k rozvoji vzdělání, tělovýchovy nebo sportu, životního prostředí nebo tradic.

Telefonické kampaně jsou nejsou časově náročné jako osobní setkání a je možné prostřednictvím nich získat více dárců. Nevýhodou však je neosobní setkání, kdy se mohou vyskytnout neúspěšné závěry a rychlé odmítnutí potenciálních dárců. Mohou také existovat nedorozumění, která jsou lépe pochopitelná při jednání tváří v tvář. Je pravděpodobné, že po úspěšném ukončení hovoru bude dárci znovu kontaktován v podobě děkovacího dopisu či emailu nebo při osobní schůzce.

V případě **inzerce** je dárci kontaktován organizací anonymně. Ale výhodou je oslovení velkého množství lidí najednou. (Plamínek, 1996)

Benefiční akce většinou nebývá velkým finančním přínosem. Jde však o dobrou propagaci, možnost získání nových sponzorů, eventuálně o poděkování donátorům. Jak bude akce vypadat záleží na fantazii týmu lidí, kteří ji pořádají. Může mít podobu koncertu, divadla, dražby, výstavy atd. (Poláčková, 2005)

Intenzivní **mediální** prezentace představuje sbírkovou kampaň vysílanou formou spotů v televizi, rozhovory s organizátory, rozhlasových reklam či pořadů nebo inzerce v tisku. Další možností je velká **mediální** show. Jde o náročnou variantu jednorázové kampaně, převážně přímý přenos z benefičního koncertu, představení nebo speciálního (většinou zábavného pořadu), který je zaměřen na sbírku. Lidé mohou přislíbit své dary telefonicky, posílat je na účet, v současné době mohou posílat dar pomocí dárcovské textové zprávy ze svých mobilních telefonů (DMS) a na obrazovce je vidět celková částka vybraná během pořadu. (Frič, 2001)

Dotace ze státního rozpočtu. Jedná se o finanční prostředky poskytnuté ze státního rozpočtu. Největší podíl dotací tvoří finanční prostředky získané z resortních ministerstev. Finanční prostředky mohou být poskytnuty na základě výběrového řízení na projekty

neziskových organizací vyhlášených státními orgány nebo formou příspěvků a dotací ze zákona, nařízením vlády ČR či vyhlášek ministerstva.

Příspěvky ze zdrojů EU. Finanční prostředky lze získat jak ze strukturálních fondů prostřednictvím regionálních operačních programů v jednotlivých oblastech NUTS II, tak i z jednotlivých programů vyhlášených správcovskými institucemi či organizacemi. Poměrně významný zdroj peněz je určen na rozvoj spolupráce v příhraničních regionech.

Příspěvky územních samospráv tvoří významný zdroj finančních prostředků pro neziskové organizace. Za výhodu lze jednoznačně uvést jejich místní charakter. Nevýhoda spočívá v rozdílné úrovni v jednotlivých oblastech. Krajské úřady a města ve většině případů mají zpracovány grantové programy. Nestátní nezisková organizace může požádat o podporu z grantových programů (např. vzdělávání, sociální péče). Příspěvek lze získat také od menších obcí, který probíhá na úrovni osobního jednání. (Stejskal, 2010)

Firemní dárcovství spočívá v oslovování podniků a firem, při kterém se organizace zaměřuje na získání prostředků, a to darů (peněžité či věcné), financí z dobročinné aukce, reklamy, propagace, taktéž je usilováno o firemní dobrovolnictví, zapůjčení prostor či techniky, zapůjčení pracovníků (např. pro pomoc s účetnictvím, přípravou strategického plánu, s využitím marketingu pro rozvoj činnosti). K firemnímu dárcovství patří i slevy při nákupu zboží a využívání služeb. (Hloušek, 2007)

Při **sdíleném marketingu** jde o dlouhodobou spolupráci mezi NNO a obchodními společnostmi, kdy dochází k propojení prodeje produktů či služeb s veřejně prospěšnými účely. Tato spolupráce může trvat i několik let. Firma například z prodaných výrobků odvede určitou částku na prospěšné účely. (Skovajsa, a kol., 2010)

Online fundraising se provádí prostřednictvím internetu. Tento způsob zahrnuje nejen prezentaci organizace na webu či využívání e-mailu, ale také se může jednat o využívání internetu k získání podkladů pro marketingové analýzy. Jedná se o cílené, jasně měřitelné jednání zaměřené na oslovení cílové skupiny prostřednictvím online nástrojů, jehož účelem je dosažení finančních cílů neziskové organizace. (Reichenbach, 2016)

Testament fundraising znamená odkaz majetku, tj. získávání příslibu odkazu majetku. V České republice není metoda darování prostřednictvím závěti příliš rozšířena, ovšem v zahraničí je obvyklá. (Škarabelová, 2007)

Při **pouličních sbírkách** organizátor vybírá peníze do kasičky a za příspěvek dává nějakou drobnost (zejména samolepku, pastelku, magnetku...). Kasičky mohou být také umístěny v prodejnách, do nichž mohou lidé vhazovat drobné mince. Většinou jsou umístěny v blízkosti pokladen. Kasičky se mohou nacházet přímo doma u příspěvatelů, kde do nich hází drobné nebo o ně požádají příchozí návštěvy. Dalším způsobem jsou sbírky po domácnostech, které nabízí příležitost požádat lidi tvář v tvář. Sbirka probíhá tak, že organizátor zaklepe na dveře a požádá o příspěvek pro organizaci. (Norton, 2009)

K dalším možnostem fundraisingu patří **pronájem** dlouhodobého majetku (kanceláří, budov, dopravních prostředků, strojů a dalších). (Rektořík, 2010)

Další z metod fundraisingu je získávání peněžních prostředků formou tzv. **DMS** (Donors Message Service) = Dárcovské SMS. Výhodou tohoto způsobu poskytování finanční podpory je, že dárcé může poskytnout svůj příspěvek ihned po zaslechnutí výzvy k pomoci. (Fórum dárců, 2006)

Prodej vlastních výrobků a služeb. NNO mohou prodávat různé výrobky, např. z chráněných dílen, či podobných programů. Může se jednat např. o pohlednice, květináče, hrnky, hračky, polštáře. Poskytování služeb je další možností, jak zvýšit příjmy neziskové organizace. Může se jednat například o konzultační a poradenské služby, služby stacionáře, půjčování pomůcek. (Boukal, 2013)

Členské příspěvky. Tyto peněžní zdroje jsou považovány za jedny z nejdůležitějších pro organizaci. Není to z důvodu jejich objemu, ale jejich stálosti. Stálost objemu těchto financí a jejich předvídatelnost v následujícím období je velkou výhodou při tvorbě rozpočtu. (Norton, 2009)

3.6 Marketing neziskových organizací

Postavení neziskových organizací ve společnosti a ekonomice je odlišné od postavení podnikatelských subjektů nebo veřejných orgánů. Marketingový koncept byl původně určen pro podnikání s výrobou, se ziskem a současně uspokojoval potřeby zákazníků. Později bylo zjištěno, že marketing není jen pro prodej, ale může být také aplikován na služby, osoby a myšlenky. (Bačuvčík, 2010)

Z různého postavení subjektů vyplývá, že je nutné aplikovat odlišný přístup ke strategii a realizaci marketingových aktivit. Existuje pouze vztah mezi výrobcí a spotřebiteli na trhu podnikatelských subjektů, zatímco trhu neziskových organizací má tři

subjekty, a to klient neboli spotřebitel, NO a dárce, popřípadě veřejný rozpočet, což je nutné si uvědomit. Současně je třeba přizpůsobit se měnící situaci na trhu, protože NO jsou relativně často ovlivňovány pravidly a tržním mechanismem. Zároveň jsou marketingové aktivity do určité míry také ovlivněny typem NO. (Kotler, a kol., 1991)

Aby byly NO atraktivní a získaly potřebné zdroje pro existenci a rozvoj, musí stále žádat účastníky trhu o to, co mají dělat a změnit z hlediska poslání organizace, přístupu ke spotřebitelům, apod. Spotřebitelé jsou dotazováni, zda jsou ochotni obětovat určité hodnoty, jako jsou čas, víra, peníze. Na oplátku jim budou poskytnuty protihodnoty a výhody, např. ekonomické hodnoty – služby či zboží, psychologické a sociální hodnoty nebo užitky. (Duben, 1996)

Duben (1996) dále uvádí, že marketing je tedy zaměřen na identifikaci, předvídání a uspokojování požadavků zákazníků, přičemž u ziskových organizací se k definici doplňuje: za účelem dosažení zisku. V praxi to znamená umět nabídnout produkty nebo služby ve správný čas, na správném místě, za správnou cenu, správným zákazníkům, s účinnou podporou prodeje a propagací.

3.6.1 Neziskový marketingový mix

E. Šimková a H. K. Anheier (2006) uvádějí, že marketingový mix je soubor nástrojů, které organizace používá k dosažení svých záměrů na cílovém trhu. Neziskový marketingový mix klade důraz na produkt nebo častěji službu a na poskytovatele služby, menší důraz klade na reklamu a cenu. Kvalita služeb hraje klíčovou roli – nízká nebo žádná cena nemůže nahradit kvalitu v konkurenci. Služba musí mít určitou úroveň, i když je levná nebo bezplatná.

Marketingový mix podle výše uvedených autorů představuje rozdělení do čtyř skupin, nazvaných 4P. Jsou jimi:

- Price (cena)
- Product (produkt – výrobek či služba)
- Promotion (propagace, komunikace)
- Place (místo)

V neziskovém sektoru se pak často hovoří až o 6P, kterými mimo jiné jsou:

- People (pracovníci, lidé)
- Partnership (kooperace, spolupráce)

Cena je důležitým prvkem konkurenčního boje, který vytváří příjmy pro organizaci. I NO stanovují ceny produktů, které jsou vždy vyjádřeny v penězích. Na první pohled se může zdát, že cena v NO není důležitá, protože služba je zpravidla poskytována bezplatně nebo je stanoven poplatek, který představuje jen malou část celkových nákladů. Poskytování bezplatné služby nebo služby financované z veřejných rozpočtů však vyžaduje stejná marketingová rozhodnutí jako u ziskových služeb.

Produkt představuje tržní nabídku organizace, produkt je považován za vše, co je nabízeno a směňováno za účelem uspokojení potřeb. U NO je výrobek především nabízenou službou. Produkt, ať už jde o výrobek nebo službu, ovlivňuje zásadně další složky marketingového mixu. Důležitou věcí pro produkt je, aby organizace rozdělila inovace v souladu s rozpočtem, protože není možné investovat do velkého množství nových služeb najednou.

Cílem **propagace** nebo **komunikace** je představit produkt nebo službu zákazníkovi, přesvědčit jej k nákupu a neustále mu produkt připomínat. Účelem je změnit postoje a chování cílových zákazníků ve vztahu k produktu.

Místo obsahuje místo prodeje a distribuční cesty. Distribuční strategie hledá spojení mezi zákazníky a výrobcem. Jedná se o činnosti, které organizace vyvíjejí a zpřístupňují tak produkt všem. Organizace se snaží svým zákazníkům rychle a efektivně dodat své produkty a služby, protože pokud by výrobek či služba nebyly k dispozici v daném čase a místě, je těžké je prodat.

Velmi důležitou roli u neziskových organizací hraje **lidský faktor**. Na jedné straně působí pracovníci, kteří poskytují služby, a na druhé straně zákazníci, kteří tyto služby spotřebovávají.

V neziskovém sektoru má velký význam vzájemná **spolupráce** více společností v oboru, neboť se jednotlivým subjektům zde působícím mohou vlivem vzájemné spolupráce snížit náklady, a může se tak urychlit finanční návratnost jejich investic.

3.7 Finanční analýza u neziskové organizace

Dle Otrusinové a Kubíčkové (2011) umožňuje finanční analýza široké spektrum přístupů a koncepcí, které vedou k formování a tvorbě různých cílů finanční analýzy. Tyto cíle lze rozdělit do třech úrovní. Za prvé jde o rozšíření, doplnění a zjednodušení obchodních údajů podniku poskytnutých finančními výkazy za uplynulé období. Tento cíl

splňuje popisnou funkci. Neméně důležitým cílem finanční analýzy je umožnit organizaci porovnávat se s ostatními ekonomickými subjekty, s průměrnými hodnotami pro jejich obor, odvětví a za celé národní hospodářství, což umožňuje posouzení celé hospodářské situace ekonomického subjektu (vysvětlující, oceňovací funkce). Poslední cíl finanční analýzy má prognostickou funkci. Tento cíl prostřednictvím stanovených hodnot ukazatelů, kontextů a vývojových trendů a jejich srovnání s hodnotami dosaženými v jiných subjektech umožní odhadnout vývoj procesů v budoucnu.

Hlavním cílem finanční analýzy je určit finanční situaci společnosti neboli její finanční zdraví. Nejedná se pouze o vyhodnocení situace z předchozích let, ale také o možném odhalení pozitivních nebo negativních faktorů ovlivněných řízením společnosti. Podle Kraftové (2002) je finanční analýza organizace metodou hodnocení finančního hospodaření organizace, které zpravidla zpracovává data původně zachycená v měnových jednotkách. Shromážděné údaje jsou tříděny, agregovány, navzájem měřeny, kvantifikovány vztahy mezi nimi, hledají se příčinné vztahy mezi nimi, určuje se vývoj. Zaměřuje se na identifikaci problémů, silných a slabých stránek hodnotových procesů organizace.

Tradiční finanční analýza je určena především pro ziskově orientované společnosti. Analýza NO proto vyžaduje, aby nástroje, které se používá tradiční finanční analýza, byly přizpůsobeny specifikům NNO. Pro lepší porozumění municipálních² podniků kromě neziskového sektoru Kraftová (2002) uvádí, že neziskový sektor v ČR je většinou chápán jako souhrn vládních, municipálních a nevládních organizací a řadí se vedle krajů, obcí, veřejnoprávních institucí, příspěvkových organizací, nadací a nadačních fondů, státních fondů, zájmových sdružení právnických osob, občanských sdružení, církví a náboženských společností, obecně prospěšné společnosti a politických stran.

Výběr ukazatelů finanční analýzy pro NO usiluje o akceptaci zvláštností neziskového sektoru. V neziskovém i ziskovém sektoru se finanční analýza obvykle provádí na základě účetních údajů z výročních zpráv.

² Municipium (lat.) = ve starověké římské říši mimo Řím s úplnou nebo částečnou samosprávou, v právním smyslu město se zvláštním řízením, municipalita (lat.) = městská samospráva, samosprávné orgány jednotlivých jednotek, zejména jako subjekty majetkoprávních vztahů a z toho odvozené přídavné jméno municipální (Kraus a Petráčková, 2001)

3.7.1 Výroční zprávy a jejich význam

K vyhodnocení organizace prostřednictvím finanční analýzy je zapotřebí mnoho údajů. Obvykle se vychází z výročních zpráv organizace, které by měla veřejně poskytovat, a které jsou požadovány zákonem č. 563/1991 Sb., o účetnictví. Zákon stanovuje, že účetní jednotky (obchodní a akciové společnosti) jsou povinny sestavit výroční zprávu, aby uceleně, vyváženě a komplexně informovaly o vývoji jejich činnosti, výkonnosti a současném hospodářském výsledku. Zákon také stanovuje, že výroční zpráva musí kromě informací nezbytných pro splnění účelu výroční zprávy dále obsahovat přinejmenším finanční a nefinanční informace. Za prvé se jedná o události, které nastaly po rozvahovém dni a jsou významné pro účely plnění výroční zprávy. Musí také poskytovat informace o očekávaném vývoji činnosti účetní jednotky, o aktivitách v oblasti výzkumu a vývoje, o aktivitách environmentálních a pracovněprávních vztazích, zda má účetní jednotka organizační složku podniku v zahraničí a další informace požadované podle zvláštních právních předpisů.

Výroční zpráva neslouží pouze dodržování zákonů, ale pro organizace je často prospěšná, aby se dozvěděla komplexní informace o výkonu, činnosti a současném hospodářském výsledku. (Otrusínová a Kubičková, 2011)

Hlavní výhodou výroční zprávy je zejména prezentace přehledného materiálu pro zaměstnance o činnosti a hospodaření společnosti. Výroční zpráva také může poskytovat transparentní a informační materiál investorům, sponzorům či přátelským organizacím. Publikování výročních zpráv může být zvláště důležité pro NO a může přispívat k dobrým vztahům s dárci, které mohou být rozhodující pro budoucnost organizace. (Kraftová, 2002)

Do 31. prosince 2015 spolky neměly právní povinnost sestavovat výroční zprávu nebo ji zveřejňovat. Nemusely zveřejňovat ani účetní závěrku. Dne 1. ledna 2016 však vstoupila v platnost novela zákona o účetnictví (zákon č. 563/1991 Sb.), která zavedla některé změny v této oblasti. Výroční zpráva musí být povinně tvořena těmi spolky, kde musí auditor ověřit jejich účetní závěru. To platí pro subjekty podle § 20 zákona o účetnictví (v závislosti na celkových aktivech, ročním úhrnu čistého obrátu a průměrném počtu zaměstnanců v průběhu účetního období). Ostatní spolky nemusí ze zákona mít výroční zprávu, takže ji nemusí zveřejňovat. (ANNOJMK, 2016)

3.7.2 Obsah výroční zprávy

Výroční zpráva obsahuje výkaz zisků a ztrát a finanční rozvahu. Obě tyto části výroční zprávy poskytují veškeré potřebné údaje pro finanční analýzu.

Rozvaha je okamžitým, stavovým účetním výkazem a jedná se o nejdůležitější výkaz, který vyjadřuje stav majetku k určitému datu. K jejím pozitivním vlastnostem patří staticnost dat neboli jejich vázanost k danému okamžiku, což je den účetní uzávěrky, nejčastěji 31. prosince. Rozvaha je rozdělena na aktiva a pasiva. Každá část rozvahy může být členěna na další části. Aktiva zahrnují dlouhodobý a oběžný majetek. Dlouhodobý majetek může být dále rozdělen na hmotný majetek (zde patří majetek nad 40 tis. Kč, umělecká díla a pozemky), nehmotný majetek (goodwill³ a software) a finanční majetek. Oběžný majetek zahrnuje zásoby, pohledávky a hotovost. Pasiva se člení na vlastní kapitál (základní kapitál, rezervní fondy, kapitálové fondy a hospodářský výsledek) a cizí zdroje (závazky, bankovní úvěry a rezervy). (Kislingerová a Hnilica, 2008)

Výkaz zisků a ztrát ukazuje strukturu nákladů a výnosů, které ve sledovaném roce v organizaci ovlivnily dosažení hospodářského zisku či nikoliv. Hospodářský výsledek, tj. informace, která poskytuje konečné výsledky hospodaření organizace během daného období, se uvádí před zdaněním (tzv. EBT) a také jako hospodářský výsledek po odečtení daní z příjmů (tzv. EAT). (Dvořáková, 2010)

Kraftová (2002) ve své publikaci píše, že ve výnosech NO často hraje nejdůležitější úlohu poslední uváděná položka – dotace. Vzhledem k tomu, že NO nefungují primárně kvůli výdělkům, potřebují získat zdroje financování jinými způsoby než v podobě výdělků z jejich hlavní činnosti. Dárcovské fondy (sbírky, dotace apod.) představují vysoký podíl finančních zdrojů pro neziskovou organizaci. Výkaz zisků a ztrát se pro neziskové organizace často rozšiřuje o oblast příspěvků, které hrají významnou roli jak na straně výnosů, tak na straně nákladů.

3.8 Finanční analýza – použité metodické nástroje

Existuje velký počet ukazatelů, které hodnotí finanční zdraví organizace. Z tohoto důvodu jsou v této práci uvedeny pouze takové ukazatele, které jsou vhodné pro finanční analýzu NO, a z nichž si určitá organizace může zvolit ty nejvhodnější a aplikovat je na

³ Goodwill je ekonomickým pojmem organizace, který by mohl být chápán jako pověst společnosti, která vyjadřuje hodnotou postavení organizace na trhu. (Hutlová, 2008)

jejich specifické charakteristiky. Za absolutní ukazatele byly vybrány vertikální a horizontální analýza a z poměrových ukazatelů byly vybrány ukazatelé rentability, autarkie, aktivity, likvidity a ukazatelé financování. (Dvořáková, 2010)

Modely KAMF a BAMF jsou klasifikační analytické modely. Především jsou určeny pro municipální a státní firmy, ale mohou být použity i pro nestátní neziskové organizace. Modely klasifikují bonitu společností, tj. finanční péči. (Kraftová, 2002)

3.8.1 Vertikální a horizontální analýza

Vertikální a horizontální analýza neboli vertikální a horizontální rozbor finančních zdrojů slouží jako výchozí bod finanční analýzy a doporučuje se při analýze hospodaření organizace s ním začínat. Vychází z náhledu do původních absolutních údajů účetních výkazů organizace a umožňuje sledovat finanční vývoj a strukturu daných položek v čase a vůči sobě navzájem. (Kraftová, 2002)

Vertikální analýza

Vertikální analýza ukazuje, jak velký je podíl jednotlivých položek účetních dokumentů a jim nadřazených položek. Například je možné zjistit, jak velké je procento služeb v celkových nákladech, nebo jak jsou služby vnitřně strukturovány, neboli velikost procentuálního podílu cestovního vůči celkovým výdajům na služby. Vertikální analýza tedy sleduje strukturu finančního výkazu určitého rozsahu. (Kislingerová a Hnilica, 2008)

Hlavním přínosem vertikální analýzy pro organizaci je pečlivě sledovat strukturu jednotlivých položek a analyzovat možné zvýšení či snížení položky podle celkových výnosů nebo nákladů podle její účinnosti. Například pokud je položka spotřeby energie nevhodně velká v celkových spotřebovaných nákupech vůči ostatním položkám, může se organizace zaměřit v dalších letech na její snížení a na změnu skladby výdajů. (Sedláček, 2011)

Sedláček (2011) pro usnadnění uvádí vzorec pro výpočet položky, která má být sledována, pomocí vertikální analýzy dané v rámci výpočtu dlouhodobého nehmotného majetku:

$$\text{Vertikální analýza } DNM = DNM / DM^4$$

⁴ Pro vyjádření v procentech se vynásobí zlomek číslem 100

Horizontální analýza

Horizontální analýza umožňuje porovnávat jednotlivé položky účetních dokumentů v průběhu času, např. o kolik se hodnota dlouhodobého hmotného majetku v průběhu času zvýšila ($t+1$) v porovnání s časem (t), a kvantifikuje meziroční změny položek. Nejčastěji se porovnává poslední zjištěná hodnota s předchozím účetním obdobím. (Kislingerová a Hnilica, 2008)

Organizaci může horizontální analýza pomoci stanovit stabilitu výnosů nebo nákladů během určitého časového období, např. jak se vyvíjela hodnota krátkodobých pasiv během pětiletého období. Horizontální analýza ukazuje, kdy byla krátkodobá pasiva nejnižší nebo naopak nejvyšší. Tento ukazatel může například zachytit, zda změny v organizaci řízení nebo externí faktory (například katastrofy) vedly k období nepřetržitého poklesu nebo růstu jednotlivých položek. (Grünwald, a další, 2007)

Sedláček (2011) uvádí výpočet sledované položky pomocí horizontální analýzy:

Absolutní změna = běžné období – předchozí období (základní hodnotou je předchozí období)

*Procentní změna = (absolutní změna / hodnota $t-1$) * 100*

3.8.2 Rentabilita

Ukazatel rentability je jeden z nejsledovanějších ukazatelů pro ziskové společnosti, protože informuje o tom, jaký vliv má vložený kapitál. (Kislingerová a Hnilica, 2008)

Ve finanční analýze ziskové organizace se často používá rentabilita tržeb, spotřebovaných nákladů nebo výnosů. U neziskových firem je to jeden z nejvíce diskutovaných ukazatelů, protože NO primárně nesledují zisk, ale vyváženost výnosů a nákladů. V případě výpočtu rentability u NO je dobré poznamenat, že neziskové organizace často vedou společně s hlavní činností i hospodářskou činnost, jejíž hlavní cíl je zisk. (Kraftová, 2002)

Ukazatel rentability nákladů měří tzv. užitný efekt se vstupů (náklady), které vznikly při jeho produkci. Čím vyšší je hodnota ukazatele rentability nákladů hospodářské činnosti, tím efektivnější je využití vynaložených prostředků. (Otrusinová a Kubičková, 2011)

Vzorec pro výpočet rentability nákladů hospodářské činnosti:

*$R_{ND\check{C}} = \text{hospodářský výsledek doplňkové činnosti} / \text{celkové náklady doplňkové činnosti} * 100$* (Sedláček, 2011)

Míru pokrytí ztráty z hlavní činnosti ziskem z doplňkové činnosti lze kvantifikovat pouze za předpokladu, že je hospodářský výsledek z hlavní činnosti záporný. (Otrusínová, a další, 2011)

Sedláček (2011) uvádí pro výpočet míry pokrytí ztráty z hlavní činnosti ziskem z doplňkové činnosti následující vzorec:

$$Z'' = HV \text{ z doplňkové činnosti} / HV \text{ z hlavní činnosti} * 100$$

3.8.3 Autarkie

Ukazatel autarkie poskytuje informace o úrovni soběstačnosti NO. Tento ukazatel lze vyhodnotit na základě dvou základních údajů v závislosti na použitých datech. Za prvé autarkie může být určena na základě principu příjmově-výdajového nebo za druhé, pomocí principu nákladů a výnosů. (Kraftová, 2002)

Autarkie založená na principu příjmově-výdajovém je vázaná na tok finančních prostředků a je třeba rozlišovat, zda jsou do výdajů a příjmů zahrnuty pouze provozní (neinvestiční) toky, nebo zda se jedná o celkové toky (investiční a neinvestiční). Podle Kraftové (2002) je ukazatel autarkie na principu příjmově-výdajovém lepší pro provádění finanční analýzy u organizace zaměřené na sledování příjmů a výdajů v souladu s rozpočtem zřizovatele.

Kraftová (2002) dále uvádí, že autarkie založená na principu výnosově-nákladovém má oproti autarkii na principu příjmů a výdajů výhodu na základě skutečnosti, že zahrnuje pouze neinvestiční dotace, které často představují nejvýznamnější část výnosů. Oba principy autarkie lze aplikovat jak na hlavní činnost organizace, tak na její hospodářské aktivity.

Vzorec pro výpočet celkové autarkie na bázi výnosů a nákladů dle Sedláčka (2011):

$$Ae = \text{výnosy} / \text{náklady} * 100$$

Pokud je ukazatel ≥ 100 %, a jsou pokryty všechny náklady, je možné vyhodnotit výsledek autarkie hlavní činnosti pozitivně.

3.8.4 Aktivita

Ukazatele aktivity měří, jak může organizace využívat své zdroje neboli, jak informuje o intenzitě využití jednotlivých forem majetku. (Otrusínová, a další, 2011) V literatuře existuje řada ukazatelů aktivity, např. obrat kapitálu, obrat zásob, obrat DM, obrat závazků,

doba obratu kapitálu apod. Jedná se buď o vyjádření ukazatele na základě doby obratu, nebo na základě obratu.

Kislingerová a Hnilica (2008) uvádějí, že v případě ukazatele doby obratu se vyjadřuje počet dní (nebo let), po které trvá jedna obrátka, tzn. kolik dní jsou aktiva na účtu před konverzí na reálné peníze. Účelem ukazatele doby obratu pohledávek je určit průměrný počet dní, které odběratelé dluží organizaci, neboli dobu mezi prodejem produktu a výběrem peněz. Jedná se o ukazatel minimalizační, a pro organizace je výhodnější, když je daná položka na účtu co nejkratší dobu, než se přemění na peníze.

V případě obratu ukazatel vyjadřuje počet obrátek aktiv za období (obvykle rok), během kterého byly provedeny příslušné prodeje použité v ukazateli. Obrat ukazuje, kolikrát se aktiva společnosti přemění na tržby za určité časové období. Na rozdíl od ukazatele doby obratu je tento ukazatel maximalizační, tedy při hodnocení ukazatele se očekává co nejvyšší hodnota. (Kislingerová a Hnilica, 2008)

Vzorec na výpočet doby obratu pohledávek

$$\text{Doba obratu pohledávek} = \text{pohledávky} / [\text{celkové výnosy za rok}/360] ^5$$

Vzorec pro výpočet obratu kapitálu:

$$\text{Obrat kapitálu} = \text{výnosy} / \text{kapitál}$$

(Sedláček, 2011)

3.8.5 Likvidita

Likvidita znamená schopnost organizace převést svá aktiva bez velkých ztrát za hotovost a tím vyrovnat své závazky v krátkodobém horizontu. Proto při měření likvidity jde vždy o poměr disponibilních prostředků ke krátkodobým závazkům. Pro lepší představu o ukazateli likvidity je dobré objasnit, co jaké jsou závazky pro organizaci. Závazky představují pro organizaci nejlevnější cizí zdroje, protože obvykle nejsou vůči dodavatelům úročeny obdobně jako závazky vůči zaměstnancům, pojištění ve lhůtě splatnosti a daňové závazky. Za předpokladu, že organizace je schopna vypořádat závazky v termínu splatnosti, organizace se závazků nemusí obávat a mohou být pro organizaci velice výhodné k výše uvedeným skutečnostem. (Kraftová, 2002)

⁵ celkové výnosy za rok/360 = jednodenní výnosy

Hlavním přínosem, který lze očekávat z ukazatele likvidity je varování před rizikem nedostatečné likvidity, tj. situace, kdy firma nemůže splácet své krátkodobé závazky, v důsledku čehož může ztratit svého dodavatele a být tak donucena do nevýhodného odprodeje DM nebo se dokonce dostat do konkurzu. Tyto informace zahrnují sledování ukazatele likvidity jako jeden z hlavních úkolů finančního řízení každé organizace. (Otrusinová a Kubičková, 2011)

Otrusinová a Kubičková (2011) dále uvádějí, že v neziskovém sektoru lze s ukazateli likvidity zacházet stejným způsobem jako u podnikatelských subjektů. To je důvod, proč lze v tomto bodě zmínit tři klasické typy likvidity. Jedná se o likviditu okamžitou, likviditu pohotovou a likviditu běžnou.

Likvidita okamžitá vyjadřuje schopnost organizace okamžitě splatit své krátkodobé závazky. V závěrečném hodnocení je tento ukazatel pozitivně hodnocen, jestliže nabývá hodnoty kolem 0,2, tj. v hodnoceném okamžiku má organizace k dispozici finanční prostředky na úhradu, s jejichž pomocí může splatit 20 % krátkodobých závazků. U neziskových společností je obecně hodnota okamžité likvidity vyšší. (Kraftová, 2002)

Sedláček (2011) cituje následující vzorec pro výpočet okamžité likvidity:

Finanční aktiva (peníze a obchodovatelné cenné papíry) / krátkodobé závazky

Likviditou pohotovou je rozuměn rozšířený ukazatel okamžité likvidity v hodnotě čitatele o objem pohledávek. Pozitivní výsledek se interpretuje, když se ukazatel pohybuje kolem hodnoty 1. (Kraftová, 2002)

Vzorec pro výpočet likvidity pohotové:

Finanční aktiva (peníze a obchodovatelné cenné papíry) + pohledávky / krátkodobé závazky (Sedláček, 2011)

Posledním typem likvidity je **likvidita běžná**. Jedná se o nekomplexnější ukazatel likvidity, protože je čítatel doplněn navíc o hodnotu zásob oproti likviditě pohotové. Tento druh likvidity má výhodu kvůli své dobré likvidnosti, tj. schopností být v krátké době přeměněn na formu peněz. Výchozí hodnota ukazatele je v poměrně širokém rozmezí mezi čísly 1,5 a 2,5. (Kraftová, 2002)

Vzorec běžné likvidity dle Sedláčka (2011):

*Finanční aktiva (peníze a obchodovatelné cenné papíry) + pohledávky + zásoby /
krátkodobé závazky*

3.8.6 Ukazatelé financování

Ukazatelé financování se v NO mírně liší ve srovnání se ziskovým sektorem a nelze je hodnotit stejným způsobem jako u ziskové organizace. U neziskové organizace je nutné rozlišovat provozní (neinvestiční) financování od investic a následně klasifikovat dočasné závazky do položek cizího kapitálu za účelem zjednodušení výpočtu. Z tradičních ukazatelů financování používaných v ziskovém sektoru je vhodné, aby neziskový sektor zvolil ukazatele ve vztahu k hotovostním a finančním tokům a snažil se nalézt vazby s ukazateli hodnotícími ziskovost organizace. (Kraftová, 2002)

Ukazatele financování lze rozdělit do dvou kategorií podle využití cizích zdrojů. První kategorie zahrnuje ukazatele zadluženosti vyjadřující podíl cizích zdrojů. Druhá kategorie se skládá z ukazatele dluhové kapacity, měřící schopnost podniku krýt náklady, resp. výdaje spojené s využíváním cizího kapitálu (tj. úroky). (Otrusinová a Kubičková, 2011)

Míra věřitelského rizika

Ukazatel míry věřitelského rizika vyjadřuje podíl cizích zdrojů na celkových zdrojích. (Otrusinová, a další, 2011) Interpretace výsledků se často doporučuje tehdy, když organizace využívají především cizí neúročený kapitál (např. ve formě závazků), kvůli své nízké schopnosti maximalizovat svůj podíl na celkovém kapitálu. Nebezpečí tohoto doporučení spočívá v možnosti ohrožení stability finanční situace organizace a při zvyšování nelikvidních aktiv může vést organizaci i k insolventnosti. (Kraftová, 2002)

Vzorec výpočtu míry věřitelského rizika:

Míra věřitelského rizika = (stav cizího kapitálu / stav kapitálu) x 100 (Sedláček, 2011)

Míra finanční nezávislosti

Ukazatel míry finanční nezávislosti vyjadřuje výši podílu vlastních zdrojů na celkovém objemu kapitálu. Jedná se o ukazatel stavu a u NO je poměrně vysoký, obvykle přes 70 %. Proto je při interpretaci neziskového sektoru nutné zvolit jiný styl interpretace a také věnovat pozornost výsledkům ukazatele finanční nezávislosti, které mají hodnoty pod 50 %. Hodnota pod 30 % znamená, že organizace je nestabilní. (Kraftová, 2002)

Sedláček (2011) níže uvádí vzorec pro výpočet míry finanční nezávislosti:

$$\text{Míra finanční nezávislosti} = (\text{vlastní kapitál} / \text{kapitál}) \times 100$$

Síla finanční páky

Posledním vybraným ukazatelem financování organizace je síla finanční páky. Tento ukazatel představuje míru zadluženosti vlastního kapitálu. Ukazatel říká, jak organizace používá finanční páku ve svém finančním hospodaření. V NO je finanční páka pozitivní, protože úroková míra je nulová a zvyšuje cizí kapitál nižšími náklady na návratnost celkového kapitálu. (Kraftová, 2002)

Vzorec pro výpočet síly finanční páky:

$$\text{Síla finanční páky} = 1 + \text{cizí kapitál} / \text{vlastní kapitál} \text{ (Sedláček, 2011)}$$

3.8.7 Produktivita

U tohoto ukazatele je používána přidaná hodnota. Ta udává, kolik peněžních jednotek přidané hodnoty připadá na jednoho pracovníka. Ukazatel je ovlivňován třemi hodnotami: počtem pracovníků, osobními náklady vázány na počet pracovníků a právě přidanou hodnotou. (Kraftová, 2002)

Dle Otrusinové (2011) jsou ukazatelé produktivity u firem municipálních, něco jako ukazatelé rentability u firem ziskových. Měří objem výkonu jiné hodnoty než zisku.

Produktivita práce zachycuje množství vytvořené přidané hodnoty, která připadá na zvolenou základnu.

Vzorec pro výpočet produktivity práce:

$$P = 1/250 * (\text{přidaná hodnota} / \text{průměrný přepočtený stav pracovníků}) \text{ (Sedláček, 2011)}$$

3.8.8 Model KAMF

Existuje ve dvou variantách, pro účel této práce bude rozhodující model KAMF*, který je určen pro firmy provozující hospodářskou činnost. Tento model je zaměřen na bonitu municipální firmy. Vypočtené ukazatele (autarkie, rentabilita doplňkové činnosti, míra pokrytí ztráty ziskem, okamžitá likvidita, obrat kapitálu a produktivita práce) jsou sestaveny a vypočteny dle stanovených kritérií v tabulce 2.

Tabulka 2: Model KAMF*

Ukazatel	Stupnice hodnocení				
	1 = velmi dobrý	2 = dobrý	3 = střední	4 = špatný	5 = alarmující
Autarkie	> 100 %	= 100 %	> 90 %	> 80 %	< 80 %
Rentabilita doplňkové činnosti	> 30 %	> 15 %	> 5 %	< 5 %	záporná hodnota
Míra pokrytí ztráty ziskem	> 100 %	= 100 %	> 90 %	> 80 %	< 80 %
Okamžitá likvidita	60% > x > 40%	40% > x > 20%	> 60 %	< 20 %	< 15 %
Obrat kapitálu	> 300 %	> 200 %	> 100 %	> 80 %	< 80 %
Produktivita práce	> 200 %	> 150 %	> 120 %	> 100 %	< 100 %

Zdroj: **Kraftová, I. 2002.** *Finanční analýza municipální firmy.* Praha : C. H. Beck, 2002. 80-7173-778-2.

Ukazatele se počítají v procentech a celkový výsledek se určí jako prostý aritmetický průměr. Tento model hodnotí organizaci přísněji než model pro ziskové firmy. (Kraftová, 2002)

3.8.9 Model BAMF

Tento model je určen speciálně pro neziskový sektor. Je vyhodnoceno sedm oblastí, přičemž každá oblast představuje jeden ukazatel. Patří sem tradiční oblasti (likvidita, aktivita, financování a rentabilita) a další oblasti jakými jsou autarkie a produktivita práce.

Zde je žádoucí hodnotou číslo 1. Výsledkem je prostý aritmetický průměr vypočtený dle následujícího vzorce:

$$BAMF = \frac{(L + A + F + R + Ae + P)}{n}$$

n = počet ukazatelů

L = likvidita

A = aktivita

F = financování

R = rentabilita

Ae = autarkie

P = produktivita práce (Kraftová, 2002)

4 Vlastní práce

4.1 Junák – český skaut, zapsaný spolek

Skauting je celosvětové hnutí určené pro vzdělávání a sebevýchovu dětí a mládeže. Jeho členové jsou nazýváni skauty. Posláním hnutí je podporovat rozvoj osobnosti dětí a mládeže, jejich morálních, duchovních, sociálních, fyzických a intelektuálních schopností. Cílem je připravenost a ochota jedince plnit povinnosti k sobě samým, bližním, přírodě, vlasti a celé lidské komunitě. Český skauting, známý také jako Junák, v roce 2012 slavil 100 let od svého založení. Zakladatelem českého skautingu byl první starosta skautské organizace a středoškolský profesor Antonín Benjamin Svojsík. V současné době (2016) je Junák největší dětskou organizací v České republice s více než 50 000 členy.

4.1.1 Podstata skautingu

Skauting (a tím i Junák – český skaut, z. s.) je od počátku výchovný systém zaměřený na vzdělávání a výchovu mládeže. Na počátku 20. století položili základy skautingu dvě významné osobnosti té doby. První byl americký přírodovědec a spisovatel Ernest Thompson Seton. Založil a cvičil své Woodcraft Indians ve Spojených státech – učil je pozorování, životu v přírodě a skautským zákonům. Jeho cílem bylo vybudovat a rozvíjet inteligenci, morální hodnoty a fyzické síly mládeže.

Mnoho myšlenek z práce E. T. Setona bylo převzato a zpracováno britským generálem sirem Robertem Badenem-Powellem, který od roku 1907 vytváří systém vzdělávání mládeže – skauting. Životní zásady skautingu vychází z morálních principů středověkých rytířů, ale také od rytířů moderních japonských samurajů. Zde je původ skautského hesla *Buď připraven*.

Podstatu skautingu líčí Baden-Powell ve své knize *Scouting for Boys* (Skauting pro hochy): „Skauting přispívá k tělesnému zdraví a přispívá k rozvoji. Učí energii a dovednosti, učí chlapce disciplíně, statečnosti, rytířství a vlastenectví, slovem vychovává charakter, jenž je pro hochy důležitější v ražení si cesty životem než cokoli jiného, a pro jehož vybudování se ve školách dosud nepracuje.“ Cílem je probudit v chlapci touhu po vzdělání, nikoli do něj vědomosti „nalévat“. Je zřejmé, že tyto myšlenky mají dnes stejný význam jako před 100 lety. Je třeba poznamenat, že hnutí pro skautskou výchovu dívek

vzniklo velmi brzy po chlapeckém, vedeno sestrou Baden-Powella – Agnes Baden-Powellovou.

4.1.2 Český skauting

Čím jsou E. T. Seton a sir R. Baden-Powell pro světový skauting, tím je pro český skauting A. B. Svojsík. Během svých cest po celém světě se seznámil s novým typem výchovy mládeže – skautingu, který se v Anglii zaváděl, a v roce 1911 se tam osobně vypravil. Byl nadšen ze skautingu a pracoval na jeho přizpůsobení českým poměrům. Konzultoval a spolupracoval s prominentními odborníky a osobnostmi té doby, jakými byli např. spisovatelé K. V. Rais, F. S. Procházka či A. Jirásek, univerzitní profesori T. G. Masaryk, J. Thomayer či J. Guth-Jarkovský, malíř M. Aleš a mnozí další. Koncem léta 1911 se pod hradem Lipnicí uskutečnil tábor pro šest chlapců, v tuto chvíli se zrodil český skauting. V roce 1912 publikoval Svojsík svůj český výchovný systém junáctví v knize „Základy junáctví“ – skautské „bibli“, na kterou skauti a skautky dodnes skládají svůj slib. Cílem skautingu je vychovávat fyzicky i duševně zdravé chlapce a dívky, kteří budou pevným základem společnosti díky znalostem zdravovědy a přírody, stálým morálním zásadám a svým dovednostem.

Nejdůležitější myšlenky skautingu vycházející z Baden-Powellova skautského zákona a skautského slibu byly shrnuty v roce 1977 na konferenci Světové skautské organizace (WOSM) do tří základních principů skautingu: povinnost – služba sobě, povinnost – služba bližním a povinnost – služba Bohu.

Povinnost – služba sobě: uvědomění si sebe sama, touha po vzdělávání a rozvoji.

Povinnost – služba bližním: je chápáno jako věrnost své vlasti, úsilí o mír a respekt a spolupráci mezi národy i lidmi, snahu o aktivní zapojení do společnosti a rovněž jako lásku a úctu k přírodě.

Povinnost – službu Bohu: skauting je hnutí založené na křesťanství, ale dnes je tento bod vykládán spíše jako povinnost hledat v životě vyšší hodnoty než materiální, ale skautem se může stát kdokoliv bez rozdílu náboženství.

Z těchto světových principů vychází český skauting dodnes.

Posláním Junáka je podporovat rozvoj osobnosti mladých lidí, jejich mravních, duchovních, tělesných, intelektuálních a sociálních schopností tak, aby byli připraveni po

celý život plnit povinnosti k sobě samým, bližním, přírodě, vlasti a celé lidské komunitě v souladu s metodami a zásadami, které stanovil zakladatel skautského hnutí, lord R. Baden-Powellem, a zakladatel českého skautingu A. B. Svojsíkem.

Junák zahrnuje několik věkových kategorií svých členů: Patří sem:

- světlušky/vlčata – dívky a chlapci ve věku od 6 do 11 let,
- skautky/skauti – dívky a chlapci ve věku od 12 do 15 let,
- rangers/roveři – dívky a chlapci ve věku od 16 do 21 let,
- dospělí dobrovolníci – od 21 let
- oldskauti – ostatní dospělí

Výše uvedené členění do těchto kategorií v praxi není tak přísné.

4.1.3 Změna názvu organizace

Největší výchovná organizace pro děti a mládež dne 31. března 2015 změnila svůj název z dosavadního *Junák – svaz skautů a skautek ČR* na *Junák – český skaut*. Toto zkrácené jméno bylo odhlasováno na Valném sněmu v Litomyšli v roce 2014 a bylo vráceno jméno, které organizace používala již v době svého založení v roce 1914.

V souladu s NOZ je změněn také statut organizace na zapsaný spolek. Pro potřebu práva a obchodu je název organizace doplněn zkratkou „zapsaný spolek“, celé jméno je „Junák – český skaut, z. s.“ Stanovy spolku také prošly významnou změnou. Konkrétně se dotkly provozních otázek Junáka a jeho dílčích organizačních jednotek (nově pobočné spolky), skautských středisek, kterých je v organizaci více než 500. Všechny tyto pobočné spolky mění název stejným způsobem. V České republice působí více než dva tisíce samotných skautských oddílů.

4.1.4 Organizační struktura Junáka

Organizační struktura Junáka se skládá z několika funkčních jednotek.

Skautský oddíl

Skautský oddíl je základní funkční jednotkou Junáka. Úlohou jednotky je přímo plnit poslání Junáka jmenovaná ve Stanovách. Oddíly spolu s roverskými kmeny bývají označovány jako výchovné jednotky. Nejčastěji mají 12 až 30 dětí a vede je několik dospělých činovníků. Alespoň jeden z nich musí mít složenou vůdcovskou zkoušku, která zahrnuje 14 oborů (např. pedagogika, dětská psychologie, právo, atd.)

Oddíly starších dětí jsou obvykle rozděleny do družin. Družinou bývá obvykle skupina 6 – 8 dětí, v nichž probíhá část programu. Práce v družinách (tedy malých kolektivech dětí) je jedním z bodů metod skautské výchovy.

V současné době fungují oddíly oddělené podle pohlaví, i smíšené oddíly. V Junáku je v současné době registrováno přes 2200 oddílů. Vedle oddílů fungují také oddíly s rozšířenou křesťanskou výchovou i oddíly s vodáckým programem (tzv. vodní skauti).

Skautské středisko

Několik skautských oddílů dohromady tvoří skautské středisko. Funkcí střediska je poskytovat základní servis oddílům a koordinovat činnost skautů a poskytovat servis tak, aby se mohly oddíly co nejvíce věnovat své výchovné činnosti. Středisko má ve srovnání s oddílem vlastní právní subjektivitu, vstupovat do různých právních vztahů a může vlastnit majetek. Středisko musí mít nejméně 3 výchovné jednotky a má většinou 50 až 150 členů. Větší střediska nejsou neobvyklou výjimkou.

Vyšší organizační jednotky

Střediska jsou seskupena do krajů (řídícím orgánem je KRJ – krajská rada Junáka) a ty dále do okresů (řídícím orgánem je ORJ – okresní rada Junáka) Úkolem krajů a okresů je poskytovat podporu nižším organizačním jednotkám, vytvářet finanční a organizační zázemí a koordinovat vzdělávací činnost podřízených jednotek. Skautské kraje a okresy mají svou vlastní právní subjektivitu. Statutárními orgány jsou předsedové krajů, resp. okresů. V souvislosti se zrušením okresních úřadů jsou i v Junáku postupně rušeny některé skautské okresy. Některá skautská střediska jsou přímo podřízena krajům.

Ústřední orgány

Mezi ústřední orgány patří: Výkonná rada Junáka (VRJ), Náčelnictvo Junáka (NJ), Rozhodčí a smírčí rada Junáka (RSRJ) a Ústřední revizní komise Junáka (ÚRKJ). Statutárním zástupce Junáka je starosta Junáka.

4.2 Skautské středisko Říp Roudnice nad Labem, z. s.

4.2.1 Historie skautského střediska Říp

Původy skautů v Roudnici pravděpodobně pocházejí z roku 1914, kdy zakladatel českého skautingu, profesor Antonín Benjamin Svojsík přednášel dne 28. března 1914 v Roudnici nad Labem na téma „Skautská výchova v naší zemi a v cizině“. Je nepravděpodobné, že by Svojsík dorazil do Roudnice, kdyby tam tehdy nebyl již zárodek

skautské družiny. Bohužel v dokumentech z té doby nebyly nalezeny žádné zprávy, ze kterých by se dalo posoudit, zda byl skauting v Roudnici skutečně založen Svojsíkově impulsu a pamětníci již nežijí. Jeho přednáška je však brána za datum vzniku roudnického skautingu.

4.2.2 Aktivity skautského střediska Říp

Betlémské světlo. Betlémské světlo je plamínek, který cestuje napříč Evropou. Světýlko zažehnuté v rodném místě Ježíše Krista ve městě Betlémě. Myšlenka šíření předvánočního pokoje a míru přišla z Rakouska, kde se rozšířila do 25 zemí světa. Tak vznikla novodobá vánoční tradice. Poprvé plamínek dorazil do Lince v roce 1986, kde se stal součástí vánoční sbírky rakouského rozhlasu a televize na pomoc znevýhodněným dětem. Do České republiky se Betlémské světlo dostalo po pádu čtyřicetileté komunistické vlády a poprvé v rukou skautů a skautek putovalo v prosinci 1989 až pod sochu sv. Václava v Praze. V dnešní době se Betlémské světlo rozváží po celé ČR.

Memorial Air Show. Memorial Air Show je největší letecko-společenskou akcí v České republice, nyní již známou po celé Evropě. První ročník byl již v roce 1991. Akce se koná jednou za 2 roky na letišti v Roudnici nad Labem. Tematicky se zaměřuje na významná výročí letectví a vojenských událostí. Program zahrnuje nejen historická letadla, ale i současnou leteckou techniku. Roudničtí skauti pomáhají organizačně tuto akci zajistit již od samého počátku.

Intercamp. Intercamp je velké mezinárodní skautské setkání s tradicí od 60. let 20. století. Zúčastní se jej 2500 až 3000 skautů a skautek ve věku 11 až 16 let z členských států NATO a dalších pozvaných zemí. Jedná se většinou o čtyřdenní setkání. Hlavním účelem Intercampu je poznávat lidi různých národností, jazyků, kultur a náboženství. Pro skauty je to příležitost se setkat se spoustou nových přátel, zdokonalit se v angličtině nebo jiném jazyce a poznat skauting z globálního hlediska.

Tříkrálová sbírka. Tříkrálovou sbírku organizuje každý rok Charita Česká republika. Skupinky koledníků, doprovodné akce a distribuci pokladniček organizují místní Charity. Skautské středisko Říp při této sbírce dlouhodobě spolupracuje s Charitou Roudnice nad Labem. Tříkrálová sbírka je největší dobrovolnická akce v ČR. Výtěžek z této sbírky je určen na pomoc handicapovaným, nemocným, matkám s dětmi v tísní, seniorům a dalším

sociálně potřebným skupinám lidí, zejména v regionech, kde probíhá sbírka. Nejméně desetina výtěžku sbírky je také každoročně určena na humanitární pomoc v zahraničí.

Jamboree. Jamboree je velké setkání skautů, které se pořádá na národní nebo mezinárodní úrovni. První světové skautské jamboree se konalo v roce 1920 ve Velké Británii. Od té doby proběhlo každé čtyři roky celkem 23 celosvětových jamboree v různých zemích světa. Hlavním cílem Jamboree je poznat nové lidi různých kultur, národností, náboženství a jazyků. Je to velká příležitost pro skauty, aby poznali spoustu nových přátel, mnohdy na celý život. Současně skauti ukazují celému světu to, co chtěl už zakladatel Baden-Powell: přátelství všech lidí bez rozdílu národnosti, pohlaví, vyznání nebo jazyka.

Adrenalin CUP. Jedná se o nekonvenční sportovní soutěž určenou pro pětičlenné týmy žáků osmých tříd základních škol a víceletých gymnázií. Během jediného dne si účastníci vyzkouší řadu disciplín na třech stanovištích. V prostorách roudnického skautského střediska Říp čekají žáky lezecká stěna, lanové překážky, a především bludiště, které připomíná zmenšený trenažér pro hasiče, které mnohým dopřává perné chvílky. Pro závodníky je otevřena labská závodní trať s divokou vodou, kde každou skupinu čekají celkem tři měřené jízdy na raftu s doprovodem. Toto však nejsou jediné vodní soutěže. Běžně se jezdí i na čas na člunech. Školáci si také vyzkoušejí paintballové značkovače při akční hře s vlajkami.

Český den proti rakovině. Český den proti rakovině je nejstarší sbírkou v České republice, která se koná pravidelně již od roku 1996. V minulosti dostali roudničtí skauti osobní poděkování od nadace za největší počet prodaných kvítků. Cíle sbírky: 1. Poskytnout veřejnosti informace o prevenci rakoviny prostřednictvím distribuovaných letáků. 2. Za nabízené kvítky měsíčku lékařského získat prostředky pro boj proti rakovině – na nádorovou prevenci, ke zlepšení kvality života onkologických pacientů, k podpoře onkologické výuky, k výzkumu a vybavení onkologických center.

Vinn Cup fotbalový turnaj. Jedná se o tradiční jednodenní fotbalový turnaj pro starší skautky a skauty z Ústeckého kraje. Cílem této akce je předvánoční setkání v rámci kraje a ukázka, že pohyb a sport obecně je možný i v zimních měsících. Je to také příležitost seznámit se s členy jiných skautských středisek.

4.2.3 Organizační struktura roudnického střediska Říp

Do 1. dubna 2015 byl oficiální název: Junák – svaz skautů a skautek ČR, středisko Říp Roudnice nad Labem. Nyní po změnách Valné hromady a NOZ roudnické středisko nese název: Junák – český skaut, středisko Říp Roudnice nad Labem, z. s. Právní formou je pobočný spolek.

Nejvyšším řídicím orgánem střediska je středisková rada. Členy střediskové rady jsou: vedoucí střediska a jeho zástupce (zvoleni na sněmu střediska), další členové zvolení do rady na sněmu střediska, vedoucí oddílů střediska. V čele střediskové rady stojí vedoucí střediska, který je zároveň statutárním orgánem střediska. V případě jeho nepřítomnosti vykonává práva a povinnosti statutárního orgánu zástupce vedoucího střediska. Pravomoc střediskové rady spočívá zejména v: schvalování rozpočtu a plánu činnosti střediska, přijetí vnitřních předpisů závazných pro členy střediska a rozhodování o výši členských příspěvků ve středisku.

Revizní komise je kontrolním orgánem střediska. Členové revizní komise jsou voleni sněmem a měli by fungovat ideálně na dvou úrovních: s důvěrou svých volitelů a se znalostí místních podmínek kontrolují, zda je s majetkem a prostředky jejich jednotky nakládáno efektivně a účelně. S odbornou znalostí kontroluje, že středisko hospodaří dle i vnitřních i obecných předpisů. V běžných situacích je jejich úkolem ve spolupráci s vedením jednotky zlepšovat úroveň hospodaření a v krizových situacích upozornit na základní chyby vedení jednotky nebo nadřizené organizační úrovni. Při své činnosti se revizní komise řídí Revizním řádem Junáka a nezbytně potřebuje znalost předpisů v oblasti hospodaření.

4.3 Finance a hospodaření Junáka – českého skauta

4.3.1 Zdroje financování Junáka

Dotace z MŠMT. Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy je nejvýznamnějším poskytovatelem dotací pro organizaci. Peníze jsou poskytovány pro každou organizační jednotku automaticky (provozní dotace) nebo na základě projektu/žádosti (dotace na stavby, neorganizovaná mládež atd.)

Fond nemovitosti Junáka shromažďuje prostředky na pomoc střediskům při pořizování a údržbě nemovitostí – kluboven, skautských domů a základen. Ústřední orgány

Junáka dlouhodobě podporují získávání nemovitého majetku nezbytného pro skautskou činnost do vlastnictví jednotek.

Členské příspěvky. Zaplacením příspěvku člen Junáka – českého skauta potvrzuje každoročně své členství v organizaci a zároveň přispívá k zajištění jejího chodu. Ze strany organizace jde o důležitý zdroj financování.

Granty a dary – fundraising at' už z veřejných či soukromých zdrojů. Veřejná správa (kraje a obce) a některé nadace podporují oblasti svého zájmu. Často to dělají ve spolupráci s dalšími subjekty, pro neziskové organizace vypisují grantové programy. Dary jsou získávány zpravidla přímým oslovením těch, kteří s Junákem sympatizují, nebo mají podobné hodnoty.

4.3.2 Skautské pojištění

Úrazové pojištění. Z pojištění poskytne pojišťovna finanční náhradu za tělesné poškození, ke kterému dojde následkem úrazu, a to při všech aktivitách pořádaných organizační jednotkou Junáka. Pojištění platí pro všechny účastníky (členy i nečleny). K úrazovému pojištění se není třeba hlásit, je plošně sjednáno pro celou organizaci. Náklady na pojištění jsou hrazeny s podporou MŠMT.

Pojištění odpovědnosti za způsobené škody. Pojištění odpovědnosti zahrnuje škodu způsobenou třetí osobě v souvislosti s činností Junáka nebo jeho organizačních jednotek včetně škody způsobené zanedbáním řádné kontroly nad osobou, která byla svěřena do péče. Pojištění pokrývá odpovědnost za škody způsobené na movitém majetku, který pojištěný převzal za účelem provedení objednané činnosti a za škodu způsobenou na movitých věcech, které má právo užívat. Pojistná smlouva platí v Evropě.

Pojištění majetku. V rámci této smlouvy lze pojistit movitý či nemovitý majetek. Smlouva byla sjednána s pojišťovnou tak, aby co nejvíce odpovídala specifikům skautské činnosti a byla pro OJ Junáka maximálně výhodná.

Cestovní pojištění. Česká rada dětí a mládeže má s pojišťovnou uzavřenou smlouvu, pod níž spadají všechny členské organizace, tedy i Junák se všemi svými členy. V rámci cestovního pojištění lze pojistit skauty a skautky při cestě do Evropy i mimo ni. Navíc lze pojistit i zavazadla. Pojištění je vhodnější pro častější cestování do zahraničí, jelikož se sjednává na celý rok (356 dní).

4.3.3 Hospodaření Junáka

Majetek

Pro tuto problematiku byly ústředím Junáka vypracovány dva dokumenty: Směrnice k majetku Junáka, která je závazným dokumentem pro organizační jednotky a Metodický list Majetek nejen z účetního pohledu, který danou problematiku vysvětluje podrobněji. V rámci podvojného účetnictví je rozlišováno toto dělení majetku:

- Dlouhodobý nehmotný majetek (ocenění vyšší než 60 tis. Kč) – jedná se o nehmotné výsledky výzkumu a vývoje, software, ocenitelná práva, ostatní dlouhodobý nehmotný majetek;
- Dlouhodobý hmotný majetek odepisovaný (ocenění vyšší než 40 tis. Kč) – jedná se o stavby, samostatné movité věci a soubory movitých věcí, pěstitelské celky trvalých porostů, základní stádo a tažná zvířata, drobný dlouhodobý majetek pořízený do 31. prosince 2002 a ostatní dlouhodobý hmotný majetek;
- Dlouhodobý hmotný majetek neodepisovaný (ocenění vyšší než 40 tis. Kč) – pozemky, umělecká díla a sbírky.

Kategorie Drobný dlouhodobý hmotný a nehmotný majetek byla k 1. lednu 2003 zrušena, o tomto majetku se účtuje rovnou do nákladů, a zároveň je evidován v operativní evidenci.

Podle směrnice o majetku Junáka musí být s majetkem Junáka nakládáno efektivně a ekonomicky. Nesmí se použít v rozporu s posláním Junáka a k takovému použití nesmí být ani poskytnut třetí osobě. S majetkem je oprávněn disponovat vedoucí organizační jednotky (není-li stanoveno jinak vnitřním předpisem nebo rozhodnutím nadřízeného orgánu). Nabytí i pozbytí majetku musí být doloženo dokladem, dokladem pro pozbytí majetku je likvidační protokol. Manipulace s nemovitostmi (zejména zřízení věcného břemene nebo zcizení) podléhá schválení Výkonnou radou Junáka.

Inventarizace

Inventarizací se rozumí soubor činností, které jsou nutné k porovnání skutečného stavu majetku a závazků se stavem zachyceným v účetní a operativní evidenci. Inventurou se rozumí jednotlivá činnost, která spočívá ve zjištění skutečného stavu k určitému okamžiku u jednotlivých složek majetku a závazků. Inventarizace je buď řádná (v termínu účetní uzávěrky) či mimořádná – kdykoliv v průběhu roku, pokud to situace vyžaduje (předávání

funkce, živelná pohroma...). Inventarizaci provádí inventarizační komise složená nejméně ze dvou členů.

Vnitřní předpisy

Hospodářský řád Junáka

Pokud se pominou Stanovy Junák, tak hlavním předpisem stanovujícím pravidla k hospodaření v organizaci je Hospodářský řád Junáka. Z něho vycházejí návazné směrnice v těchto oblastech, které potřebují podrobnější úpravu.

Směrnice k majetku

Směrnice upravuje základní pravidla pro nakládání s majetkem organizačních jednotek Junáka. Zvláště řeší případy dispozice s nemovitým majetkem, která podléhá souhlasu Výkonné rady Junáka.

Směrnice k inventarizaci

Směrnice upřesňuje povinnosti organizačních jednotek vyplývajících ze zákona o účetnictví týkající se každoroční inventarizace majetku a závazků.

Směrnice k proplácení cestovních náhrad

Směrnice stanoví podmínky, za kterých mohou organizační jednotky proplácet cestovné.

Směrnice k proplácení telekomunikačních poplatků

Směrnice stanoví podmínky, za kterých mohou organizační jednotky proplácet telekomunikační poplatky (náklady na telefonování a internet).

Směrnice k dotacím na aktuální rok

Směrnice vydávaná zpravidla na začátku kalendářního roku stanovuje pravidla pro poskytování dotací organizačním jednotkám (informace jak a kdy žádat, podmínky využití dotace, způsob a termín vyúčtování). Kromě obecně platných pravidel obsahuje podrobnosti pro provozní dotace, dotace na vzdělávací akce, opravy a údržbu, celostátní akce, neorganizovanou mládež a investiční dotace.

Směrnice k žádostem o vybrané dotace

Směrnice vydávaná zpravidla v průběhu letních měsíců obsahuje náležitosti a termíny žádostí o dotaci na neorganizovanou mládež, rádcovské akce, na opravy základen a na investice na následující rok.

Předpisy k účetnictví

Zákon o účetnictví č. 563/1991 Sb. (ve znění účinném od 1. ledna 2016).

Vyhláška č. 504/2002. Vyhláškou se provádějí některá ustanovení zákona o účetnictví pro účetní jednotky, které účtují v soustavě podvojného účetnictví a hlavním předmětem činnosti není podnikání (účinná od 1. ledna 2016).

Vyhláška č. 325/2015. Vyhláška provádí některá ustanovení zákona o účetních jednotkách, které vedou jednoduché účetnictví (účinná od 1. ledna 2016).

České účetní standardy. Dle zákona o účetnictví vydalo Ministerstvo financí ČR tzv. České účetní standardy, které mají určitým způsobem doplňovat či zpřesňovat výklady vyhlášky a zákona (mají tedy pouze metodický význam). Původní české účetní standardy mají čísla 401 – 414.

Metodiky a vzdělávání

Metodické listy jsou zpracovány jako podpora pro účetní, hospodáře, pokladníky a další činovníky, kteří mají zájem dozvědět se podrobné informace z určitých oblastí hospodaření, případně účetnictví.

Účetnictví

Všechny organizační jednotky Junáka mají právní subjektivitu a mají povinnost vést účetnictví podle zákona.

Vnitřní předpisy Junáka nestanovují formu účetnictví, jednotky tedy mohou vést podvojně účetnictví nebo i jednoduché účetnictví podle předpisů platných k 31. prosinci 2003, pokud jejich celkové příjmy za poslední účetní období nepřesáhnou 3 mil. Kč (§38 a zákona 563/1991 Sb.).

Při vedení účetnictví je nutné se řídit:

- Zákonem 563/1991 Sb. o účetnictví
- Vyhláškou 504/2002 Sb., kterou se provádějí některá ustanovení zákona o účetnictví pro účetní jednotky, které účtují v soustavě podvojného účetnictví a hlavním předmětem činnosti není podnikání (účinná od 1. ledna 2016).
- Českými účetními standardy pro subjekty, jejichž hlavním předmětem činnosti není podnikání

Součástí uzavření roku je zpracování účetní závěrky, která se skládá z následujících dokumentů: a) rozvaha; b) výkaz zisku a ztráty (výsledovka); c) příloha k účetní závěrce.

Součástí uzavření hospodářského roku je i provedení inventarizace veškerého majetku a veškerých závazků, které organizační jednotka má. Inventarizace se provádí k datu účetní závěrky (zpravidla 31. prosince) a může proběhnout až čtyři měsíce před tímto datem nebo

jeden měsíc po tomto datu. Obsahem inventarizace je ověření, že stav zaznamenaný v účetnictví

a faktický stav jsou shodné.

Organizační jednotka je po stanovenou dobu povinna zajistit dostupné výstupy pro účetnictví, podobně také doklady o vyúčtování získaných dotací. Lhůty jsou obecně stanoveny v zákoně o účetnictví (zejména v §31).

Junák nemá stanovený účetní software, který by jednotky musely používat.

Proplácení cestovného

Každá jednotka se během své činnosti setkává s potřebou někam cestovat. Ať už oddíl na výpravě či táboře nebo činovníci a spolupracovníci při vykonávání své funkce. Takové cesty je možné proplácet.

K úhradě cesty může dojít dvojnásobem:

- přímým proplacením jízdenek
- proplacením na základě cestovního příkazu – služební cesty

Pokud cestuje skupina osob mladších 18 let včetně dospělého doprovodu, jízdenky se za celou skupinu proplatí jako např. doklad za potraviny. Cestovní příkaz tedy není třeba vyplňovat, pokud skupina mladších členů a jejich doprovod jede hromadně veřejnou dopravou např. na oddílovou výpravu, člen mladší 18 let jede samostatně veřejnou dopravou (např. na tábor), skupina členů starších 18 let jede hromadně veřejnou dopravou na akci (např. vzdělávací kurz).

Každý činovník, spolupracovník či dospělá osoba, která cestuje v rámci výkonu své funkce a mimo oddílovou akci, podniká tzv. služební cestu. Jelikož zpravidla tyto osoby nebývají zaměstnanci Junáka, řídí se proplácení cesty vlastním předpisem – Směrnicí k proplácení cestovních náhrad a ne Zákoníkem práce. Vždy se vyplňuje cestovní příkaz při cestě autem a cestování osoby starší 18 let, která jede samostatně veřejnou dopravou (např. porada vedení).

Aby bylo možné takovou cestu proplatit, je třeba vyplnit cestovní příkaz, avšak způsob vyplnění se liší:

- pro cestu hromadnou dopravou
- pro cestu autem

Pro cestu automobilem je třeba doložit kopii velkého technického průkazu a případně doklad o nákupu pohonných hmot (místo něho ale lze využít i průměrnou cenu pohonných

hmot stanovenou pro každý kalendářní rok Vyhláškou Ministerstva práce a sociálních věcí). V technickém průkazu je uvedena průměrná spotřeba (nyní se uváděné hodnoty liší významem, jsou zpravidla 1 nebo 3). Hodnota uváděná do cestovního příkazu se liší dle normy EU. Buď se využije třetí údaj, nebo se vypočte z čísel průměr.

Nad rámec spotřeby za provoz automobilu lze připočíst i částku za opotřebení vozidla (např. náhrada za spotřebu oleje), která dle směrnice může být maximálně 3,50 Kč. Konkrétní částku musí specifikovat středisková rada a musí být uvedena v zápisu z jejího jednání.

Nemovitosti

K činnosti oddílů jsou potřeba klubovny, tábořiště i skautské základny. Skautští činovníci se tak musí často věnovat i problematice, kterou v běžném životě potkají jen občas. V průběhu let se v rámci organizace podařilo vybudovat různé nástroje, které pomáhají střediskům zvládnout alespoň část úkolů jednodušeji.

Za nemovité věci jsou považovány:

- pozemky (včetně budov na nich postavených) a věcná práva k nim;
- práva, která za nemovité věci prohlásí zákon (například o právo stavby)
- jednotky (byty či nebytové prostory a s nimi související podíl na společných částech domu)
- stavba spojená se zemí pevným základem, která není součástí pozemku (například z důvodu rozdílného vlastnictví)

O jednotlivé nemovitosti v Junáku – českém skautu se starají konkrétní organizační jednotky. Jejich správa zahrnuje nejen běžný denní provoz, ale také rozhodování o způsobu využívání, zajištění potřebných finančních prostředků, způsobu provádění údržby a potřebných oprav. Spolu s tím souvisí i odpovědnost za dodržování technických, hygienických a legislativních požadavků. Souhlasu Výkonné rady i u nemovitostí ve vlastnictví jednotlivých organizačních jednotek podléhá zcizení nemovitostí (zejména prodej, darování aj.) či výrazné omezení jejich práva užívání (např. dlouhodobý pronájem, zatížení věcným břemenem).

Dotace na opravu a údržbu

Jednotky, které mají nějakou klubovnu, skautský dům či základnu v majetku (případně v dlouhodobém pronájmu) mohou požádat o dotaci v každoročně vyhlašovaném programu na jejich opravy a údržbu. Prostředky vyčleněné na tento účel ústředními orgány se

dlouhodobě pohybují okolo 5 milionů korun ročně. Na projekty v rozsahu řádu 10 až 100 tisíc korun dosáhne každý rok kolem 70 středisek.

Investiční dotace

Ministerstvo školství vyhláší program investičních dotací zaměřených na oblast skautingu. Lze žádat o podporu rozvoje stávajících kluboven a základen (např. přístavby, vybudování sociálního zařízení, změna využívání objektu), které má jednotka ve vlastnictví, případně i na nákup investičního majetku. Prostředků je omezené množství a získání dotace je obtížné. S ohledem na administrativní náročnost se vyplatí žádat pouze na projekty s vyšší hodnotou (v řádu statisíců).

Finanční podpora při pořízení klubovny a tábořiště

Ústřední orgány dlouhodobě podporují snahu středisek získat do svého majetku prostory, ve kterých probíhá skautská činnost. Cílem je umožnit pořízení majetku sdružením více zdrojů dohromady nebo rozložením potřeby finančních prostředků do delšího časového období. Pomoc je poskytována z prostředků speciálního Fondu nemovitostí.

Podpora může mít formu účelového daru na:

- pořízení pozemku (např. tábořiště, pod klubovnou či v jejím okolí) – výše může činit 15 – 30 % z vynaložených nákladů
- pořízení věcného práva k pozemku (např. práva přístupu na pozemek, právo vedení inženýrských sítí) – výše může činit 15 – 30 % z vynaložených nákladů
- pořízení stavby, která bude sloužit pro pravidelnou oddílovou činnost (klubovny) – výše může činit 5 – 15 % z vynaložených nákladů

Druhý způsob pomoci je poskytnutí bezúročné půjčky. Tu je možné získat na pořízení nemovitosti (např. doplnění potřebných peněz k vlastním prostředkům OJ) nebo financování oprav (např. nutné vlastní prostředky k získané dotaci). Výše půjčky je omezena zejména schopností jednotky splácet prostředky. Délku splatnosti půjčky schvaluje komise fondu, v běžných případech nepřekračuje 10 let.

4.3.4 Kontrolní činnost

Kontrola je nezbytnou součástí každého řízení, je velmi potřebná a v rámci své činnosti musí i Junák věnovat pozornost procesům vnitřní kontroly. Kontrolní systém vede

k odhalení nepořádků, nehospodárností a neúmyslných chyb. Absence kontrolního orgánu dává prostor pro jednoduché provedení nepravostí.

Interní kontrola

Kontroly se provádějí v oblasti řízení – správa majetku, dodržování rozpočtu, nakládání dotací a darů, vedení účetnictví. Současně by kontrola měla být v souladu s vnitřními předpisy Junáka, s rozhodnutími orgánů dané jednotky nebo s obecnou legislativou. Odpovědnost za řádnou kontrolu má především vedení dané organizační jednotky – vedoucí, hospodář, členové rady.

Ve vnitřních předpisech Junáka je zapracován i další důležitý kontrolní mechanismus – revizní komise, která je povinně zřízena u všech organizačních jednotek.

Externí kontrola

Kontrolovány mohou být také externě – orgány poskytovatelů dotací (ministerstvy, odbory interní kontroly krajů či obcí) a také územními finančními orgány (např. finančními úřady).

Tyto kontroly se zejména zaměřují na soulad využití poskytnutých grantů a dotací se zákony, pravidly poskytovatele a předloženou žádostí či projektem. V závislosti na typu kontroly mohou kontrolní orgány dodržovat buď daňový řád (zákon 280/2009 Sb.) nebo zákon o finanční kontrole ve veřejné správě (320/2001 Sb.).

Dopad vnějších kontrol může být velmi důležitý. Proto se doporučuje, aby kontrolované jednotky informovaly o prováděné kontrole Kancelář ústředí Junáka nebo svou nadřízenou jednotku, které mohou případně poskytnout pomoc nebo radu.

4.3.5 Hospodaření střediska

Středisko je organizační jednotka, která hospodaří samostatně. Každé středisko má identifikační číslo organizace IČ a daňové identifikační číslo DIČ, protože podléhají daňové povinnosti. Střediska vedou účetnictví dle zákona o účetnictví 563/1991 Sb.

Finanční prostředky lze získat různými způsoby – účastnické poplatky na akce, členské příspěvky, dotace, vlastní výdělečná činnost, úroky, dary atp. Některé z těchto zdrojů „prochází“ především přes oddíly (účastnické poplatky, členské příspěvky), ale právě proto, že oddíly nemají právní subjektivitu, musí být právně vedeny a účtovány přes středisko. Majetek může být získán např. darem, koupí a vlastní produkcí v rámci i mimo rámec hlavní činnosti.

Finanční prostředky střediska jsou na běžném (bankovním) účtu nebo častěji fyzicky v pokladně střediska. Majetek bývá umístěn ve skladu, v klubovnách, které jsou samy majetkem, občas spravují majetek jednotliví činovníci u sebe doma, rozmístění je tedy velmi odlišné a liší se středisko od střediska.

Vedoucí střediska zodpovídá za hospodaření střediska. Část kompetencí a zodpovědnosti svěřuje hospodáři. Pokladník je zodpovědný za pokladnu a příslušné pokladních doklady. Stejně tak vůdce akce zodpovídá za hospodaření dané události.

Volené revizní komise zajišťují vnitřní kontrolu hospodaření (vč. událostí). Je důležité aby, funkce revizního komisaře nebyla navzájem slučitelná s jakoukoli další funkcí jednotky – pokud je člen střediska jmenován revizním komisařem, nesmí být např. zpravodajem nebo zástupcem vůdce oddílu. Hospodaření může být dále kontrolováno například finančním úřadem, poskytovatelem dotace nebo vyššími revizními komisemi.

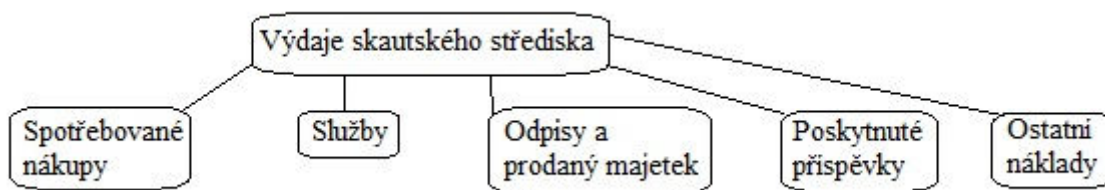
Obrázek 2: Příjmy skautského střediska



Zdroj: vlastní zpracování dle výročních zpráv 2007 – 2016

Na obrázku 2 je možné vidět, že středisko má příjmy z několika oblastí. Patří sem tržby za vlastní výkony a za zboží celkem, kam spadá např. pomoc členů při pořádání akcí. Tržby z prodeje majetku, které středisko vlastní a z určitého důvodu danou věc nepotřebuje a existuje kupec, jenž má zájem o koupi. Přijaté příspěvky, zejména členské příspěvky, které se každý rok mění podle počtu dětí a dobrovolníků. Provozní dotace a ostatní příspěvky získává středisko jak od obce, tak od kraje, státu a jiných organizací. Do ostatních příjmů patří příjmy z nájmu, reklamy a jiné doplňkové činnosti (kulturní a společenské aktivity). Největší položkou bývají zpravidla tržby za vlastní výkony a provozní dotace.

Obrázek 3: Výdaje skautského střediska



Zdroj: vlastní zpracování dle výročních zpráv 2007 – 2016

Dle obrázku 3 je možné vyčíst, že mezi výdaje skautského střediska patří především spotřebované nákupy, které se využívají jako výbava klubovny, na víkendové akce, schůzky a tábory. Dále středisko vydává prostředky na služby, což zahrnuje vzdělávání vedoucích a zvyšování kvalifikace členů střediska. Do výdajů patří vše, co souvisí s pořádáním akcí, ať už v rámci střediska nebo na akce i pro veřejnost.

Je nutné, aby každá organizace měla přehled o tom, jaká je její současná finanční situace a zda hospodaří správně. Na základě těchto zjištění pomáhají rozpočty do budoucna a výpočty ukazatelů pomáhat zanalyzovat celkovou situaci organizace.

4.4 Analýza absolutních ukazatelů

Tato část finanční analýzy zahrnuje vertikální a horizontální analýzu aktiv, pasiv, výnosů a nákladů. Zde budou použity účetní údaje získané z vnitřního prostředí střediska pro roky 2007 – 2016 (tj. rozvaha a výkaz zisku a ztráty), viz. tabulky 2 – 5. Neziskové organizace mohou dosahovat v doplňkové činnosti zisku, i přestože nejsou za jeho účelem zakládány. Výsledky analýzy poskytují základní přehled o vývoji veličin ve výkazech. Podle výsledků lze určit zejména to, jak středisko využívá majetek, tj. zda je oběžný nebo dlouhodobý a zda nepřevyšují vlastní nebo cizí zdroje.

4.4.1 Přehled aktiv a pasiv

Tabulka 3: Majetková struktura skautského střediska Říp (v Kč)

Položka/období	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Dlouhodobý majetek	790000	593000	696581	650144	603705	557267	510829	464390	417 952	371515
Dlouhodobý hmotný majetek	929000	929000	928776	928776	928776	928776	928776	928776	928776	928776
Dlouhodobý finanční majetek	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Oprávký k DM	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	139000	336000	232195	278632	325071	371509	417947	464386	510824	557261
Krátkodobý majetek	150000	335000	119568	231004	347672	276380	294401	309498	404979	542528
Zásoby	17000	38000	22540	22700	51964	0	0	0	0	0
Pohledávky	0	0	0	0	0	23470	0	28230	3700	12600
Krátkodobý finanční majetek	132000	294000	97028	206096	294766	252046	266391	280682	400081	535565
Jiná aktiva	1000	3000	0	2208	942	863	28011	586	1198	-5637
Aktiva celkem	940000	928000	816149	881148	951377	833646	805231	773888	822931	914043

Zdroj: vlastní zpracování dle výročních zpráv skautského střediska Říp 2007 – 2016

Tabulka 3 zobrazuje majetkovou strukturu (aktiva) skautského střediska Říp. Hodnoty tabulky byly čerpány z rozvahy střediska z let 2007 – 2016. Pro diplomovou práci byla struktura položek aktiv zkrácena. V rozvaze v plné verzi se pod položkou dlouhodobého hmotného majetku skrývají stavby, v položce oprávký k DM se nachází oprávký ke stavbám. V krátkodobém majetku jsou pod celkovými pohledávkami poskytnuté provozní zálohy, krátkodobý finanční majetek ukrývá pokladnu a běžný účet a pod jinými aktivy se nachází náklady příštích období. Jedná se o uskutečněné výdaje, které se vztahují k výkonům, jež budou přijaty v budoucnu. O časovém rozlišení organizace účtuje proto, aby byl zachován princip věcné a časové souvislosti. U sledovaného skautského střediska se jedná o předem zaplacené energie.

Dále je z tabulky 3 zřejmé, že středisko nedisponuje dlouhodobým finančním majetkem ani pohledávkami. Středisko od roku 2012 má nulové zásoby a zároveň do roku 2011 nulové pohledávky. Důvodem je změna účtování poskytnutí záloh. Do roku 2011 se tato položka účtovala do zásob jako poskytnuté zálohy na zásoby. Od roku 2012 se poskytnuté zálohy účtují v pohledávkách pod položkou poskytnuté provozní zálohy.

Nejvyšší hodnotu celkových aktiv má středisko v roce 2011, tj. 951377 Kč. Tento rok jsou celková aktiva vysoká především zásluhou krátkodobého majetku, který je v hodnotě 347672 Kč. Důvodem je vysoká hodnota položky krátkodobého finančního majetku ve výši 294766 Kč. V tomto roce středisko nastřádalo finanční prostředky zvýšením položky tržby za vlastní výkony. Konkrétně se jedná o událost Memorail Air Show 2011, která byla v tomto roce z finanční stránky velmi úspěšná a do střediska přinesla vysoký podíl finančních prostředků. Naopak nejnižší aktiva celkem v hodnotě 773888 Kč jsou v roce

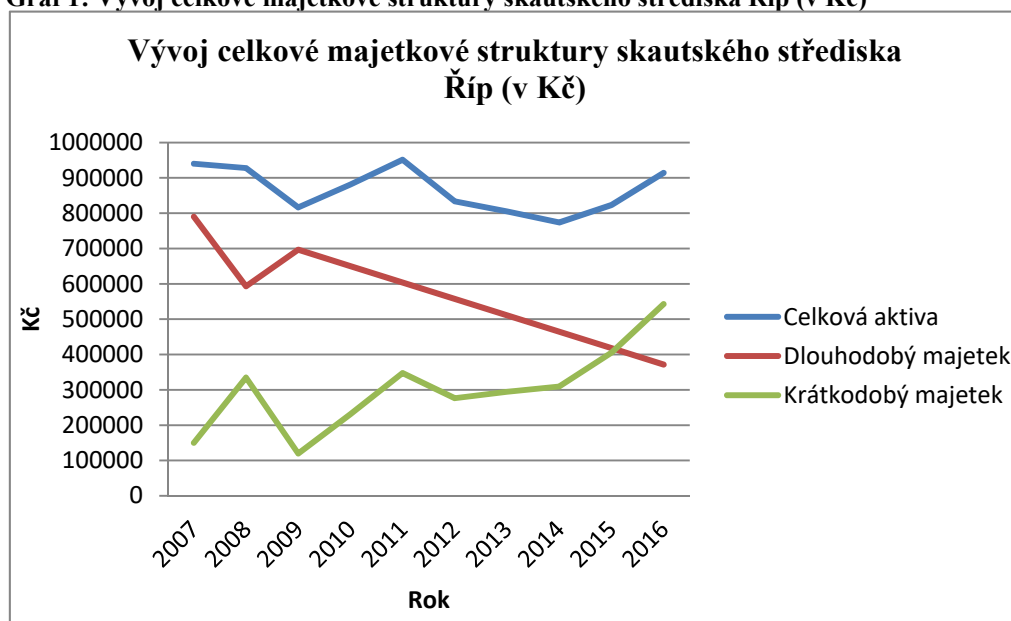
2014. Nízkou hodnotu celkového kapitálu tvoří především nízká hodnota dlouhodobého majetku, který v roce 2014 činí 464390 Kč. I přesto, že v roce 2014 není hodnota oprávek k DM v celém sledovaném období nejvyšší, tak v roce 2014 představují oprávkou k dlouhodobému majetku důvod nejnižších celkových aktiv.

Co se dlouhodobých aktiv týče, tak nejvyšší hodnoty středisko dosahuje v roce 2007, konkrétně 790000 Kč. Této hodnoty středisko dosahuje pomocí vysoké položky dlouhodobého hmotného majetku (929000 Kč) a nízké položky oprávek k DM, konkrétně 139000 Kč. V tomto roce je hodnota položky oprávek k dlouhodobému majetku nejnižší, z tohoto důvodu je položka dlouhodobý aktiv nejvyšší. V účetnictví skautského střediska Říp jsou oprávkou k DM každým rokem vyšší, čímž postupně snižují hodnotu dlouhodobého majetku. Hodnota dlouhodobého majetku je snižována odpisy, jejichž součet se účtuje na položku oprávek k dlouhodobému majetku. Nejnižší hodnota dlouhodobého majetku v hodnotě 371515 Kč se nachází v posledním roce sledovaného období. Jak je již výše zmíněno, tak extrémní položky dlouhodobého majetku ovlivňuje položka oprávek k tomuto majetku. V roce 2016 je z výše uvedeného důvodu položka oprávek k DM nejvyšší.

V krátkodobých aktivech se nejvyšší hodnota nachází v roce 2016. Tento výsledek je dosažen z důvodu vysoké hodnoty položky krátkodobého finančního majetku, konkrétně hotovostních položek v pokladně a bezhotovostních položek na běžném účtu. K této skutečnosti došlo pomocí vysoké položky provozních dotací, kterých středisko v roce 2016 dosáhlo. Záměrem střediska je v nejbližším období koupit vlastní pozemek pro provoz letních táborů. Tento pozemek bude sloužit nejen pro střediskové letní tábory, ale také bude pronajímán ostatním střediskům během letního období, což bude pro středisko dalším finančním přínosem.

V roce 2009 krátkodobý majetek dosahuje nejnižší hodnoty, tj. 119568 Kč. Tento extrém se vyskytl především z důvodu velmi nízké položky krátkodobého finančního majetku a také nulové položky jiných aktiv. Do této položky jsou zahrnuty náklady příštích období. Důvodem je nulová položka tržeb za vlastní výkony a provozních dotací v tomto roce. V roce 2009 se středisko nezúčastnilo žádné události, která by jim zvýšila finanční prostředky. Také nebyla potřeba žádné provozní dotace, protože v předchozím roce byla výše této položky poměrně vysoká a středisko dle této skutečnosti hospodařilo.

Graf 1: Vývoj celkové majetkové struktury skautského střediska Říp (v Kč)



Zdroj: vlastní zpracování dle výročních zpráv skautského střediska Říp 2007 – 2016

Na grafu 1 je znázorněn trend celkových aktiv, dlouhodobého a krátkodobého majetku. Z grafu je patrné, že v roce 2011 skautské středisko disponovalo nejvíce aktivy ve výši 951377 Kč. Tendence celkových aktiv je v celém sledovaném období střídavá.

Dále je možné vidět, že křivka zobrazující dlouhodobý majetek má od roku 2009 klesající tendenci. Snížení dlouhodobého majetku je hlavně z důvodu zvyšování opravek k dlouhodobému majetku, konkrétně ke stavbám. Klesající tendence dlouhodobého majetku vzniká z důvodu snižování hodnoty tohoto majetku. V účetnictví je tato skutečnost zohledněna na položce opravek k dlouhodobému majetku. O výši celkových aktiv tedy rozhoduje výše krátkodobého majetku, která dle grafu opisuje její tvar.

Výši aktiv vyvažuje stoupající křivka krátkodobého majetku, jenž stoupá od roku 2012. Z grafu 1 je patrná podobnost tendencí křivek celkových aktiv a krátkodobého majetku. V roce 2015 dochází ke změně ve struktuře majetku. V tomto roce je rozdíl mezi položkami krátkodobého a dlouhodobého majetku pouze 12973 Kč. Z tohoto důvodu na grafu dochází ke střetu těchto dvou křivek. Do této doby byla dlouhodobá aktiva vyšší než krátkodobá, kdežto v roce 2016 je hodnota krátkodobého majetku vyšší než hodnota dlouhodobého. Důvodem je meziroční snížení položky dlouhodobých aktiv z roku 2015 na rok 2016 ve výši 46437 Kč.

Krátkodobý majetek se v této meziroční změně naopak zvýšil o 137549 Kč. Hlavním důvodem je zvýšení položky opravek k dlouhodobému majetku. Tato položka snižuje

hodnotu dlouhodobého majetku, který je svou hodnotou v roce 2016 nižší než hodnota krátkodobého majetku, za jejíž zvýšení může hodnota krátkodobého finančního majetku. Jak již bylo zmíněno výše, důvodem je snaha o šetření finančních prostředků pro koupi pozemku, jenž bude sloužit pro pořádání letních táborů a pronajímání ostatním střediskům v dobách letních prázdnin.

Tabulka 4: Finanční struktura skautského střediska Říp (v Kč)

Položka/období	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Vlastní zdroje	938000	844000	816149	814648	892377	770646	751331	711838	761747	750114
Vlastní jmění	959000	823000	822804	822804	834648	892377	770646	751329	711838	761747
Výsledek hospodaření	-21000	21000	-6655	-8156	57729	-121731	-19315	-39491	49909	-11633
Cizí zdroje	2000	84000	0	66500	59000	63000	53900	62050	61184	163929
Rezervy	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Dlouhodobé závazky	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Krátkodobé závazky	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Jiná pasiva	2000	84000	0	66500	59000	63000	53900	62050	61184	163929
Pasiva celkem	940000	928000	816149	881148	951377	833646	805231	773888	822931	914043

Zdroj: vlastní zpracování dle výročních zpráv skautského střediska Říp 2007 – 2016

Celková pasiva mají stejnou tendenci jako aktiva a to z jasného důvodu, jelikož se pasiva rovnají aktivům. V tabulce 4 je možné vidět, že středisko nedisponuje položkami rezervy, dlouhodobé a krátkodobé závazky. Finanční struktura byla stejně jako majetková struktura zpracována dle rozvahy střediska z let 2007 – 2016. Rozvaha v plném rozsahu byla zkrácena pro potřeby práce tím, že byly zjednodušeny jednotlivé položky. V položce výsledek hospodaření se nacházejí položky účet výsledku hospodaření, výsledek hospodaření ve schvalovacím řízení a nerozdělený zisk či ztráta z minulých let. Pod položkou jiná pasiva jsou skryty výnosy příštích období.

Nejvyšší a nejnižší hodnota celkových pasiv se nachází ve stejných letech jako u celkových aktiv, protože aktiva se pasivům rovnají. Tzn., že nejvyšší hodnota položky pasiv se objevuje v roce 2011, konkrétně 951377 Kč. Celková pasiva mají v tomto roce nejvyšší položku z důvodu poměrně vysoké hodnoty položky vlastních zdrojů. Do položky vlastních zdrojů je zahrnuta položka výsledku hospodaření, který byl v roce 2011 nejvyšší, konkrétně se jednalo o zisk v hodnotě 57729 Kč. Tohoto ziskového hospodářského výsledku bylo dosaženo pomocí nízkých nákladů a vysokých výnosů v roce 2011. Konkrétně se jedná o vysoké výnosy na položce tržby za vlastní výkony v hodnotě 195640 Kč.

Nejnižší hodnotu mají pasiva v roce 2014, tj. 773888 Kč. Podobně jako u opačného extrému je důvodem tohoto extrému položka výsledku hospodaření. V roce 2014 je tato položka poměrně nízká, jedná se o ztrátu ve výši 39491 Kč. V tomto roce mělo středisko vyšší náklady než výnosy. Náklady v tomto roce nejsou významně vysoké,

tzn., že nízké hodnoty pasiv v roce 2014 středisko dosahuje z důvodu poměrně nízké hodnoty položky tržby za vlastní výkony.

Vlastní zdroje mají nejvyšší hodnotu v roce 2007, a to ve výši 938000 Kč. I přesto, že v tomto roce středisko dosahuje ztráty ve výši 21000 Kč, tak položka vlastního jmění v hodnotě 959000 Kč tuto ztrátu převyšuje. V roce 2007 nebyly výnosy vysoké, z důvodu nízké položky přijatých příspěvků, kde jsou zahrnuty přijaté příspěvky členů střediska. V tomto roce byl příspěvek pro jednoho člena nižší než v ostatních letech. Také členská základna nebyla v tomto roce početná, jako je tomu v dalších letech sledovaného období.

Naopak nejnižší hodnotou ve výši 711838 Kč vlastní pasiva disponují v roce 2014. V tomto roce je také výsledkem hospodaření ztráta ve výši 39491 Kč a zároveň je hodnota položky vlastního jmění ve výši 711838 Kč nejnižší v celém sledovaném období. Příčinou nízké položky hospodářského výsledku v roce 2014 je výnosová položka tržeb za vlastní výkony ve výši 26800 Kč. Důvodem byla nemožnost zúčastnit se události Memorial Air Show, která vždy do střediska poskytne vysokou částku finančních prostředků. Tato událost je konána pouze 1x během dvou let a v tomto roce se tato událost neuskutečnila.

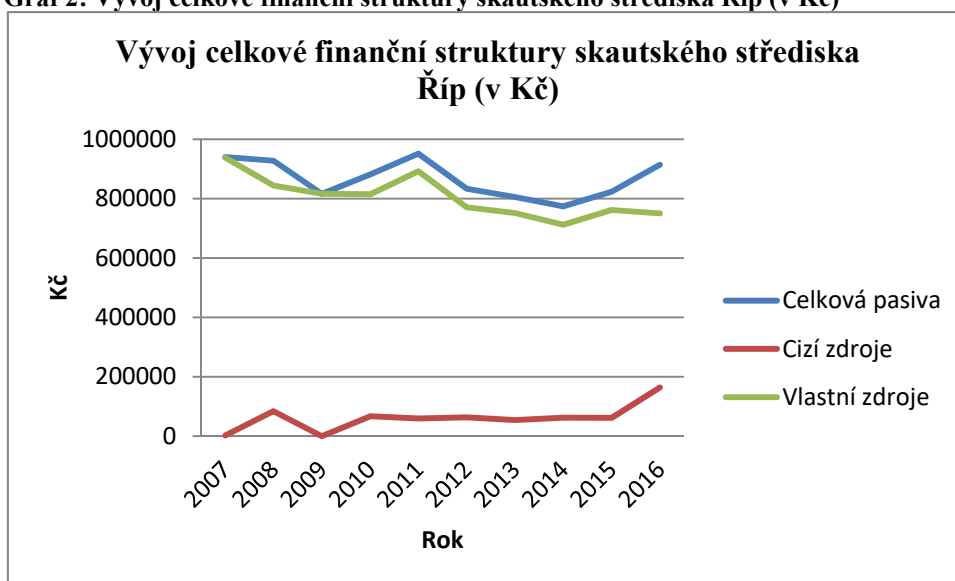
U cizích zdrojů je nejvyšší hodnota ve výši 163929 Kč dosažena v posledním roce sledovaného období. Tuto hodnotu ovlivňuje vždy pouze položka jiných pasiv, kam patří položka výnosů příštích období. Jedná se o příjmy za výkony, jež budou poskytnuty v budoucnosti, konkrétně o obdržené dotace, jenž souvisí s následujícím účetním obdobím. Jak již bylo zmíněno výše, středisko se v posledních letech snaží všemi způsoby uspořít finanční prostředky na nákup pozemku pro pořádání letních táborů a pronajímání pozemku dalším střediskům v letním období. V roce 2016 byla na tento záměr poskytnuta vyšší dotace než v předchozích letech sledovaného období.

Opačný extrém zastupuje hodnota 0 Kč ve druhém roce sledovaného období. V tomto roce středisko nedisponovalo žádnými cizími zdroji a financování aktiv pokrylo vlastními zdroji. Tato skutečnost je také zřejmá dle nulové hodnoty výnosové položky provozní dotace. Jelikož položka jiných pasiv zahrnuje pouze výnosy příštích období, kam patří přijaté dotace, které budou použity v následujícím účetním období.

Nejvyššího hospodářského výsledku dosahuje středisko v roce 2015. Jedná se o zisk ve výši 49909 Kč. V tomto roce mají náklady i výnosy v celém sledovaném období nejvyšší hodnotu, tj. celkové náklady = 1146515 Kč a výnosy celkem = 1196424 Kč. Důvodem vysoké hodnoty výnosů je položka tržeb za vlastní výkony. Jak již bylo zmíněno

výše, v tomto roce byla uspořádána událost Memorial Air Show 2015, jež středisku za výpomoc poskytlo vysokou finanční odměnu, která se v této položce promítla. Nejnižší výsledek hospodaření zaznamenalo středisko v roce 2012, jednalo se o ztrátu ve výši 121731 Kč. V roce 2012 má středisko nákladovou položku služeb v hodnotě 570173 Kč, což ovlivňuje nízkou hodnotu hospodářského výsledku. Konkrétně se jedná se o vyšší čerpání cestovného ze strany oddílových vedoucích, kterým vzniká nárok na proplacení od střediska při výkonu funkce pro chod střediska.

Graf 2: Vývoj celkové finanční struktury skautského střediska Říp (v Kč)



Zdroj: vlastní zpracování dle výročních zpráv skautského střediska Říp 2007 – 2016

Dle grafu 2 je patrný stejný trend celkových pasiv jako v grafu 1. Dále se zde nachází tendence vlastních a cizích zdrojů. Pozitivní je nízko umístěna křivka cizích zdrojů, kam spadají pouze jiná pasiva, konkrétně výnosy příštích období. Křivka vlastních zdrojů svým tvarem obkresluje celková pasiva, protože vlastní zdroje jsou hlavní částí finanční struktury skautského střediska Říp.

Dle tvaru křivky cizích zdrojů je patrné, že od roku 2010 do roku 2015 se cizí zdroje udržovaly na stejné úrovni. Dále je také patrná nulová hodnota cizích zdrojů v roce 2009. Z tohoto důvodu se křivky celkových aktiv a vlastních zdrojů překrývají.

4.4.2 Přehled výnosů a nákladů

Výnosy a náklady skautského střediska Říp se v průběhu sledovaného období celkem vychylují. V průběhu sledovaného období se náklady a výnosy lišily tak, že na počátku obě položky rostly až do roku 2010. Od této doby se rozdíl oproti předešlému roku střídají.

Výnosy za celé období jsou znázorněny níže v grafu 3, kde je trend výnosů porovnán s trendem nákladů.

Tabulka 5: Struktura výnosů skautského střediska Říp (v Kč)

Položka/období	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Tržby za vlastní výkony	55000	106000	0	34040	195640	38040	191070	26800	200880	104820
Změny stavu vnitroorganizačních zásob	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Aktivace celkem	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Ostatní výnosy celkem	137000	297000	10000	326686	349927	537857	256407	277193	473131	301353
Tržby z prodeje majetku	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Přijaté příspěvky	79000	143000	47350	231187	72000	237305	131675	124199	180413	186201
Provozní dotace	124000	200000	0	185000	142400	130000	98000	192000	342000	384000
Výnosy celkem	395000	746000	57350	776913	759967	943202	677152	620192	1196424	976374

Zdroj: vlastní zpracování dle výročních zpráv skautského střediska Říp 2007 – 2016

Tabulka 6: Struktura nákladů skautského střediska Říp (v Kč)

Položka/období	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Spotřebované nákupy	312000	402000	15666	433714	333578	406962	409669	404988	715389	603341
Služby	82000	247000	595	317305	283908	570173	196306	160441	346177	277472
Osobní náklady	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Daně a poplatky	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Ostatní náklady	4000	5000	1305	6515	6778	5609	5594	5276	5629	6785
Odpisy a prodaný majetek	46000	36000	46439	46438	46439	46439	46438	46438	46438	46438
Poskytnuté příspěvky	20000	35000	0	32040	31535	35750	38460	42540	32882	53972
Náklady celkem	464000	725000	64005	836012	702238	1064933	696467	659683	1146515	988008

Zdroj: vlastní zpracování dle výročních zpráv skautského střediska Říp 2007 – 2016

Z tabulky 5 je patrné, že středisko během sledovaného období nedisponuje žádnými hodnotami u výnosových položek změny stavu vnitroorganizačních zásob, celkové aktivace a tržby z prodeje majetku.

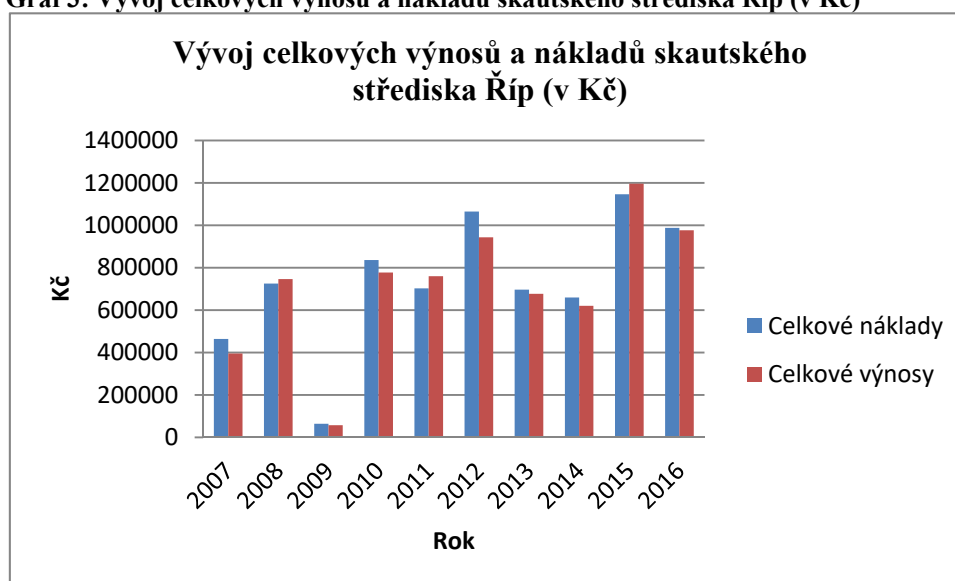
S výnosy korespondují i náklady střediska. Z tabulky 6 je zřejmé, že nejvyšší náklady mělo středisko v roce 2015. V letech 2007 a 2010 je uveden VH vyšší než v pasivech v tabulce 4 z důvodu, že k této ztrátě byl přičten nerozdělený zisk z minulých let. Dále je možné v tabulce 6 vidět, že středisko nemá žádné hodnoty u osobních nákladů. Osobní náklady neboli mzdové náklady, jejichž součástí je zákonné zdravotní i sociální pojištění, nejsou počítány, jelikož středisko nemá žádného zaměstnance. Skautské středisko tvoří pouze členové, kteří pro chod střediska přispívají členskými příspěvky. Dále se také nulové hodnoty objevují u položky daní a poplatků. Skautské středisko má členské příspěvky a bezúplatné příjmy osvobozeny od daně.

V roce 2009 mají náklady i výnosy velmi nízkou hodnotu. U výnosů tato hodnota činí 57350 Kč a u nákladů 64005 Kč. U výnosů je tato hodnota nízká z důvodu neexistence tržeb za vlastní výkony a provozních dotací. Náklady snižují nulové poskytnuté příspěvky a nízké služby, protože ve VZZ je položka opravy a udržování nulová.

Podobně je tomu u opačného extrému hodnot celkových nákladů a výnosů. Obě položky mají nejvyšší hodnotu v roce 2015. Co se celkových výnosů týče, jedná se

o hodnotu ve výši 1196424 Kč. Jak již bylo zmíněno výše, v tomto roce se konala událost Memorial Air Show, kde členové střediska pomáhají organizaci. V roce 2015 organizátoři této akce poskytli středisku vyšší finanční odměnu než v předchozích letech. Nejvyšší celkové náklady činí 1146515 Kč. Nákladovou položkou, která ovlivňuje vysokou hodnotu celkových nákladů, jsou v tomto roce spotřebované nákupy v hodnotě 715389 Kč. Z poskytnutých finančních příspěvků, které středisko získalo za pomoc s organizací události Memorial Air Show 20115, byly nakoupeny nové zásoby pro celoroční používání a táborový chod.

Graf 3: Vývoj celkových výnosů a nákladů skautského střediska Říp (v Kč)



Zdroj: vlastní zpracování dle výročních zpráv skautského střediska Říp 2007 – 2016

Z grafu 3 je patrné, že výše celkových výnosů a nákladů jsou velmi podobné. Jejich trend je střídavý, nelze tedy říct, že během sledovaného období výnosy a náklady pouze rostou nebo klesají. Jak bylo popsáno výše, na grafu lze lépe vidět extrémní hodnoty v letech 2009 a 2015. V roce 2009 je hodnota celkových nákladů 64005 Kč a celkových výnosů 57350 Kč. Důvodem je nulová hodnota nákladové položky poskytnuté příspěvky a výnosových položek tržeb za vlastní výkony a provozních dotací. Dle rozdílných hodnot výnosů a nákladů lze z grafu 3 vyčíst, že středisko dosáhlo zisku pouze 3x, a to v letech 2008 (21000 Kč), 2011 (57729 Kč) a 2015 (49909 Kč). V ostatních letech sledovaného období se jedná o ztrátu. Zisku je dosaženo v případě vyšších výnosů a nižší nákladů, u ztráty je tomu naopak. Podrobnější detaily hospodářských výsledků jsou blíže popsány v podkapitole 4.1.1.

Od celkového přehledu výnosů a nákladů se odvíjí také hospodářský výsledek, který je rozdílem výnosů a nákladů v jednotlivých letech. Hospodářský výsledek se v průběhu období měnil zásadním způsobem a nacházel se jak v hodnotách kladných, tak i v záporných. Rozdíly v hodnotách hospodářského výsledku od nejnižší hodnoty po nejvyšší jsou až přes 64000 Kč.

V tabulkách 3 – 6 je možné si všimnout, že hodnoty v letech 2007 a 2008 jsou zaokrouhlené na celé tisíce. Důvodem je nastavení sestavy v účetním programu na celé tisíce. V roce 2009 už byla možnost zadávat do účetního programu čísla bez zaokrouhlení.

4.4.3 Vertikální analýza aktiv a pasiv

Vertikální analýza se zaměřuje spíše na strukturu jednotlivých položek účetních výkazů. Vždy porovnává danou položku s celkovou položkou, např. cizí pasiva s celkovými pasivy. Vertikální analýza ukazuje, kolik procent z celkového počtu obsazují které položky. Tedy celková aktiva či pasiva představují 100 % a ostatní položky musí shrnout tuto část. Každá položka se tedy jednotlivě vydělí celkovou hodnotou aktiv či pasiv.

Tabulka 7: Vertikální analýza aktiv Skautského střediska Říp (v %)

Položka/období	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Dlouhodobý majetek	84,04	63,90	85,35	73,77	63,46	66,85	63,44	60,01	50,79	40,65
Dlouhodobý hmotný majetek	98,83	100,11	113,80	105,39	97,63	111,41	115,34	120,01	112,86	101,62
Dlouhodobý finanční majetek	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Oprávký k dlouhodobému majetku	-14,79	-36,21	-28,45	-31,62	-34,17	-44,56	-51,90	-60,01	-62,07	-60,97
Krátkodobý majetek	15,96	36,10	14,65	26,23	36,54	33,15	36,56	39,99	49,21	59,35
Zásoby	1,81	4,09	2,76	2,58	5,46	0	0	0	0	0
Pohledávky	0	0	0	0	0	2,82	0	3,65	0,44	1,38
Krátkodobý finanční majetek	14,04	31,69	11,89	23,39	30,98	30,23	33,08	36,27	48,62	58,59
Jiná aktiva	0,11	0,32	0	0,26	0,10	0,10	3,48	0,08	0,15	-0,62
Aktiva celkem	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100

Zdroj: vlastní zpracování dle výročních zpráv skautského střediska Říp 2007 – 2016

Dle tabulky 7 lze říci, že kromě roku 2016 vyšší podíl na celkových aktivech má dlouhodobý majetek. Z toho největší podíl zabírá dlouhodobý hmotný majetek, který je následně poníženo o jeho oprávký. V roce 2016 má nejvyšší podíl na aktivech krátkodobý majetek ve výši 59,35 %. Podíl dlouhodobých a krátkodobých aktiv na celkových aktivech je v roce 2015 téměř stejný, pouze s rozdílem 0,79 %. Do této doby je vždy podíl dlouhodobého majetku na celkových aktivech vyšší než podíl krátkodobého majetku. Změna je také znázorněna v grafu 1, kde lze vidět překrytí a následnou výměnu křivek krátkodobého a dlouhodobého majetku. Důvodem je snaha uspořít finanční prostředky na nákup pozemku, který bude využit pro pořádání letních táborů a pronájem ostatním střediskům či jiným organizacím v dalším období letních měsíců.

Od roku 2009 má dlouhodobý majetek klesající tendenci. Naopak krátkodobý majetek má od téhož roku stoupající charakter. V tabulce 7 je možné vidět, že v krátkodobém majetku se zvyšuje především krátkodobý finanční majetek, a to z důvodu šetření finančních prostředků na nákup vlastního tábořiště.

Tabulka 8: Vertikální analýza pasiv Skautského střediska Říp (v %)

Položka/období	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Vlastní zdroje	99,79	90,95	100	92,45	93,80	92,44	93,31	91,98	92,57	82,07
Vlastní jmění	102,02	88,69	100,82	93,38	87,73	107,04	95,71	97,08	86,51	83,34
Výsledek hospodaření	-2,23	2,26	-0,82	-0,93	6,07	-14,60	-2,40	-5,10	6,06	-1,27
Cizí zdroje	0,21	9,05	0	7,55	6,20	7,56	6,69	8,02	7,43	17,93
Rezervy	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Dlouhodobé závazky	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Krátkodobé závazky	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Jiná pasiva	0,21	9,05	0	7,55	6,20	7,56	6,69	8,02	7,43	17,93
Pasiva celkem	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100

Zdroj: vlastní zpracování dle výročních zpráv skautského střediska Říp 2007 – 2016

U pasiv, dle tabulky 8, zabírá největší podíl vlastní jmění. V celém sledovaném období tento podíl neklesá pod 80 %. V roce 2016 jsou poměrně významnou položkou i jiná pasiva, konkrétně výnosy příštích období. V předchozích letech ale dosahují jen pod 10 %.

4.4.4 Horizontální analýza aktiv a pasiv

Horizontální analýza zkoumá absolutní změny v aktivech a pasivech, a procentuální změny mezi jednotlivými obdobími. Níže uvedená tabulka zobrazuje změny u položek, které jsou ve střediskových dokumentech. Horizontální analýza může být buď negativní či pozitivní. Tj. jednotlivé položky mohou v čase klesat nebo růst.

Tabulka 9: Horizontální analýza aktiv Skautského střediska Říp (v %)

Položka/období	07/08	08/09	09/10	10/11	11/12	12/13	13/14	14/15	15/16
Dlouhodobý majetek	-24,94	17,47	-6,67	-7,14	-7,69	-8,33	-9,09	-10	-11,11
Dlouhodobý hmotný majetek	0	-0,02	0	0	0	0	0	0	0
Dlouhodobý finanční majetek	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Oprávký k dlouhodobému majetku	141,73	-30,89	20	16,67	14,29	12,50	11,11	10	9,09
Krátkodobý majetek	123,33	-64,31	93,20	50,50	-20,51	6,52	5,13	30,85	33,96
Zásoby	123,53	-40,68	0,71	128,92	-100	0	0	0	0
Pohledávky	0	0	0	0	0	-100	0	-86,89	240,54
Krátkodobý finanční majetek	122,73	-67	112,41	43,02	-14,49	5,69	5,36	42,54	33,86
Jiná aktiva	200	-100	0	-57,34	-8,28	3141,90	-97,91	104,44	-570,53
Aktiva celkem	-1,28	-12,05	7,96	7,97	-12,37	-3,41	-3,89	6,34	11,07

Zdroj: vlastní zpracování dle výročních zpráv skautského střediska Říp 2007 – 2016

Záporné hodnoty lze zaznamenat u dlouhodobých aktiv v celém sledovaném období vyjma změny mezi roky 2008 a 2009, kdy je hodnota pozitivní ve výši 17,47 %. Důvodem jsou oprávký ke stavbám. Jsou také záporné například u zásob a pohledávek. Jedná se o poskytnuté zálohy, které jsou tvořeny velmi malými částkami, a středisko nemá žádné problémy s jejich návratností.

Záporná hodnota se také projevila u krátkodobých finančních aktiv. Nejvyšší záporná hodnota -64,31 % se objevila při snížení aktiv mezi roky 2008 a 2009. Důvodem jsou vyšší výdaje v těchto letech. Středisko nakoupilo nové vybavení, spotřebovalo materiál na tábore a v tomto roce mělo větší výdaje na vzdělávání svých členů. Během tohoto roku se středisko snažilo obnovit táborové vybavení, aby bylo účastníkům nabídnuto profesionální zázemí a materiální zajištění her v průběhu tábora. Důvodem jsou také stále se měnící hygienické předpisy a vyhlášky ministerstev, které nutí organizátory táborů investovat do vybavení. Naopak vysoká kladná hodnota se objevila na začátku sledovaného období, tj. mezi roky 2007 a 2008.

Co se celkových aktiv týče, tak záporné hodnoty převyšují nad kladnými. Výrazný pokles nastal mezi roky 2011 a 2012, celkem o 12,37 %. V této meziroční změně představuje zásadní úlohu pokles položky zásob o 100 %. Důvodem je změna účtování poskytnutí záloh. Do roku 2011 se tato položka účtovala do zásob jako poskytnuté zálohy na zásoby. Od roku 2012 se poskytnuté zálohy účtují v pohledávkách pod položkou poskytnuté provozní zálohy. Z tohoto důvodu je také u položky zásob meziroční změna v letech 2012 – 2013 hodnota -100 %.

Naopak nejvyšší růst celkových aktiv v hodnotě 11,07 % nastal v letech 2015 – 2016. I přesto, že v tomto období klesla jiná aktiva o velmi vysokou částku 570,53 %, tak o pozitivní změnu se zde zasloužila položka pohledávek, která stoupla o 240,54 %. V letech 2015 a 2016 se pod položkou pohledávky účtují poskytnuté zálohy, čímž se jedná o finanční zálohu poskytnutou vedoucím oddílů na celoroční činnost. Finanční záloha je poskytnuta na nákup materiálu či využití služeb ubytování nebo dopravy při výpravách. V roce 2016 mělo středisko oproti roku 2015 vyšší výdaje nejen na běžnou celoroční činnost, ale také na vzdělávání svých členů.

Tyto skutečnosti jsou doloženy údaji v tabulce 9.

Tabulka 10: Horizontální analýza pasiv Skautského střediska Říp (v %)

Položka/období	07/08	08/09	09/10	10/11	11/12	12/13	13/14	14/15	15/16
Vlastní zdroje	-10,02	-3,30	-018	9,54	-13,64	-2,51	-5,26	7,01	-1,53
Vlastní jmění	-14,18	-0,02	0	1,44	6,92	-13,64	-2,51	-5,26	7,01
Výsledek hospodaření	-200	-131,69	22,57	-807,81	-310,87	-84,13	104,45	-226,38	-123,31
Cizí zdroje	4100	-100	0	-11,28	6,78	-14,44	15,12	-1,40	167,93
Rezervy	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Dlouhodobé závazky	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Krátkodobé závazky	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Jiná pasiva	4100	-100	0	-11,28	6,78	-14,44	15,12	-1,61	167,93
Pasiva celkem	-1,28	-12,05	7,96	7,97	-12,37	-3,41	-3,89	6,34	11,07

Zdroj: vlastní zpracování dle výročních zpráv skautského střediska Říp 2007 – 2016

Dotace a příspěvky se nejčastěji využívají k obnově vybavení, zařízení nebo nákupu materiálu. Každý rok jsou v různé výši, podle možností orgánů, které poskytují dotace, a podle požadavků střediska. Jak je uvedeno v tabulce 10, například v roce 2008 středisko získalo o 82000 Kč více než v roce 2007. To bylo způsobeno opravami v roce 2008, takže v roce 2007 nebylo potřeba tak vysoké dotace. Hospodářský výsledek má reálně velké fluktuace, což by mohlo v některých letech znamenat finanční ztráty střediska (podrobněji bude stanoveno pomocí ukazatelů).

Tabulka 10 ukazuje, že neexistují dlouhodobé ani krátkodobé závazky. Organizace proto nemá problém s plněním a splácením částek do doby splatnosti. Středisko dále nedisponuje žádnými rezervami, které zatím nebyly potřebné.

Extrémy u celkových pasiv jsou stejné jako u celkových aktiv z důvodu rovnosti. Nejvyšší negativní změna nastala v období 2011 – 2012 a to ve výši -12,37 %. Na poklesu celkových pasiv měl v tomto případě hlavní vliv pokles hospodářského výsledku v roce 2012 oproti roku 2011 o 310,87 %. Důvodem této vysoké hodnoty je především skutečnost, že v roce 2011 dosahovalo středisko nejvyššího výnosu v celém sledovaném období a v roce 2012 se jednalo o nejnižší hospodářský výsledek. Zisk v roce 2011 ovlivnila výnosová položka tržeb za vlastní výkony, naopak ztráta v dalším roce je z důvodu vysoké nákladové položky služeb. Jak již bylo zmíněno výše, v roce 2011 byla pořádána událost Memorail Air Show 2011, kde členové střediska za úplaty vypomáhají s organizací. V roce 2012 jsou důvodem vysoké nákladové položky služeb časté výpravy, na nichž mají vedoucí proplacené cestovné od střediska. Položka cestovné je zahrnuta v nákladové položce služeb.

V opačném případě velmi pozitivní změna nastala v roce 2016 oproti předešlému roku. Celková pasiva se zvýšila o 11,07 % i přesto, že výsledek hospodaření byl negativní v hodnotě -123,31 %. Za pozitivní změnu v tomto období se zasloužily cizí zdroje, které navýšily o 167,93 % oproti předešlému roku. Cizí zdroje zahrnují pouze jedinou položku, tj. položka jiných pasiv. Do této položky patří výnosy příštích období neboli poskytnuté dotace, které budou využity v následujícím účetním období. Jak již bylo výše zmíněno, v roce 2016 byly středisku poskytnuty vyšší dotace z důvodu záměru koupě pozemku, který bude použit pro pořádání letních táborů a pronajímání ostatním střediskům a jiným subjektům v období letních měsíců.

4.4.5 Vertikální analýza výnosů a nákladů

Vertikální analýza výnosů a nákladů se zaměřuje na vliv jednotlivých položek na výsledek hospodaření.

Tabulka 11: Vertikální analýza výnosů Skautského střediska Říp (v %)

Položka/období	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Tržby za vlastní výkony	13,93	14,21	0	4,38	25,74	4,04	28,21	4,32	16,78	10,74
Změny stavu vnitroorganizačních zásob	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Aktivace celkem	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Ostatní výnosy celkem	34,68	39,81	17,44	42,05	46,05	57,02	37,87	44,69	39,55	30,86
Tržby z prodeje majetku	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Přijaté příspěvky	20	19,17	82,56	29,76	9,47	25,16	19,45	20,03	15,08	19,07
Provozní dotace	31,39	26,81	0	23,81	18,74	13,78	14,47	30,96	28,59	39,33
Výnosy celkem	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100

Zdroj: vlastní zpracování dle výročních zpráv skautského střediska Říp 2007 – 2016

V tabulce 11 lze vyčíst, že na celkové sumě výnosů mají největší podíl ostatní celkové výnosy, kromě let 2009 a 2016. V roce 2009 jsou nejvýznamnější položkou výnosů přijaté příspěvky v hodnotě 82,56 % a v roce 2016 provozní dotace ve výši 39,33 %. Do ostatních celkových výnosů také patří např. dotace poskytnuté na provozní náklady a od roku 2016 i dary. V roce 2009 je vyšší podíl přijatých příspěvků ovlivněn navýšenou sazbou příspěvků pro členy střediska. Od tohoto roku se díky dotacím členské příspěvky snížily. Nulová je hodnota provozních dotací a tržeb za vlastní výkony v roce 2009.

Tabulka 12: Vertikální analýza nákladů Skautského střediska Říp (v %)

Položka/období	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Spotřebované nákupy	71,63	55,45	24,47	51,89	47,50	38,21	58,82	61,39	62,40	61,07
Služby	17,07	34,07	0,93	37,95	40,43	53,54	28,19	24,32	30,19	28,08
Osobní náklady	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Daně a poplatky	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Ostatní náklady	0,24	0,69	2,04	0,78	0,97	0,53	0,80	0,80	0,49	0,69
Odpisy a prodaný majetek	8,65	4,97	72,56	5,55	6,61	4,36	6,67	7,04	4,05	4,7
Poskytnuté příspěvky	2,41	4,82	0	3,83	4,49	3,36	5,52	6,45	2,87	5,46
Náklady celkem	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100

Zdroj: vlastní zpracování dle výročních zpráv skautského střediska Říp 2007 – 2016

Z hlediska vertikální analýzy nákladů Skautského střediska Říp v tabulce 12 lze konstatovat nejvyšší zastoupení celkových nákladů položkou spotřebované nákupy, kam patří spotřeba materiálu a energie. Výjimkou jsou ale roky 2009 a 2012.

V roce 2009 jsou nejvýznamnější položkou odpisy a prodaný majetek z důvodu vysokých odpisů DNM a DHM. Hodnota odpisů a prodaného majetku se v roce 2009 pohybuje ve výši 72,56 %. Tato hodnota je nejvyšší ve vertikální analýze nákladů za celé sledované období. Důvodem je nízká hodnota ostatních nákladových položek v daném roce. Odpisy a prodaný majetek zahrnují částku, o niž je ponížena hodnota dlouhodobého majetku. Tato hodnota je každý rok ve sledovaném období velmi podobná, protože struktura dlouhodobého majetku se příliš nemění.

V roce 2012 se jedná o služby, pod které spadá cestovné a ostatní služby (především vzdělávání členů střediska). Tato položka zaujímá na celkových aktivech v roce 2012 53,54 %. Na nulových hodnotách se pohybují položky osobních nákladů, daní a poplatků. Středisko během sledovaného období těmito položkami nedisponuje, protože nemá žádné zaměstnance a je osvobozeno od placení daní (viz. podkapitola 4.4.2)

4.4.6 Horizontální analýza výnosů a nákladů

Úkolem horizontální analýzy je v případě výnosů a nákladů zkoumat vývoj jednotlivých ukazatelů v čase.

Tabulka 13: Horizontální analýza výnosů Skautského střediska Říp (v %)

Položka/období	07/08	08/09	09/10	10/11	11/12	12/13	13/14	14/15	15/16
Tržby za vlastní výkony	92,73	-100	0	474,74	-80,56	402,29	-85,97	649,55	-47,82
Změny stavu vnitroorganizačních zásob	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Aktivace celkem	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Ostatní výnosy celkem	116,79	-96,63	3166,86	7,11	53,71	-52,33	8,11	70,69	-36,31
Tržby z prodeje majetku	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Přijaté příspěvky	81,01	-66,89	388,25	-68,86	229,59	-44,51	-5,68	45,26	3,21
Provozní dotace	61,29	-100	0	-23,23	-8,71	-24,62	95,92	78,13	12,28
Výnosy celkem	88,86	-92,31	1254,69	-2,18	24,11	-28,21	-8,41	92,91	-18,39

Zdroj: vlastní zpracování dle výročních zpráv skautského střediska Říp 2007 – 2016

Procentuální meziroční změny jsou markantní téměř u všech položek. V případě celkových výnosů uvedených v tabulce 13 byl zaznamenán v roce 2010 neobvykle vysoký procentuální nárůst o 1254,69 % oproti předchozímu roku. Přesně se jednalo o meziroční růst o 719563 Kč, který není zanedbatelný a který byl způsoben zhodnocením peněžních prostředků, které středisko získalo na účet z důvodu grantu a také z důvodu nulové položky tržeb za vlastní výkony v roce 2009.

Této meziroční změně předcházel naopak významný pokles celkových výnosů a to o -92,31 %. Mezi roky 2008 a 2009 klesly všechny položky. Nejvíce se snížily položky tržeb za vlastní výkony a provozní dotace, obě položky klesly o 100 % oproti předešlému roku. Důvodem jsou nulové hodnoty u těchto položek. Středisko v tomto roce nevyužilo možnost požádat o dotace a zároveň nepožádalo žádné události, ze kterých by mohl vzejít finanční příspěvek. Z tohoto důvodu nenastala žádná meziroční změna v letech 2008 – 2009 u položek tržby za vlastní výkony a provozní dotace z důvodu nulové hodnoty těchto položek v roce 2009.

Tabulka 14: Horizontální analýza nákladů Skautského střediska Říp (v %)

Položka/období	07/08	08/09	09/10	10/11	11/12	12/13	13/14	14/15	15/16
Spotřebované nákupy	34,90	-96,10	2668,51	-23,09	22	0,67	-1,14	76,64	-15,66
Služby	247,89	-99,76	53228,57	-10,53	100,83	-65,57	-18,27	115,77	-19,85
Osobní náklady	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Daně a poplatky	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Ostatní náklady	400	-73,90	399,23	4,04	-17,25	-0,27	-5,68	6,69	20,54
Odpisy a prodaný majetek	0	29	0	0	0	0	0	0	0
Poskytnuté příspěvky	250	-100	0	-1,58	13,37	7,58	10,61	-22,70	64,14
Náklady celkem	74,28	-91,17	1206,17	-16	51,65	-34,60	-5,28	73,80	-13,83

Zdroj: vlastní zpracování dle výročních zpráv skautského střediska Říp 2007 – 2016

Obecně lze jako pozitivní hodnotit pokles nákladů, neboť ty ovlivňují výsledek hospodaření žádoucím směrem. Nicméně u neziskových organizací, které nejsou založeny za účelem zisku, je na místě být o něco obezřetnější a současně posuzovat, zda neměl pokles nákladů přílišný negativní dopad na kvalitu či objem poskytovaného produktu. Z tabulky 14 je zřejmé, že se celkové náklady snižovaly měrou v roce 2009. Důvodem byl pokles spotřebovaných nákupů a služeb. Tyto položky v roce 2009 klesly o více než 91 %. Při detailnějším rozboru nákladů ve zmíněném roce dochází k upřesnění. Hlavní příčinu je nutné spatřovat ve snížení nákladů na spotřebované nákupy a služby, které naopak rostly v předcházejícím i následujícím roku.

Vysoká negativní změna přichází v meziroční změně v letech 2009 a 2010 ve výši 1206,17 %. Důvodem je výrazný nárůst služeb v roce 2010 oproti velmi nízké hodnotě v roce 2009. Z tabulky 14 lze také vyčíst, že procentuální výsledky horizontální analýzy celkových nákladů mají střídavý trend.

4.5 Analýza dílčích ukazatelů

Tato část práce analyzuje účetní výkazy střediska. Jedná se o ukazatele rentability, autarkie, aktivity, likvidity a financování. Při výpočtech ukazatelů finanční analýzy je třeba vzít v úvahu specifika dané municipální firmy. Proto analýza dílčích ukazatelů nezahrnuje ukazatele likvidity. Je tomu tak, protože středisko nemá žádné krátkodobé závazky, které jsou nezbytné pro výpočet likvidity. Mimo to se v této analýze nepočítá produktivita práce, protože skautské středisko Říp nemá žádné zaměstnance.

Pro potřeby ukazatelů rentability a autarkie jsou náklady a výnosy rozděleny dle doplňkové činnosti (tabulka 15) a hlavní činnosti (tabulka 16).

Tabulka 15: Zjednodušená struktura výnosů a nákladů doplňkové činnosti Skautského střediska Říp (v Kč)

Položka/období	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Ostatní výnosy celkem	137000	297000	10000	326686	349927	537857	256407	277193	473131	301353
VÝNOSY	137000	297000	10000	326686	349927	537857	256407	277193	473131	301353
Služby	76000	122000	0	92833	144746	207246	150049	100533	157242	167149
Ostatní náklady	4000	5000	1305	6515	6778	5609	5594	5726	5629	6785
NÁKLADY	80000	127000	1305	99348	151524	212855	155643	105809	162871	173934
Hospodářský výsledek	57000	170000	8695	227388	198403	325002	100764	171384	310260	127419

Zdroj: vlastní zpracování dle výročních zpráv skautského střediska Říp 2007 – 2016

Do doplňkové činnosti jsou zařazeny ostatní celkové výnosy, ostatní služby a ostatní náklady. Hospodářský výsledek doplňkové činnosti skautského střediska Říp je v celém sledovaném období vždy ziskový. Nejvyššího zisku dosahuje středisko v doplňkové činnosti v roce 2012, naopak nejnižší zisk je vykázan v roce 2009 především z důvodu nulových ostatních služeb.

Tabulka 16: Zjednodušená struktura výnosů a nákladů hlavní činnosti Skautského střediska Říp (v Kč)

Položka/období	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Tržby za vlastní výkony	55000	106000	0	34040	195640	38040	191070	26800	200880	104820
Změny stavu vnitroorganizačních zásob	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Aktivace celkem	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Tržby z prodeje majetku	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Přijaté příspěvky	79000	143000	47350	231187	72000	237305	131675	124199	180413	186202
Provozní dotace	124000	200000	0	185000	142400	130000	98000	192000	342000	384000
VÝNOSY	258000	449000	47350	450227	410040	405345	420745	342999	723293	675022
Spotřebované nákupy	312000	402000	15666	433714	333578	406962	409669	404988	715389	603341
Služby	6000	125000	595	224472	139162	362927	46257	59908	188935	110323
Osobní náklady	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Daně a poplatky	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Odpisy a prodaný majetek	46000	36000	46439	46438	46439	46439	46438	46438	46438	46438
Poskytnuté příspěvky	20000	35000	0	32040	31535	35750	38460	42540	32882	53972
NÁKLADY	384000	598000	62700	736664	550714	852078	540824	553874	983644	814074
Hospodářský výsledek	126000	149000	15350	286437	140674	446733	120079	210875	260351	139052

Zdroj: vlastní zpracování dle výročních zpráv skautského střediska Říp 2007 – 2016

Do hlavní činnosti patří tržby za vlastní výkony, přijaté příspěvky, provozní dotace, spotřebované nákupy, služby (kromě ostatních služeb), odpisy a prodaný majetek, poskytnuté příspěvky. Středisko v hlavní činnosti dosahuje každý rok ztráty. Tento výsledek je běžný, protože účelem neziskové organizace není v hlavní činnosti dosahovat zisk. V hlavní činnosti je nejvyšší ztráta v roce 2012, naopak nejnižší ztrátu středisko vykazuje v roce 2009.

4.5.1 Ukazatelé rentability

Ukazatelé rentability jsou tradiční finanční ukazatele. Pro tento ukazatel je třeba vzít v úvahu, že všechny municipální firem mají odlišný cíl (cílem hlavní činnosti je vyrovnanost výnosů a nákladů a doplňková činnost tvoří zisk). Pro danou organizaci je

vhodné vypočítat ukazatel rentability nákladů doplňkové činnosti. Rentabilita zahrnuje také ukazatel míry pokrytí ztráty z hlavní činnosti ziskem z doplňkové činnosti.

Tabulka 17: Ukazatelé rentability Skautského střediska Říp (v %)

Položka/období	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
R _{NDC}	71,25	133,86	666,28	228,88	130,94	152,69	64,74	161,97	190,49	73,26
Z ⁺	45,24	114,09	56,64	79,38	141,04	72,75	83,91	81,27	119,17	91,63

Zdroj: vlastní zpracování dle výročních zpráv skautského střediska Říp 2007 – 2016

Ukazatel rentability nákladů doplňkové činnosti je z hlediska efektivity velmi přísný finanční ukazatel. Cílem je maximalizace hodnoty. Tabulka 17 znázorňuje, že výsledky rentability nákladů jsou kladné. Z tohoto důvodu je možné usoudit dobré hospodaření v oblasti doplňkové činnosti, která je zdrojem příjmů a pokrývá náklady v této oblasti. Středisko používá zisk na krytí nákladů vzniklých v hlavní činnosti. V důsledku rentability nákladů doplňkové činnosti lze konstatovat, že doplňková činnost je v zásadě efektivní a výnosná. V letech 2008 – 2012 a 2014 – 2015 je hodnota rentability vyšší než 100 %, což je považováno za pozitivní výsledek. V roce 2007 je hodnota 71,25 %, v roce 2013 64,74 % a v roce 2016 73,26 %, což sice nesplňuje cíl maximalizace ukazatele, ale stále se výsledek nedá hodnotit jako negativní.

Ukazatel pokrytí ztráty ziskem se počítal každý rok, protože mělo každý rok ztrátu v hlavní činnosti. V roce 2011 byla ztráta velmi nízká, takže z výsledků vyšlo pokrytí 141,04 %. Opačný extrém se objevil v roce 2007, ve výši 45,24 % pokrytí ztráty ziskem. U ukazatele pokrytí ztráty ziskem je žádoucí hodnota 100 %. K této hodnotě se středisko přiblížilo v roce 2016 hodnotou 91,63 %. Opět bylo potvrzeno, že doplňková činnost střediska je ekonomicky velmi efektivní.

4.5.2 Ukazatel autarkie

Oblast hodnocení autarkie je orientovaná na soběstačnost organizace. Nezisková organizace se nesnaží o vytváření a maximalizaci zisku. Hodnocení míry autarkie nabízí možnost hodnocení efektivnosti s ohledem na specifika neziskové organizace.

Tabulka 18: Celková autarkie na bázi výnosů a nákladů Skautského střediska Říp (v %)

Položka/období	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
A _e	85,13	102,90	89,60	92,93	108,22	88,57	97,23	94,01	104,35	98,82

Zdroj: vlastní zpracování dle výročních zpráv skautského střediska Říp 2007 – 2016

Hodnoty, které přesahují 100 %, značí soběstačnost organizace. Tabulka 18 ukazuje, že v letech 2008, 2011 a 2015 bylo středisko soběstačné, celková autarkie je výrazně nad 100 %. Neexistují zde žádné finanční ztráty a nehrozí žádné finanční problémy při

návratnosti nákladů. V těchto letech mělo středisko volné finanční prostředky, které by mohly být použity v jiné oblasti. V ostatních letech byl mezi výnosy a náklady malý rozdíl ve prospěch nákladů.

4.5.3 Ukazatelé aktivity

Ukazatelé aktivity hodnotí, jak středisko užívá vložené prostředky. Používají se hlavně k posouzení správy aktiv. Z výsledků vznikne informace, jak podnik využívá majetek.

Obrat kapitálu přispívá k vylepšení informovanosti ohledně výkonnosti zdrojů (pasiv) vložených do produkce.

Doba obratu pohledávek vyjadřuje počet dní, za který se obrátí výnosy, popřípadě jiné veličiny, ve zvolené položce aktiv či pasiv. Ukazatel se konstruuje jako poměr aktiv či pasiv jednodenních výnosů.

Tabulka 19: Ukazatelé aktivity Skautského střediska Říp

Položka/období	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Obrat kapitálu	0,41	0,91	0,07	0,94	0,91	1,06	0,88	0,83	1,68	1,28
Doba obratu pohledávek	0	0	0	0	0	8,96	0	16,39	1,11	4,65

Zdroj: vlastní zpracování dle výročních zpráv skautského střediska Říp 2007 – 2016

Tabulka 19 ukazuje, že obrat kapitálu dosahuje v letech 2007 a 2009 nízkých hodnot, i přestože hospodaření střediska je na dobré úrovni. Je to dáno především tím, že značná část kapitálu je tvořena dotacemi a cizími zdroji.

Ukazatel doby obratu pohledávek je v letech 2007 – 2011 a 2013 na nule, což ukazuje nulový problém s pohledávkami. Důvodem je nulová hodnota pohledávek v těchto letech. Ostatní hodnoty udávají, kolik dní (v průměru) má středisko vázány finance v pohledávkách. Žádoucí je nižší hodnota ukazatele, středisko poté k financování těchto pohledávek potřebuje méně zdrojů. V porovnání s nejčastější obvyklou dodací lhůtou, což je 30 dní, jsou výsledné hodnoty přijatelné.

4.5.4 Ukazatelé financování

Ukazatelé slouží k posouzení zadluženosti a finanční stability. U neziskových organizací je typické, že existuje převaha vlastních zdrojů nad cizími. Pokud se jedná o cizí zdroje, jsou obvykle neúročené a krátkodobé.

Tabulka 20: Ukazatelé financování Skautského střediska Říp

Položka/období	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Míra věřitelského rizika	0,21 %	9,05 %	0 %	7,55 %	6,2 %	7,56 %	6,69 %	8,02 %	7,43 %	17,9 %
Síla finanční páky	1	1,1	1	1,08	1,07	1,08	1,07	1,09	1,08	1,22
Míra finanční nezávislosti	99,79 %	90,95 %	100 %	92,45 %	93,80 %	92,44 %	93,31 %	91,98 %	92,57 %	82,07 %

Zdroj: vlastní zpracování dle výročních zpráv skautského střediska Říp 2007 – 2016

Z tabulky 20 je patrné, že v celém sledovaném období si středisko z velké části vystačilo s vlastními zdroji, protože míra finanční nezávislosti vyšla vždy na 90 % kromě roku 2016. Ale i v roce 2016 je míra věřitelského rizika nízká, takže středisko nebylo závislé na cizích zdrojích v podobě dotací.

Ukazatel síly finanční páky se každoročně projevil velmi dobře. Nachází se pod hranicí hodnoty 2, což znamená malé krytí aktiv cizími zdroji.

4.6 Analýza syntetických ukazatelů

Tato kapitola se zabývá hodnocením zjištěných výsledků. Používají se syntetické ukazatelé finanční analýzy, a to modely KAMF a BAMF. Tyto modely hodnotí finanční zdraví organizace. Modely byly vyvinuty pro hodnocení neziskových organizací a jsou založeny na specifických podmínkách finanční analýzy municipálních firem.

4.6.1 Model KAMF*

Model KAMF* je navržen speciálně pro neziskové organizace. Jedná se o mnohem přísnější hodnocení než model pro ziskový sektor. Hodnoty ukazatelů se zadají do tabulky 2 a dále se ohodnotí podle kritérií a na závěr se vyhodnotí výsledek.

Tabulka 21: Hodnocení modelu KAMF* pro Skautské středisko Říp

Položka/období	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Autarkie	4	1	4	3	1	4	3	3	1	3
Rentabilita doplňkové činnosti	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Míra pokrytí ztráty ziskem	5	1	5	5	1	5	4	4	1	5
Okamžitá likvidita	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Obrat kapitálu	5	4	5	4	4	3	4	4	3	3
Produktivita práce	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Výsledné hodnocení KAMF*	4	2,75	4	3,75	2,75	3,5	3,5	3,5	2,5	3,25

Zdroj: vlastní zpracování dle výročních zpráv skautského střediska Říp 2007 – 2016

Hodnotící tabulka 21 přiřazuje každému ukazateli známku na základě dosaženého výsledku v rámci tabulky 2, která je uvedena v teoretických východiscích modelu KAMF*. Nejhorším možným ohodnocením je číslice 5, nejlepším pak 1. Číslice 0 vyjadřuje nulové hodnocení daného ukazatele.

Celkový výsledek ukazuje, že bonita střediska je ve většině sledovaného období na relativně špatné úrovni. Roky 2008, 2011 a 2015 přinesly v tomto ohledu spíše průměrný výsledek.

Nejhorší výsledky je možné vidět u ukazatelů míry pokrytí ztráty ziskem a obratu kapitálu.

Tabulka 21 ukazuje, že nejlépe hodnoceným ukazatelem je rentabilita doplňkové činnosti. Tato skutečnost pouze dokládá, že doplňková činnost je velmi efektivní a středisko by mělo nadále pokračovat tímto směrem.

Výsledek celkového hodnocení (prostý průměr známek) je 3,35, což je horší průměr.

4.6.2 Model BAMF

Model BAMF hodnotí bonitu organizace. Pro hodnocení je nutné do vzorce zadat výsledky ukazatelů likvidity, aktivity, financování, rentability, autarkie a produktivity.

Tabulka 22: Hodnocení modelu BAMF pro Skautské středisko Říp

Položka/období	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Likvidita	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Aktivita	0,41	0,91	0,07	0,94	0,91	1,06	0,88	0,83	1,68	1,28
Financování	0,99	0,91	1	0,93	0,94	0,92	0,9	0,92	0,93	0,82
Rentabilita	0,71	1,34	6,66	2,29	1,31	1,53	0,65	1,62	1,9	0,73
Autarkie	0,85	1,03	0,9	0,93	1,08	0,89	0,97	0,94	1,04	0,99
Produktivita	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Bonita	0,74	1,05	2,16	1,27	1,06	1,1	0,85	1,08	1,39	0,96

Zdroj: vlastní zpracování dle výročních zpráv skautského střediska Říp 2007 – 2016

U modelu BAMF jsou celkové hodnoty porovnávány s hodnotou 1, a dle výsledků v tabulce 22 je nejlepšího výsledku dosaženo v roce 2016.

Ukazatel autarkie poměřuje výnosy a náklady střediska. Vyrovnanost výnosů a nákladů značí hodnoty pohybující se kolem čísla 1. V případě podnikatelského podniku by byl tento výsledek velmi alarmující. Pro neziskové organizace je naopak velmi žádoucí.

Ukazatele aktivity a rentability zobrazují poměrně velké odchylky v hodnotách. Obrat kapitálu je v letech 2007 a 2009 nízký, zejména proto, že velkou část kapitálu tvoří dotace a cizí zdroje. V letech 2007 a 2016 je hodnota nižší než 100 %, což nesplňuje cíl maximalizace ukazatele, ale stále se výsledek nehodnotí jako negativní.

Do modelů syntetických ukazatelů nebyl zahrnut ukazatel likvidity, protože středisko nemá žádné krátkodobé závazky. Dále nebyl zahrnut ukazatel produktivity práce, a to z důvodu, že Skautské středisko Říp nemá žádného zaměstnance.

Výsledky syntetických ukazatelů pomocí modelů by měly být spíše orientační. Rozhodně by se organizace neměly mezi sebou dle těchto výsledků porovnávat. Každá organizace může mít jiný hodnotící systém a mít odlišnou situaci v hospodaření.

4.7 Doporučení do budoucna

Výsledky finanční analýzy a hodnocení finanční situace naznačují, že středisko nemá žádné značné problémy a hospodaří příznivě. Středisko není zatíženo žádným úvěrem, má ziskovou doplňkovou činnost a nedisponuje závazky. V této části práce budou rozebrány a analyzovány pouze nepatrné nedostatky a budou navržena doporučení pro jejich snížení či úplné odstranění. Hlavní činnost vyžaduje zvýšení hodnoty výnosů, ale je nutné vzít v úvahu omezené možnosti. Jedním z doporučení je zvýšit členské poplatky. Tato možnost nemusí být do budoucna vhodná, z důvodu snížení zájmu rodičů platit vysokou částku za aktivity dětí. Částka je ve srovnání s mnoha dalšími kroužky velmi nízká, ale neustálý růst by rodiče nemuseli dlouhodobě tolerovat. Proto je tedy příznivější pokračovat v úspěšném hospodaření a vedení střediska, udržovat stávající členy a přijímat členy nové.

Návrhy se zaměří na ziskovou hospodářskou doplňkovou činnost. V této oblasti má středisko značný prostor pro zvýšení zisku a tím i pro zlepšení hlavní činnosti. Doplňková činnosti zahrnuje velké množství činností, které nemusí být naléhavě spojené s cílem a posláním organizace. Výnosy převyšují náklady v doplňkové činnosti. Při pořádání akcí v rámci této činnosti středisko hospodaří příznivě.

Je důležité zaměřit se na příjmy, výnosy, výdaje a náklady hlavní a doplňkové činnosti. Vlastní jmění a dotace nejvíce zastupují příjmy v hlavní činnosti. Středisko na renovaci a obnovu vybavení podle účelu používá dotace. Zaměřují se také na vzdělávání svých členů. Hlavní činnost je pro středisko ztrátová. Doporučením je tedy v budoucnu dodržet rozpočet získaných dotací. Majetek a vybavení střediska postupně obnovovat dle finančních možností, ponechat rezervu na případné nepředvídatelné události. Doplňková činnost také skrývá některé možnosti. Dostupné finanční prostředky, které zůstanou po vykrytí ztráty z hlavní činnosti, mohou být vloženy například na spořicí bankovní účet a ponechány ke kladnému úročení.

První doporučení by tedy mohlo ušetřit finanční prostředky uložením na spořicí účet. Středisko stále pro ukládání peněz používá běžný účet. Pokud by se středisko rozhodlo pro spořicí účet, bude moci kdykoli pokrýt náklady a současně zvyšovat finanční prostředky

pomocí úroků. V roce 2016 středisku zbylo po uhrazení ztráty z hlavní činnosti 396513 Kč. Bankovní úrokové sazby se dnes pohybují od 0,01 % do 1 % ročně. Skautské středisko Říp má založený běžný účet u České spořitelny, která také nabízí spořicí účty. V současné době má Česká spořitelna roční úrokovou sazbu ve výši 0,2 %. Tabulka 23 zobrazuje výši finančních prostředků střediska po 3 letech, pokud by byl aktuální zůstatek běžného účtu uložen na účtu spořicí. Nejprve, pro zjednodušení, nebudou připsána další navýšení peněz na spořicí účet a úroky se vždy budou připisovat na spořicí účet na konci roku.

Tabulka 23: Možnost spoření peněz

2016	2017	2018	2019
396513 Kč	397306 Kč	398101 Kč	398897 Kč

Zdroj: vlastní zpracování dle <https://www.csas.cz/cs/osobni-finance/sporeni/sporeni-cs>

Zvýšení peněz na spořicí účtu není tak velké, ale peníze se zde alespoň z části hodnotí. Pokud by se středisko rozhodlo k uloženým prostředkům každý rok ukládat další volné finanční prostředky, přírůstek by byl o poznání významnější. Příkladná ukázka je uvedena v tabulce 24, kde je každoročně počítáno s 28% nárůstem každý rok. Tento přírůstek se počítal jako aritmetický průměr z horizontální analýzy aktiv, a to z hodnot položky krátkodobý finanční majetek. V roce 2016 se předpokládá s počátečním stavem spořicího účtu ve výši 396513 Kč. V průběhu každého roku se prostředky na účtu zvýší o 28 % oproti počátečnímu stavu a na konci roku se tato hodnota zúročí o 0,2 %.

Tabulka 24: Možnost spoření s průběžnými vklady

2016	2017	2018	2019
396513 Kč	508552 Kč	652249 Kč	836549 Kč

Zdroj: vlastní zpracování dle <https://www.csas.cz/cs/osobni-finance/sporeni/sporeni-cs>

Úrok nabízený Českou spořitelnou, u níž má středisko založený běžný účet, není příliš velký. V takovém případě by mohlo být doporučením i změna banky. Například Air bank nabízí úrok ve výši až 1 %.

Druhým návrhem je zvýšení příjmu z pronájmu. Středisko má vlastní budovu, kterou pronajímá. Jedná se obvykle o krátkodobé pronájmy na víkendové akce. Skauti z jiných středisek po celé republice mají po celý víkend pronajatou klubovnu a pořádají zde výpravu. Klubovna se nachází na velmi atraktivním místě nedaleko centra města. Je nedávno nově zrekonstruovaná a v blízkosti se nachází hřiště a park. Také slouží jako ideální základna pro výlety na Horu Říp. Částka za ubytování činí 50 Kč na osobu za noc v zimní sezóně a 40 Kč na osobu za noc v letní sezóně. Podle průzkumu ostatních středisek

v Ústeckém kraji je cena poměrně přijatelná. Ceny v jiných střediscích se pohybují od 45 do 70 Kč na osobu za noc. Tato cena je poměrně ovlivněna velkým počtem faktorů: kapacitou, počtem místností, centrálním topením nebo vybaveností sociálního zařízení a kuchyně. Skautské středisko Říp disponuje 4 místnostmi, kapacitou 30 osob, vybavenou kuchyní, 2 WC a lokálním topením. Středisko by mohlo pronajímat klubovnu také během letních prázdnin, kdy je klubovna prázdná, protože skauti pobývají na letních táborech. Příhodná poloha dopomůže ke zvýšení zájmu o ubytování. Klubovny jsou plně vybaveny a nachází se zde také výtvary dětí, které by mohly být zničeny. Jedná se o důležité předměty pro celoroční chod střediska, ale také o vybavení pro letní tábory. Nejprve by se zavedl zkušební provoz pronájmu o letních prázdninách. Průběh pronájmu by byl podobný jako při pronájmu o víkendech, ale mimoto by se vybírala vratná kauce za případné poškození majetku. Je nutné také specifikovat vhodné cílové subjekty. Přijatelné by byly skautské oddíly, turistické oddíly, ale pronájem klubovny je možný i pro školní akce apod. Částka za ubytování by měla být pro skauty a veřejnost různá. Stanovuje to především ochota vynaložených nákladů uvedených skupin. Mimoto každá skupina odlišně reaguje na pohyb ceny. Poptávka skautů po ubytování je méně elastická. Zvýši-li se ceny za ubytování, např. z důvodu zlepšení komfortu klubovny, skauti budou volit cenově výhodnější alternativu i v případě horšího vybavení. Naopak veřejnost je ochotna vynaložit vyšší částku za lepší komfort a nevyhledávají alternativy při určité úrovni zvýšení ceny za ubytování.

Tabulka 25 uvádí příklad možného náčrtu budoucnosti. V posledních letech se odhaduje průměrná obsazenost 3 víkendy za měsíc. Kapacita klubovny je 30 lidí, průměrně přijede na celý víkend 18 lidí. V tabulce 25 je počítáno s průměrnou cenou 45 Kč na osobu za noc.

Tabulka 25: Příjem z pronájmu (18 osob)

	Momentální stav	Možný stav 1	Možný stav 2
36 víkendů v roce	58320 Kč	58320 Kč	58320 Kč
4 víkendy o prázdninách	-	5760 Kč	-
3 týdny o prázdninách	-	-	12960 Kč
Celkem	58320 Kč	64080 Kč	71280 Kč

Zdroj: vlastní zpracování dle <https://www.skaut-roudnice.cz/>

Tabulka 25 zobrazuje příklad příjmů z pronájmu klubovny skautským oddílům. Současný stav ukazuje pronájem klubovny pouze o víkendech. Jak již bylo uvedeno výše, v průměru jsou obsazeny 3 víkendy za měsíc. Počítáno je s průměrným počtem 18 lidí, přičemž každý zaplatí průměrně 45 Kč za noc. Vzhledem k tomu, že o prázdninách existuje velký počet volnočasových aktivit, je v tabulce počítáno s obsazeností 2 víkendů za měsíc. Vyjma víkendů, může být klubovna o prázdninách plně obsazena také v týdnu. Pro příklad v tabulce je počítán vždy 1 a ½ týdne měsíčně. Jelikož se jedná o letní sezónu, předpokládá se cena 40 Kč na osobu za noc. Tabulka 24 ukazuje, že pronájem klubovny o letních prázdninách by pro středisko znamenal další přínos finančních prostředků, které by mohly být využity k rozvoji činnosti.

Pronájem klubovny jiným subjektům, než skautským střediskům, by zvýšil finanční prostředky, ale také administrativu a riziko. Cena by se musela těmto faktorům přizpůsobit. Do ceny by se také promítlo cenné vybavení v klubovně. Nájemní cena by byla účtována s vratnou kaucí za případné poškození klubovny. Podle průzkumu středisek v Ústeckém kraji umožňujících ubytování také veřejnosti, činí průměrná cena 70 Kč na osobu za noc.

Tabulka 26: Příjem z pronájmu klubovny veřejnosti o letních prázdninách

	1. rok	2. rok	3. rok
Víkendy	7000 Kč	14000 Kč	14000 Kč
Týdny	21000 Kč	21000 Kč	42000 Kč
Celkem	28000 Kč	35000 Kč	56000 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 26 uvádí možný vývoj příjmů z pronájmu klubovny veřejnosti. Pro výpočet je použita průměrná ceny ubytování ostatních středisek Ústeckého kraje. V prvním roce je počítáno s obsazeností 2 týdny a 2 víkendy o letních prázdninách, tj. 16 dní. V druhém roce se předpokládá, že budou obsazeny 4 víkendy a 2 týdny letních prázdnin, konkrétně 20 dní. Ve třetím roce se bude jednat o 4 víkendy a 4 týdny během letních prázdnin, dohromady 32 dní. Středisko bude muset nejprve pronájem pro veřejnost propagovat. Je možné využít bezplatnou propagaci prostřednictvím sociálních sítí. Reklama bude zaměřena převážně na skupinu mladých lidí, kteří se na těchto sítích pohybují denně. Kapacita klubovny je 30 osob, pro příklad bude počítáno s 25 osobami (menší skupiny, nemocnost apod.).

Další možností mohou být vzdělávací kurzy a školení organizované střediskem. Například by se jednalo o kurzy ke zvýšení kvalifikace členů skautských středisek a oddílů. Kurzy mohou probíhat během víkendů nebo se může jednat o dlouhodobější

pobyt. Tyto aktivity by ale byly nákladnější. Bylo by nutné investovat do kancelářských potřeb pro potřeby kurzu, do osvědčení a odznaků, která by se udělovala nebo do celkové organizace výuky a zkoušek. V případě pořádání kurzů musí mít také středisko osoby s potřebnou způsobilostí pro další vzdělávání členů. Pro zjednodušení může středisko například poskytnout své prostory pro pořádání kurzů organizované vyššími orgány Junáka.

Při rozhodnutí pro druhý návrh, je možné za určitých podmínek podat na tuto aktivitu žádost o dotaci nebo grant. O financování ve formě grantů a dotací může být rovněž požádáno i v jiných případech, např. na renovace či opravy. Je důležité najít vhodné rozložení mezi vlastními a cizími zdroji, aby nedocházelo k přílišné závislosti na okolí.

5 Závěr

Cílem diplomové práce bylo za pomoci metod upravené finanční analýzy zhodnotit finanční zdraví skautského střediska Říp a navrhnout doporučení ke zlepšení v budoucnu.

Literární rešerše vysvětlila základní pojmy a problematiku neziskového sektoru a neziskových organizací. V souhrnu neziskových organizací byla velká část věnována spolkům, které vznikly s platností Nového občanského zákoníku, a kterými jsou např. i skautská střediska. Teoretická část analyzovala ukazatele a modely finanční analýzy. Jednotlivé ukazatele musely být přizpůsobeny specifikům neziskové organizace. Byl vysvětlen pojem odlišnosti finanční analýzy a municipální firmy. Jednotlivé oblasti ukazatelů byly podrobně popsány a jsou zde také uvedeny použité následně v praktické části.

Praktická část je zaměřena na upravenou finanční analýzu skautského střediska Říp. Byly použity účetní výkazy z interních zdrojů střediska od roku 2007 do roku 2016, konkrétně výkaz zisku a ztrát a rozvaha.

Byla provedena upravená finanční analýza s cílem identifikovat nedostatky v hospodaření střediska. Byly počítány vertikální a horizontální analýzy, dále poměrové ukazatele: autarkie, rentability, aktivity a financování. Výsledky odhalily, že středisko je z finančního hlediska na dobré úrovni. Má pozitivnější hospodářské výsledky, což znamená o překročení výnosů nad náklady. K dobrému výsledku přispívá zejména doplňková ekonomická činnost. Po výpočtech ukazatelů byly výsledky vyhodnoceny pomocí bonitních modelů KAMF* a BAMF. Horší výsledky vyšly u ukazatele rentability míry pokrytí ztráty ziskem, což naznačuje, že náklady v hlavní činnosti vyšší než výnosy, proto je hospodářský výsledek v hlavní činnosti minusový.

Vertikální analýza uvedla, které položky zaujímají největší část aktiv a pasiv. Aktiva jsou ve formě staveb, zařízení a materiálu. Do roku 2015 zaujímá položka dlouhodobých aktiv vyšší podíl na celkových aktivech. Tato skutečnost se v roce 2016 mění a na aktivech má vyšší podíl krátkodobý majetek a to z 59,35 %. Nejvýznamnější položkou celkových aktiv je v celém sledovaném období především dlouhodobý majetek. Ve sledovaném období je také patrná zvyšující se tendence podílu krátkodobého finančního majetku na celkových aktivech. Např. v roce 2016 dosahuje až 58,59 %, čímž se krátkodobý majetek podílí na celkových aktivech z větší části, než majetek dlouhodobý, jak je uvedeno výše. Dotace a příspěvky získávané od soukromých subjektů, ale také ze státního rozpočtu

a dalších institucí nejsou nejvýznamnější položkou celkových pasiv. Nejvýznamnější položkou pasiv je položka vlastních zdrojů, která se pohybuje v rozmezí od 82 do 100 %. Tato položka je významná z důvodu vysokého hodnoty vlastního jmění, kterou poté doplňuje nižším podílem položka hospodářského výsledku.

Horizontální analýza založená na rozvaze ukázala střídavý trend aktiv. Především položka zásob ovlivňuje materiál a vybavení, které středisko používá pro tábory, výpravy a akce pro veřejnost. Středisko se snaží obnovit a zdokonalit své vybavení a zařízení, čímž zvyšuje jeho hodnotu, což se odráží v celkových aktivech. Výnosy rostou nebo klesají přímo úměrně nákladům. V letech 2007 a 2008 lze tedy vidět, že se obě položky zvyšují, v dalším roce se obě položky výrazně sníží. Podobná střídavá tendence nastává v dalších letech. Mimoto jsou náklady a výnosy podobné, což není ideální situace, ale zatím není kritická. Propad je také vidět v hospodářském výsledku doplňkové činnosti v roce 2009. V tomto roce mělo středisko nižší příjmy z různých akcí a naopak vyšší výdaje na nákup pomůcek. Také mělo v roce 2009 vysoké výdaje na vzdělávání svých členů.

Rentabilita ukázala, že ziskovost doplňkové činnosti má významné rozdíly, ale stále zůstává na velmi příznivé úrovni. V každém roce, kdy rentabilita klesá o významné procento, by středisko mělo zauvažovat nad budoucí účinností doplňkové činnosti. Středisko je v této oblasti stále v kladných hodnotách a je schopné vracet získané peníze zpět a použít jako rezervu. Hospodářský výsledek doplňkové činnosti má obdobný střídavý trend jako výnosy a náklady, ale zatím nehrozí situace, kdy by doplňková činnost byla neefektivní. Pokud stav umožňuje pokrýt ztráty z hlavní činnosti ziskem z činnosti doplňkové, tak je část zisku vrácena zpět do střediska, kde disponuje jako další příjem. V doplňkové činnosti získalo středisko příjmy především z akcí pro veřejnost a z pronájmu klubovny.

Ukazatele finanční analýzy obecně hodnotí středisko z různých hledisek. Např. ukazatel autarkie vypovídá o soběstačnosti. Výsledky dosahující 100 % poukázaly na vyvážené výnosy a náklady v hlavní činnosti. Výnosy zcela nebo z velké části pokrývají náklady.

Středisko má poměrně přijatelné výsledky v oblasti aktivity. Doba obratu pohledávek je s výjimkou několika let nulová. Je to dáno skutečností, že hodnoty spojené s pohledávkami nejsou velmi významné, ale i tak znamenají patřičnou schopnost vymáhání. To přispívá k rychlému oběhu finančních prostředků. Obrat kapitálu

nepoukazuje na velmi příznivé hodnoty, což znamená malý tok kapitálu ve výnosech. Ukazatele za sledované období dosahují středních až alarmujících hodnot. Největší část kapitálu zabírá vlastní jmění, což v důsledku znamená, že středisko disponuje volnými finančními prostředky. Další částí kapitálu jsou dotace, takže není velký prostor pro zvýšení obrátu. Pomoci může náležité hospodaření se zdroji, které jsou ve středisku volně k dispozici.

Výsledek ukazatelů financování potvrzuje, že středisko je do značné míry nezávislé na dotacích a příspěvcích. Hlavní část příjmů tvoří členské příspěvky, avšak dotace představují důležitou část celkových příjmů, které dále doplňují příjmy z doplňkové hospodářské činnosti. Například pro středisko je výhodou neexistence závazků, mohou tedy využít všechny volné finanční prostředky na rozvoj.

Hodnocení bonitních modelů KAMF* a BAMF je na průměrné úrovni. Tj. že středisko nemá žádný značný problém, který by ohrozil řádné financování. Některé ukazatele vyšly velmi příznivě, ale některé naopak hůře. Velmi dobrého výsledku v modelu KAMF* dosáhl ukazatel rentability doplňkové činnosti, jehož hodnoty jsou v každém roce ohodnoceny nejlepším hodnocením. Tato skutečnost pouze dokládá, že doplňková činnost je velmi efektivní a středisko by mělo nadále pokračovat tímto směrem. Nejhorší výsledky je možné vidět u ukazatelů míry pokrytí ztráty ziskem a obrátu kapitálu. Výsledek celkového hodnocení modelu KAMF* (prostý průměr známek) je 3,35, což je horší průměr.

U modelu BAMF bylo nejlepšího výsledku dosaženo v roce 2016. Ukazatel autarkie značí hodnoty pohybující se kolem čísla 1, pro skautské středisko je tento výsledek velmi žádoucí. Ukazatele aktivity a rentability zobrazují poměrně velké odchylky v hodnotách. Důvodem nízkého obrátu kapitálu je, že velkou část kapitálu tvoří dotace a cizí zdroje.

Výsledky ale nezobrazují, že by středisko nebylo na přijatelné úrovni financování, má sice možnost zlepšovat situaci, ale stav není alarmující. Středisko je subjektem, jehož hlavním cílem není zisk. Ale to není důvod, aby bylo hospodaření střediska ztrátové. Zvláště v oblasti doplňkové činnosti, kde je relativně jednoduché vytvářet zisk, by bylo možné objevit zásadní zlepšení. Do budoucna existuje perspektiva na zvýšení příjmů z hlavní činnosti. Obliba skautingu se opět zvyšuje a přivádí nové členy do skautských oddílů.

V závěru praktické části byla navržena vylepšení, která by mohla v budoucnu vést ke zvýšení výnosů. Jedná se pouze o hrubé nástiny, které by se v případě zájmu musely nejprve důkladně projednat a schválit střediskovou radou. Středisko nemá závažné problémy, které by mohly v budoucnu vést ke špatnému financování. Existují ale kroky ke zlepšení situace. Příkladem může být lepší využití volných prostředků, které má středisko k dispozici v doplňkové činnosti. Hlavním doporučením je pokračovat v dosavadním vývoji hospodaření. Nastavit klesající trend nákladů a rostoucí tendenci výnosů. A především nadále pokračovat v činnosti, udržovat stávající členy a přijímat nové. Prvním návrhem je uložení finančních prostředků na spořicí účet tak, aby bylo možné finanční prostředky dále hodnotit. Tento spořicí účet lze založit u stávajícího bankovního institutu nebo u konkurenční banky, jenž nabízí lepší roční úrok. Jedním z dalších návrhů na zvýšení výnosů v doplňkové činnosti, je rozšířit možnosti pronájmu klubovny, kterou středisko vlastní. Prozatím se prostory pronajímají pouze o víkendech během školního roku pro víkendové akce jiných skautů. V budoucnu by mohl pronájem klubovny probíhat také o letních prázdninách, kdy je pořádáno mnoho událostí pro děti. Klubovna se nachází na místě vhodném pro výlety a zároveň je cenová relace přijatelná. Pronájem by probíhal pouze o víkendech (podobně jako ve školním roce) nebo také v pracovních dnech. Bude důležité určit, které subjekty budou přijatelné pro pobyt v klubovně. Středisko by také mohlo pořádat vzdělávací a školicí kurzy nejen pro své členy, ale také pro ostatní skauty nebo pro veřejnost. Zvýšili by se nejen příjmy, ale také prestiž skautského střediska Říp v okolí. Náklady potřebné na tyto aktivity je možné čerpat z dotačních fondů.

Středisko je na dotacích závislé pouze z menší části. Největším podílem v Junáku jsou dotace od MŠMT. Jednotlivá střediska dostávají tyto dotace automaticky, na žádost nebo jako dotace provozní. Ministerstvo poskytuje především dotace na údržbu a opravy. V procesu získávání dotací od Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy došlo v roce 2016 k několika změnám. Junák – český skaut, z. s. je i nadále zařazen do programu dotací pro práci s dětmi a mládeží a bude mu nabídnuta dlouhodobá spolupráce. Z tohoto zdroje budou dotace s největší pravděpodobností plynout stejným způsobem. Středisko také dostává dotace od kraje, v němž se nachází. Jedná se vždy o specifický účel, který napomáhá celkovému rozvoji kultury a dané obce.

6 Seznam použitých zdrojů

6.1 Seznam literárních zdrojů

- Bačuvčík, R.** *Marketing neziskových organizací*. Zlín : VeRBuM, 2010. 978-80-87500-01-9.
- Boukal, P.** *Fundraising pro neziskové organizace*. Praha : Grada Publishing, 2013. 978-80-247-4487-2.
- Boukal, P.** *Nestátní neziskové organizace: teorie a praxe*. Praha : Oeconomica, 2009. 978-80-245-1650-9.
- Dobrozemský, V. a Stejskal, J.** *Nevýdělečné organizace v praxi*. 2., aktualizované vydání. Praha: Wolters Kluwer, 2017. ISBN 978-80-7552-476-8.
- Duben, R.** *Neziskový sektor v ekonomice a společnosti*. Praha : Kodex Bohemia, 1996. 80-85963-19-1.
- Dvořáková, D.** *Základy účetnictví*. Praha : Wolter Kluwer, 2010. 978-80-7357-544-1.
- Eliáš, K.** *Nový občanský zákoník s aktualizovanou důvodovou zprávou a rejstříkem*. Ostrava : Sagit, 2012. 978-80-7208-922-2.
- Frič, P. a Goulli, R.** *Neziskový sektor v České republice: výsledky mezinárodního srovnávacího projektu Johns Hopkins University*. Praha : Eurolex Bohemia, 2001. 80-86432-04-1.
- Frič, P.** *Dárcovství a dobrovolnictví v České republice: (výsledky výzkumu NROS a Agnes)*. Praha : NROS, 2001. 80-902633-7-2.
- Grünwald, R. a Holečková, J.** *Finanční analýza a plánování podniku*. Praha : Ekopress, 2007. 978-80-86929-26-2.
- Hamerníková, B. a Maaytová, A.** *Veřejné finance*. Praha : Wolters Kluwer, 2011. 978-80-7357-497-0.
- Hamerníková, B.** *Financování ve veřejném a neziskovém nestátním sektoru*. Praha : Eurolex Bohemia, 2000. 80-902752-3-0.
- Hloušek, J. a Z., Hloušková.** *Získávání zdrojů na aktivity nno působící v sociální oblasti*. Hradec Králové : Gaudeamus, 2011. 978-80-7435-121-1.
- Hloušek, J.** *Manažer v sociálních službách*. Hradec Králové : Gaudeamus, 2007. 978-80-247-1369-4.
- Kislingerová, E. a Hnilica, J.** *Finanční analýza*. Praha : C. H. Beck, 2008. 978-80-7179-713-5.
- Kotler, P. a Andreasen, A.** *Strategic Marketing for Nonprofit Organizations*. New Jersey : Prentice Hall, 1991. 978-0131753723.
- Kraftová, I.** *Finanční analýza municipální firmy*. Praha : C. H. Beck, 2002. 80-7173-778-2.
- Kraus, J. a Petráčková, V.** *Akademický slovník cizích slov: A-Ž*. Praha : Academia, 2001. 80-200-0982-5.
- Merlíčková Růžičková, R.** *Neziskové organizace - vznik, účetnictví, daně*. Olomouc : Anag, 2011. 978-80-7263-675-4.
- Norton, M.** *The Worldwide Fundraiser's Handbook: A Resource Mobilisation Guide for NHOS and Community Organisations*. London : Directory of Social Change, 2009. 978-1906294335.

- Novotný, J.** *Ekonomika a řízení neziskových organizací (zejména nevládních organizací)*. Praha : VŠE Oeconomica, 2006. 80-245-0792-7.
- Novotný, J. a Lukeš, M.** *Faktory úspěchu nestátních neziskových organizací*. Praha : Oeconomica, 2008. 978-80-245-1473-4.
- Ochrana, František.** 2009. *Metodologie vědy*. Praha : Karolinum, 2009. 978-80-246-1609-4.
- Otrusínová, M. a Kubičková, D.** *Finanční hospodaření municipálních účetních jednotek po novele zákona o účetnictví*. Praha : C. H. Beck, 2011. 978-80-7400-342-4.
- Plamínek, J.** *Řízení neziskových organizací: první český rádce pro pracovníky v občanských sdruženích, nadacích, obecně prospěšných společnostech, školách, církvích a zdravotnických zařízeních*. Praha : Nadace Lotos, 1996. 80-238-0442-1.
- Poláčková, Z.** *Fundraisingové aktivity: Jak získávat finanční prostředky od místní komunity*. Praha : Portál, 2005. 80-7178-694-2.
- Reichenbach, T.** *Online-Fundraising. Instrumente, Erfolgsfaktoren und Trends*. Munich : Grin Publishing, 2016. 978-3668115040.
- Rektořík, J.** *Organizace neziskového sektoru*. Praha : Ekopress, 2010. 978-80-8692-954-5.
- Salamon, L. M, Anheier, H. K.** *The emerging sector*. Baltimore, USA : The Johns Hopkins University Institute for Policy Studies, 1996. 978-0719048722.
- Sedláček, J.** *Finanční analýza podniku*. Brno : Computer Press, 2011. 978-80-251-3386-6.
- Skovajsa, M a kol.** *Občanský sektor*. Praha : Portál, 2010. 978-80-7367-681-0.
- Stejskal, J.** *Ekonomika neziskové organizace*. Praha : Junák - svaz skautů a skautek ČR, Tiskové a distribuční centrum, 2010. 978-80-86825-55-7.
- Strečková, Y. a Malý, I.** *Veřejná ekonomie pro školu i praxi*. Praha : Computer Press, 1998. 8072261126.
- Svejkovský, J. a Deverová, L.** *Právnícké osoby v novém občanském zákoníku*. Praha : C. H. Beck, 2013. 978-80-7400-445-2.
- Šedivý, M. a Medlíková, O.** *Úspěšná nezisková organizace*. Praha : Grada Publishing, 2011. 978-80-247-4041-6.
- Šimková, E.** *Management a marketing v praxi neziskových organizací*. Hradec Králové : Gaudeamus, 2012. 978-80-7435-230-0.
- Škarabelová, S.** *Definice neziskového sektoru: sborník příspěvků z internetové diskuse CVNS*. Brno : Centrum pro výzkum neziskového sektoru, 2005. 8023940570.
- Škarabelová, S.** *Marketing ve veřejném sektoru*. Brno : Masarykova univerzita, 2007. 978-80-210-4292-6.
- Tahal, Radek a kol., a.** 2017. *Marketingový výzkum: Postupy, metody, trendy*. Praha : Grada Publishing, 2017. 978-80-271-0206-8.
- Vít, P.** *Praktický právní průvodce pro neziskové organizace: podle nového občanského zákoníku*. Praha : Grada Publishing, 2015. 978-80-247-5477-2.

6.2 Seznam internetových zdrojů

- 2006.** Forům dárců: Co je DMS? [Online] 2006. <https://www.darcovskasms.cz/index.php>.
- 2010.** Projekt sociální firmy. [Online] 2010. [Citace: 23. Srpen 2017.] <http://www.socialnifirmy.cz/index.php?action=main&subject=8&lang=cz>.
- 2013.** Zákony v kapse. [Online] 4. Listopad 2013. [Citace: 23. Srpen 2017.] <http://zakonyvkapse.cz/10-nejdulezitejsich-zmen-v-oblasti-neziskoveho-prava/>.

2016. Asociace nestátních neziskových organizací Jihomoravského kraje. [Online] 26. Únor 2016. [Citace: 13. Červenec 2017.] <http://www.annojmk.cz/povinnost-zverejnovat-vyrocní-zpravu-ucetni-zaverku-ve-sbirce-listin-spolkoveho-rejstriku>.

Hutlová, H. 2008. Goodwill podniku. [Online] 16. Prosinec 2008. [Citace: 13. Červenec 2017.] <http://dumfinanci.cz/clanky/1736-goodwill-podniku/>.

Zuska, K. a Kliman, M. 2013. Vybrané aspekty nového občanského zákoníku a jejich dopad na neziskový sektor. [Online] 2013. [Citace: 12. Červenec 2017.] epravo.cz.

6.3 Seznam zákonů

Zákon č. 3/2002 Sb., o církvích a náboženských společnostech

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

Zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník

Zákon č. 227/1997 Sb., o nadacích a nadačních fondech

Zákon č. 248/1995 Sb., o obecně prospěšných společnostech

Zákon č. 280/2009 Sb., daňový řád

Zákon č. 304/2013 Sb., o veřejných rejstřících právnických a fyzických osob

Zákon č. 320/2001 Sb., o finanční kontrole ve veřejné správě a o změně některých zákonů (zákon o finanční kontrole)

Zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví

Zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů

7 Přílohy

Příloha 1: Dlouhodobý majetek v plném rozsahu z roku 2009

AKTIVA			číslo	Stav k poslednímu
a			řádku	dni ÚO
A. Dlouhodobý majetek celkem			b	2
Součet I.až IV.			1	696581,00
I. Dlouhodobý nehmotný majetek celkem	1. Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje	(012)	2	
	2. Software	(013)	3	
	3. Ocenitelná práva	(014)	4	
	4. Drobný dlouhodobý nehmotný majetek	(018)	5	
	5. Ostatní dlouhodobý nehmotný majetek	(019)	6	
	6. Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	(041)	7	
	7. Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek	(051)	8	
Součet I.1. až I.7.			9	
II. Dlouhodobý hmotný majetek celkem	1. Pozemky	(031)	10	
	2. Umělecká díla, předměty a sbírky	(032)	11	
	3. Stavby	(021)	12	928776,00
	4. Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	(022)	13	
	5. Pěstitelské celky trvalých porostů	(025)	14	
	6. Základní stádo a tažná zvířata	(026)	15	
	7. Drobný dlouhodobý hmotný majetek	(028)	16	
	8. Ostatní dlouhodobý hmotný majetek	(029)	17	
	9. Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	(042)	18	
	10. Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	(052)	19	
Součet II.1. až II.10.			20	928776,00
III. Dlouhodobý finanční majetek celkem	1. Podíly v ovládaných a řízených osobách	(061)	21	
	2. Podíly v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	(062)	22	
	3. Dluhové cenné papíry držené do splatnosti	(063)	23	
	4. Půjčky organizačním složkám	(066)	24	
	5. Ostatní dlouhodobé půjčky	(067)	25	
	6. Ostatní dlouhodobý finanční majetek	(069)	26	
	7. Pořizovaný dlouhodobý finanční majetek	(043)	27	
Součet III.1. až III.7.			28	
IV. Oprávký k dlouhodobému majetku celkem	1. Oprávký k nehmotným výsledkům výzkumu a vývoje	(072)	29	
	2. Oprávký k softwaru	(073)	30	
	3. Oprávký k ocenitelným právům	(074)	31	
	4. Oprávký k drobnému dlouhodobému nehmotnému majetku	(078)	32	
	5. Oprávký k ostatnímu dlouhodobému nehmotnému majetku	(079)	33	
	6. Oprávký ke stavbám	(081)	34	-232195,00
	7. Oprávký k samostatným movitým věcem a souborům movitých věcí	(082)	35	
	8. Oprávký k pěstitelským celkům trvalých porostů	(085)	36	
	9. Oprávký k základnímu stádu a tažným zvířatům	(086)	37	
	10. Oprávký k drobnému dlouhodobému hmotnému majetku	(088)	38	
	11. Oprávký k ostatnímu dlouhodobému hmotnému majetku	(089)	39	

Zdroj: výroční zpráva skautského střediska Říp 2009

Příloha 2: Krátkodobý majetek v plném rozsahu a celková aktiva z roku 2009

AKTIVA			číslo	Stav k poslednímu
a			řádku	dni ÚO
			b	2
B.	Krátkodobý majetek celkem	Součet B.I. až B.IV.	41	119568,00
I.	Zásoby celkem			
	1. Materiál na skladě	(112)	42	
	2. Materiál na cestě	(119)	43	
	3. Nedokončená výroba	(121)	44	
	4. Polotovary vlastní výroby	(122)	45	
	5. Výrobky	(123)	46	
	6. Zvířata	(124)	47	
	7. Zboží na skladě a v prodejnách	(132)	48	
	8. Zboží na cestě	(139)	49	
	9. Poskytnuté zálohy na zásoby	(314)	50	22540,00
	Součet I.1. až I.9.		51	22540,00
II.	Pohledávky celkem			
	1. Odběratelé	(311)	52	
	2. Směnky k inkasu	(312)	53	
	3. Pohledávky za eskontované cenné papíry	(313)	54	
	4. Poskytnuté provozní zálohy	(314)	55	
	5. Ostatní pohledávky	(315)	56	
	6. Pohledávky za zaměstnanci	(335)	57	
	7. Pohledávky za institucemi soc. zabezpečení a zdrav. pojištění	(336)	58	
	8. Daň z příjmů	(341)	59	
	9. Ostatní přímé daně	(342)	60	
	10. Daň z přidané hodnoty	(343)	61	
	11. Ostatní daně a poplatky	(345)	62	
	12. Nároky na dotace a ostatní zúčtování se státním rozpočtem	(346)	63	
	13. Nároky na dotace a ost. zúčtování s rozp. orgánů územ. samosp	(348)	64	
	14. Pohledávky za účastníky sdružení	(358)	65	
	15. Pohledávky z pevných termínových operací	(373)	66	
	16. Pohledávky z vydaných dluhopisů	(375)	67	
	17. Jiné pohledávky	(378)	68	
	18. Dohadné účty aktivní	(388)	69	
	19. Opravná položka k pohledávkám	(391)	70	
	Součet II.1. až II.19.		71	
III.	Krátkodobý finanční majetek celkem			
	1. Pokladna	(211)	72	10657,00
	2. Ceniny	(213)	73	
	3. Účty v bankách	(221)	74	86371,00
	4. Majetkové cenné papíry k obchodování	(251)	75	
	5. Dluhové cenné papíry k obchodování	(253)	76	
	6. Ostatní cenné papíry	(256)	77	
	7. Pořizovaný krátkodobý finanční majetek	(259)	78	
	8. Peníze na cestě	(261)	79	
	Součet III.1. až III.8.		80	97028,00
IV.	Jiná aktiva celkem			
	1. Náklady příštích období	(381)	81	
	2. Příjmy příštích období	(385)	82	
	3. Kurzové rozdíly aktivní	(386)	83	
	Součet IV.1. až IV.3.		84	
	Aktiva celkem	Součet A. až B.	85	816149,00

Zdroj: výroční zpráva skautského střediska Říp 2009

Příloha 3: Pasiva v plném rozsahu z roku 2009

PASIVA		a	číslo	Stav k poslednímu
			řádku	dni ÚO
			b	4
A. Vlastní zdroje celkem		Součet A.I. až A.II.	86	816149,00
I. Jméni celkem	1. Vlastní jmění	(901)	87	822804,00
	2. Fondy	(911)	88	
	3. Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků	(921)	89	
Součet I.1. až I.3.			90	822804,00
II. Výsledek hospodaření	1. Účet výsledku hospodaření	(963)	91	-6655,00
	2. Výsledek hospodaření ve schvalovacím řízení	(931)	92	x
	3. Nerozdělený zisk, neuhrazená ztráta minulých let	(932)	93	
Součet II.1 až II.3.			94	-6655,00
B. Cizí zdroje celkem		Součet B.I. až B.IV.	95	
I.Rezervy	1. Rezervy	(941)	96	
Hodnota I.1.			97	
II. Dlouhodobé závazky celkem	1. Dlouhodobé bankovní úvěry	(951)	98	
	2. Vydané dluhopisy	(953)	99	
	3. Závazky z pronájmu	(954)	100	
	4. Přijaté dlouhodobé zálohy	(955)	101	
	5. Dlouhodobé směnky k úhradě	(958)	102	
	6. Dohadné účty pasivní	(389)	103	
	7. Ostatní dlouhodobé závazky	(959)	104	
Součet II.1. až II.7.			105	
III. Krátkodobé závazky celkem	1. Dodavatelé	(321)	106	
	2. Směnky k úhradě	(322)	107	
	3. Přijaté zálohy	(324)	108	
	4. Ostatní závazky	(325)	109	
	5. Zaměstnanci	(331)	110	
	6. Ostatní závazky vůči zaměstnancům	(333)	111	
	7. Závazky k institucím soc. zabezpečení a zdrav. poj	(336)	112	
	8. Daň z příjmů	(341)	113	
	9. Ostatní přímé daně	(342)	114	
	10. Daň z přidané hodnoty	(343)	115	
	11. Ostatní daně a poplatky	(345)	116	
	12. Závazky ve vztahu k státnímu rozpočtu	(346)	117	
	13. Závazky ve vztahu k rozpočtu orgánů územ. sam	(348)	118	
	14. Závazky z upsaných nesplacených cenných papí	(367)	119	
	15. Závazky k účastníkům sdružení	(368)	120	
	16. Závazky z pevných termínových operací	(373)	121	
	17. Jiné závazky	(379)	122	
	18. Krátkodobé bankovní úvěry	(231)	123	
	19. Eskontní úvěry	(232)	124	
	20. Vydané krátkodobé dluhopisy	(241)	125	
	21. Vlastní dluhopisy	(255)	126	
	22. Dohadné účty pasivní	(389)	127	
	23. Ostatní krátkodobé finanční výpomoci	(249)	128	
Součet III.1. až III.23.			129	
IV. Jiná pasiva	1. Výdaje příštích období	(383)	130	
	2. Výnosy příštích období	(384)	131	
	3. Kurzové rozdíly pasivní	(387)	132	
Součet IV. až IV.3.			133	
Pasiva celkem		Součet A. až B.	134	816149,00

Zdroj: výroční zpráva skautského střediska Říp 2009

Příloha 4: Náklady v plném rozsahu z roku 2009

Označení	Název ukazatele	Číslo řádku	Celkem
A.	Náklady	1	
I.	Spotřebované nákupy celkem	Součet I.1. až I.4.	15666,00
1.	Spotřeba materiálu	(501)	15666,00
2.	Spotřeba energie	(502)	
3.	Spotřeba ostatních neskladovatelných dodávek	(503)	
4.	Prodané zboží	(504)	
II.	Služby celkem	Součet II.5. až II.8.	595,00
5.	Opravy a udržování	(511)	
6.	Cestovné	(512)	124,00
7.	Náklady na reprezentaci	(513)	471,00
8.	Ostatní služby	(518)	
III.	Osobní náklady celkem	Součet III.9. až III.13.	
9.	Mzdové náklady	(521)	
10.	Zákonné sociální pojištění	(524)	
11.	Ostatní sociální pojištění	(525)	
12.	Zákonné sociální náklady	(527)	
13.	Ostatní sociální náklady	(528)	
IV.	Daně a poplatky celkem	Součet IV.14. až IV.16.	
14.	Daň silniční	(531)	
15.	Daň z nemovitostí	(532)	
16.	Ostatní daně a poplatky	(538)	
V.	Ostatní náklady celkem	Součet V.17. až V.24.	1305,00
17.	Smluvní pokuty a úroky z prodlení	(541)	
18.	Ostatní pokuty a penále	(542)	
19.	Odpis nedobytné pohledávky	(543)	
20.	Úroky	(544)	
21.	Kurzové ztráty	(545)	
22.	Dary	(546)	
23.	Manka a škody	(548)	
24.	Jiné ostatní náklady	(549)	1305,00
VI.	Odpisy, prodaný majetek, tvorba rezerv a opravných položek celkem	Součet VI.25. až VI.30.	46439,00
25.	Odpis dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	(551)	46439,00
26.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého nehmot. a hmot. majetku	(552)	
27.	Prodané cenné papíry a podíly	(553)	
28.	Prodaný materiál	(554)	
29.	Tvorba rezerv	(556)	
30.	Tvorba opravných položek	(559)	
VII.	Poskytnuté příspěvky celkem	Součet VII.31. až VII.32.	
31.	Poskytnuté příspěvky zúčtované mezi organ. složkami	(581)	
32.	Poskytnuté členské příspěvky	(582)	
VIII.	Daň z příjmů celkem	Hodnota VIII.33.	
33.	Dodatečné odvody daně z příjmů	(595)	
	Náklady celkem	Součet I. až VIII.	64005,00

Zdroj: výroční zpráva skautského střediska Říp 2009

Příloha 5: Výnosy v plném rozsahu a výsledek hospodaření z roku 2009

Označení	Název ukazatele	Číslo řádku	Celkem	
				7
B.	Výnosy		44	
I.	Tržby za vlastní výroky a zboží celkem	Součet I.1. až I.3.	45	
1.	Tržby za vlastní výrobky	(601)	46	
2.	Tržby z prodeje služeb	(602)	47	
3.	Tržby za prodané zboží	(604)	48	
II.	Změna stavu vnitroorganizačních zásob celkem	Součet II.4. až II.7.	49	
4.	Změna stavu zásob nedokončené výroby	(611)	50	
5.	Změna stavu zásob polotovarů	(612)	51	
6.	Změna stavu zásob výrobků	(613)	52	
7.	Změna stavu zvířat	(614)	53	
III.	Aktivace celkem	Součet III.8. až III.11.	54	
8.	Aktivace materiálu a zboží	(621)	55	
9.	Aktivace vnitroorganizačních služeb	(622)	56	
10.	Aktivace dlouhodobého nehmotného majetku	(623)	57	
11.	Aktivace dlouhodobého hmotného majetku	(624)	58	
IV.	Ostatní výnosy celkem	Součet IV.12. až IV.18.	59	10000,00
12.	Smluvní pokuty a úroky z prodlení	(641)	60	
13.	Ostatní pokuty a penále	(642)	61	
14.	Platby za odepsané pohledávky	(643)	62	
15.	Úroky	(644)	63	
16.	Kurzové zisky	(645)	64	
17.	Zúčtování fondů	(648)	65	
18.	Jiné ostatní výnosy	(649)	66	10000,00
V.	Tržby z prodeje majetku, zúčtování rezerv a opravných položek celkem	Součet V.19. až V.25.	67	
19.	Tržby z prodeje dlouhodobého nehmot. a hmot. majetku	(652)	68	
20.	Tržby z prodeje cenných papírů a podílů	(653)	69	
21.	Tržby z prodeje materiálu	(654)	70	
22.	Výnosy z krátkodobého finančního majetku	(655)	71	
23.	Zúčtování rezerv	(656)	72	
24.	Výnosy z dlouhodobého finančního majetku	(657)	73	
25.	Zúčtování opravných položek	(659)	74	
VI.	Přijaté příspěvky celkem	Součet VI.26. až VI.28.	75	47350,00
26.	Přijaté příspěvky zúčtované mezi organizačními složkami	(681)	76	
27.	Přijaté příspěvky (dary)	(682)	77	
28.	Přijaté členské příspěvky	(684)	78	47350,00
VII.	Provozní dotace celkem	Hodnota VII.29.	79	
29.	Provozní dotace	(691)	80	
	Výnosy celkem	Součet I. až VII.	81	57350,00

Označení	Název ukazatele	Číslo řádku	Celkem	
				7
C.	Výsledek hospodaření před zdaněním	Výnosy - Náklady	82	-6655,00
34.	Daň z příjmů	(591)	83	
D.	Výsledek hospodaření po zdanění	C. - 34.	84	-6655,00

Zdroj: výroční zpráva skautského střediska Říp 2009

Příloha 6: Dlouhodobý majetek v plném rozsahu z roku 2016

Označení	AKTIVA	číslo řádku	Stav k poslednímu dni ÚO	
a	b	c	2	
A.	Dlouhodobý majetek celkem	Součet I.až IV.	1	371515,00
I.	Dlouhodobý nehmotný majetek celkem	Součet I.1. až I.7.	9	
1.	Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje	(012)	2	
2.	Software	(013)	3	
3.	Ocenitelná práva	(014)	4	
4.	Drobný dlouhodobý nehmotný majetek	(018)	5	
5.	Ostatní dlouhodobý nehmotný majetek	(019)	6	
6.	Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	(041)	7	
7.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek	(051)	8	
II.	Dlouhodobý hmotný majetek celkem	Součet II.1. až II.10.	20	928776,00
1.	Pozemky	(031)	10	
2.	Umělecká díla, předměty a sbírky	(032)	11	
3.	Stavby	(021)	12	928776,00
4.	Samostatné hmotné movité věci a soubory hmotných movitých věcí	(022)	13	
5.	Pěstitelské celky trvalých porostů	(025)	14	
6.	Základní stádo a tažná zvířata	(026)	15	
7.	Drobný dlouhodobý hmotný majetek	(028)	16	
8.	Ostatní dlouhodobý hmotný majetek	(029)	17	
9.	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	(042)	18	
10.	Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	(052)	19	
III.	Dlouhodobý finanční majetek celkem	Součet III.1. až III.7.	28	
1.	Podíly v ovládaných a řízených osobách	(061)	21	
2.	Podíly v osobách pod podstatným vlivem	(062)	22	
3.	Dluhové cenné papíry držené do splatnosti	(063)	23	
4.	Zápůjčky organizačním složkám	(066)	24	
5.	Ostatní dlouhodobé zápůjčky	(067)	25	
6.	Ostatní dlouhodobý finanční majetek	(069)	26	
7.	Požizovaný dlouhodobý finanční majetek	(043)	27	
IV.	Oprávký k dlouhodobému majetku celkem	Součet IV.1. až IV.11.	40	-557261,00
1.	Oprávký k nehmotným výsledkům výzkumu a vývoje	(072)	29	
2.	Oprávký k softwaru	(073)	30	
3.	Oprávký k ocenitelným právům	(074)	31	
4.	Oprávký k drobnému dlouhodobému nehmotnému majetku	(076)	32	
5.	Oprávký k ostatnímu dlouhodobému nehmotnému majetku	(079)	33	
6.	Oprávký ke stavbám	(081)	34	-557261,00
7.	Oprávký k samostatným hmotným movitým věcem a souborům hmotných movitých věcí	(082)	35	
8.	Oprávký k pěstitelským celkům trvalých porostů	(085)	36	
9.	Oprávký k základnímu stádu a tažným zvířatům	(086)	37	
10.	Oprávký k drobnému dlouhodobému hmotnému majetku	(088)	38	
11.	Oprávký k ostatnímu dlouhodobému hmotnému majetku	(089)	39	

Zdroj: výroční zpráva skautského střediska Říp 2016

Příloha 7: Krátkodobý majetek v plném rozsahu a celková aktiva z roku 2016

B.	Krátkodobý majetek celkem	Součet B.I. až B.IV.	41	542528,00
I.	Zásoby celkem	Součet I.1. až I.9.	51	
1.	Materiál na skladě	(112)	42	
2.	Materiál na cestě	(119)	43	
3.	Nedokončená výroba	(121)	44	
4.	Polotovary vlastní výroby	(122)	45	
5.	Výrobky	(123)	46	
6.	Zvířata	(124)	47	
7.	Zboží na skladě a v prodejnách	(132)	48	
8.	Zboží na cestě	(139)	49	
9.	Poskytnuté zálohy na zásoby	(314)	50	
II.	Pohledávky celkem	Součet II.1. až II.19.	71	12600,00
1.	Odběratelé	(311)	52	
2.	Směnky k inkasu	(312)	53	
3.	Pohledávky za eskontované cenné papíry	(313)	54	
4.	Poskytnuté provozní zálohy	(314)	55	12600,00
5.	Ostatní pohledávky	(315)	56	
6.	Pohledávky za zaměstnanci	(335)	57	
7.	Pohl. za institucemi soc. zabezpečení a veřejného zdrav. pojištění	(336)	58	
8.	Daň z příjmů	(341)	59	
9.	Ostatní přímé daně	(342)	60	
10.	Daň z přidané hodnoty	(343)	61	
11.	Ostatní daně a poplatky	(345)	62	
12.	Nároky na dotace a ostatní zúčtování se státním rozpočtem	(346)	63	
13.	Nároky na dotace a ost. zúčt. s rozp. orgánů územ. samospr. celků	(348)	64	
14.	Pohledávky za společníky sdruženými ve společnosti	(358)	65	
15.	Pohledávky z pevných termínových operací a opcí	(373)	66	
16.	Pohledávky z vydaných dluhopisů	(375)	67	
17.	Jiné pohledávky	(378)	68	
18.	Dohadné účty aktivní	(388)	69	
19.	Opravná položka k pohledávkám	(391)	70	
III.	Krátkodobý finanční majetek celkem	Součet III.1. až III.8.	80	535565,00
1.	Pokladna	(211)	72	52528,00
2.	Ceniny	(213)	73	
3.	Účty v bankách	(221)	74	483037,00
4.	Majetkové cenné papíry k obchodování	(251)	75	
5.	Dluhové cenné papíry k obchodování	(253)	76	
6.	Ostatní cenné papíry	(256)	77	
7.	Požizovaný krátkodobý finanční majetek	(259)	78	
8.	Peníze na cestě	(261)	79	
IV.	Jiná aktiva celkem	Součet IV.1. až IV.3.	84	-5637,00
1.	Náklady příštích období	(381)	81	-5637,00
2.	Příjmy příštích období	(385)	82	
3.	Kurzové rozdíly aktivní	(386)	83	
	Aktiva celkem	Součet A. až B.	85	914043,00

Zdroj: výroční zpráva skautského střediska Říp 2016

Příloha 8: Pasiva v plném rozsahu z roku 2016

Označení	PASIVA	číslo řádku	osled. dni účetního	
a	b	c	4	
A.	Vlastní zdroje celkem	Součet A.I. až A.II.	86	750114,00
I.	Jmění celkem	Součet I.1. až I.3.	90	761747,00
1.	Vlastní jmění	(901)	87	761747,00
2.	Fondy	(911)	88	
3.	Oceňovací rozdíly z přecenění finančního majetku a závazků	(921)	89	
II.	Výsledek hospodaření celkem	Součet II.1 až II.3.	94	-11633,00
1.	Účet výsledku hospodaření	(963)	91	-11633,00
2.	Výsledek hospodaření ve schvalovacím řízení	(931)	92	x
3.	Nerozdělený zisk, neuhrazená ztráta minulých let	(932)	93	
B.	Cizí zdroje celkem	Součet B.I. až B.IV.	95	163929,00
I.	Rezervy celkem	Hodnota I.1.	97	
1.	Rezervy	(941)	96	
II.	Dlouhodobé závazky celkem	Součet II.1 až II.7.	105	
1.	Dlouhodobé bankovní úvěry	(951)	98	
2.	Vydané dluhopisy	(953)	99	
3.	Závazky z pronájmu	(954)	100	
4.	Přijaté dlouhodobé zálohy	(955)	101	
5.	Dlouhodobé směnky k úhradě	(958)	102	
6.	Dohadné účty pasivní	(389)	103	
7.	Ostatní dlouhodobé závazky	(959)	104	
III.	Krátkodobé závazky celkem	Součet III.1. až III.23.	129	
1.	Dodavatelé	(321)	106	
2.	Směnky k úhradě	(322)	107	
3.	Přijaté zálohy	(324)	108	
4.	Ostatní závazky	(325)	109	
5.	Zaměstnanci	(331)	110	
6.	Ostatní závazky vůči zaměstnancům	(333)	111	
7.	Závazky k institucím soc. zabezpečení a veřejného zdrav. pojištění	(336)	112	
8.	Daň z příjmů	(341)	113	
9.	Ostatní přímé daně	(342)	114	
10.	Daň z přidané hodnoty	(343)	115	
11.	Ostatní daně a poplatky	(345)	116	
12.	Závazky ve vztahu k státnímu rozpočtu	(346)	117	
13.	Závazky ve vztahu k rozpočtu orgánů územ. samospr. celků	(348)	118	
14.	Závazky z upsaných nesplacených cenných papírů a podílů	(367)	119	
15.	Závazky ke společníkům sdruženým ve společnosti	(368)	120	
16.	Závazky z pevných termínových operací a opcí	(373)	121	
17.	Jiné závazky	(379)	122	
18.	Krátkodobé bankovní úvěry	(231)	123	
19.	Eskontní úvěry	(232)	124	
20.	Vydané krátkodobé dluhopisy	(241)	125	
21.	Vlastní dluhopisy	(255)	126	
22.	Dohadné účty pasivní	(389)	127	
23.	Ostatní krátkodobé finanční výpomoci	(249)	128	
IV.	Jiná pasiva celkem	Součet IV. až IV.3.	133	163929,00
1.	Výdaje příštích období	(383)	130	
2.	Výnosy příštích období	(384)	131	163929,00
3.	Kurzové rozdíly pasivní	(387)	132	
	Pasiva celkem	Součet A. až B.	134	914043,00

Zdroj: výroční zpráva skautského střediska Říp 2016

Příloha 9: Náklady v plném rozsahu z roku 2016

Označení	Název ukazatele	Číslo řádku	Celkem	
			7	
A.	Náklady	1		
I.	Spotřebované nákupy celkem	Součet I.1. až I.4.	2	603341,00
1.	Spotřeba materiálu	(501)	3	568918,00
2.	Spotřeba energie	(502)	4	34423,00
3.	Spotřeba ostatních neskladovatelných dodávek	(503)	5	
4.	Prodané zboží	(504)	6	
II.	Služby celkem	Součet II.5. až II.8.	7	277472,00
5.	Opravy a udržování	(511)	8	53193,00
6.	Cestovné	(512)	9	57130,00
7.	Náklady na reprezentaci	(513)	10	
8.	Ostatní služby	(518)	11	167149,00
III.	Osobní náklady celkem	Součet III.9. až III.13.	12	
9.	Mzdové náklady	(521)	13	
10.	Zákonné sociální pojištění	(524)	14	
11.	Ostatní sociální pojištění	(525)	15	
12.	Zákonné sociální náklady	(527)	16	
13.	Ostatní sociální náklady	(528)	17	
IV.	Daně a poplatky celkem	Součet IV.14. až IV.16.	18	
14.	Daň silniční	(531)	19	
15.	Daň z nemovitostí	(532)	20	
16.	Ostatní daně a poplatky	(538)	21	
V.	Ostatní náklady celkem	Součet V.17. až V.24.	22	6785,00
17.	Smluvní pokuty a úroky z prodlení	(541)	23	
18.	Ostatní pokuty a penále	(542)	24	120,00
19.	Odpis nedobytné pohledávky	(543)	25	
20.	Úroky	(544)	26	
21.	Kurzové ztráty	(545)	27	
22.	Dary	(546)	28	
23.	Manka a škody	(548)	29	
24.	Jiné ostatní náklady	(549)	30	6665,00
VI.	Odpisy, prodaný majetek, tvorba rezerv a opravných položek celkem	Součet VI.25. až VI.30.	31	46438,00
25.	Odpis dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	(551)	32	46438,00
26.	Zůstatková cena prodaného dlouhodobého nehmot. a hmot. majetku	(552)	33	
27.	Prodané cenné papíry a podíly	(553)	34	
28.	Prodaný materiál	(554)	35	
29.	Tvorba rezerv	(556)	36	
30.	Tvorba opravných položek	(559)	37	
VII.	Poskytnuté příspěvky celkem	Součet VII.31. až VII.32.	38	53972,00
31.	Poskytnuté příspěvky zúčtované mezi organ. složkami	(581)	39	53972,00
32.	Poskytnuté členské příspěvky	(582)	40	
VIII.	Daň z příjmů celkem	Hodnota VIII.33.	41	
33.	Dodatečné odvody daně z příjmů	(595)	42	
	Náklady celkem	Součet I. až VIII.	43	988008,00

Zdroj: výroční zpráva skautského střediska Říp 2016

Příloha 10: Výnosy v plném rozsahu a výsledek hospodaření z roku 2016

Označení	Název ukazatele	Číslo řádku	Celkem	
				7
B.	Výnosy	44		
I.	Tržby za vlastní výrobky a zboží celkem	Součet I.1. až I.3.	45	104820,00
	1. Tržby za vlastní výrobky	(601)	46	
	2. Tržby z prodeje služeb	(602)	47	104820,00
	3. Tržby za prodané zboží	(604)	48	
II.	Změna stavu vnitroorganizačních zásob celkem	Součet II.4. až II.7.	49	
	4. Změna stavu zásob nedokončené výroby	(611)	50	
	5. Změna stavu zásob polotovarů	(612)	51	
	6. Změna stavu zásob výrobků	(613)	52	
	7. Změna stavu zvířat	(614)	53	
III.	Aktivace celkem	Součet III.8. až III.11.	54	
	8. Aktivace materiálu a zboží	(621)	55	
	9. Aktivace vnitroorganizačních služeb	(622)	56	
	10. Aktivace dlouhodobého nehmotného majetku	(623)	57	
	11. Aktivace dlouhodobého hmotného majetku	(624)	58	
IV.	Ostatní výnosy celkem	Součet IV.12. až IV.18.	59	301353,00
	12. Smluvní pokuty a úroky z prodlení	(641)	60	
	13. Ostatní pokuty a penále	(642)	61	
	14. Platby za odepsané pohledávky	(643)	62	
	15. Úroky	(644)	63	334,00
	16. Kurzové zisky	(645)	64	
	17. Zúčtování fondů	(648)	65	
	18. Jiné ostatní výnosy	(649)	66	301019,00
V.	Tržby z prodeje majetku, zúčtování rezerv a opravných položek celkem	Součet V.19. až V.25.	67	
	19. Tržby z prodeje dlouhodobého nehmot. a hmot. majetku	(652)	68	
	20. Tržby z prodeje cenných papírů a podílů	(653)	69	
	21. Tržby z prodeje materiálu	(654)	70	
	22. Výnosy z krátkodobého finančního majetku	(655)	71	
	23. Zúčtování rezerv	(656)	72	
	24. Výnosy z dlouhodobého finančního majetku	(657)	73	
	25. Zúčtování opravných položek	(659)	74	
VI.	Přijaté příspěvky celkem	Součet VI.26. až VI.28.	75	186201,00
	26. Přijaté příspěvky zúčtované mezi organizačními složkami	(681)	76	104101,00
	27. Přijaté příspěvky (dary)	(682)	77	
	28. Přijaté členské příspěvky	(684)	78	82100,00
VII.	Provozní dotace celkem	Hodnota VII.29.	79	384000,00
	29. Provozní dotace	(691)	80	384000,00
	Výnosy celkem	Součet I. až VII.	81	976374,00

Označení	Název ukazatele	Číslo řádku	Celkem	
				7
C.	Výsledek hospodaření před zdaněním	Výnosy - Náklady	82	-11633,00
	34. Daň z příjmů	(591)	83	
D.	Výsledek hospodaření po zdanění	C. - 34.	84	-11633,00

Zdroj: výroční zpráva skautského střediska Říp 2016