

# **Způsoby financování neziskové organizace: případová studie TK Stabil**

**Bakalářská práce**

**Vedoucí práce:**

**prof. Ing. Lubor Lacina, Ph.D.**

**Karolína Čechová**

**Brno 2017**



Zde bych chtěla poděkovat svému vedoucímu bakalářské práce, profesorovi Ing. Luborovi Lacinovi, Ph.D, který mi věnoval svůj drahocenný čas při vytváření této práce. Také bych chtěla poděkovat Ing. Jiřímu Čechovi, který mi poskytl potřebné informace a dokumenty o Tanečním klubu Stabil k sepsání praktické části této práce.



## **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že jsem tuto práci: **Způsoby financování neziskové organizace: případová studie TK Stabil**

vypracovala samostatně a veškeré použité prameny a informace jsou uvedeny v seznamu použité literatury. Souhlasím, aby moje práce byla zveřejněna v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů, a v souladu s platnou *Směrnicí o zveřejňování vysokoškolských závěrečných prací*.

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

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

V Brně dne 2. ledna 2017

---



## **Abstract**

ČECHOVÁ, K. *Non-profit organizations financing methods: a case study of TK Stabil*. Bachelor thesis. 69 pp. Brno: Mendel University in Brno, 2017

The aim of this thesis is to evaluate methods of financing on selected voluntary organization TK Stabil. Within the literature review ways of financing that non-profit organizations can use to obtain funds are mapped. The practical part is based on analysis of internal and external environment to propose recommendations for a new way of funding the association. Above all I focused on gaining the grant program, which is an important and crucial way of funding for many non-profit organizations.

## **Keywords**

Methods of financing, non-profit organizations, association, public budget, subsidy

## **Abstrakt**

ČECHOVÁ, K. *Způsoby financování neziskové organizace: případové studie TK Stabil*. Bakalářská práce. 69 s. Brno: Mendelova univerzita v Brně, 2017

Cílem této bakalářské práce je posoudit způsoby financování vybraného spolku TK Stabil. V rámci literární rešerše zmapuji způsoby financování, které neziskové organizace mohou využívat pro získání finančních prostředků. V praktické části jsem na základě analýzy vnitřního a vnějšího prostředí navrhla doporučení pro získání finančních prostředků novým způsobem financování daného spolku. Především jsem se zaměřila na získání dotačního titulu, který je důležitým a stěžejním způsobem financování mnoha neziskových organizací.

## **Klíčová slova**

Způsoby financování, neziskové organizace, spolek, veřejný rozpočet, dotace





# Obsah

<b>1</b>	<b>Úvod</b>	<b>11</b>
<b>2</b>	<b>Cíl práce</b>	<b>12</b>
<b>3</b>	<b>Literární rešerše</b>	<b>13</b>
3.1	Národní hospodářství.....	13
3.1.1	Ziskový (tržní) sektor .....	13
3.1.2	Neziskový (netržní) sektor .....	13
3.2	Zaměstnanost v nestátních neziskových organizacích.....	15
3.3	Produkce nestátních neziskových organizací .....	17
3.4	Způsoby financování nestátních neziskových organizací .....	20
3.4.1	Příjmy z vedlejší činnosti .....	20
3.4.2	Veřejné zdroje .....	21
3.4.3	Dobrovolně odvedená práce.....	23
3.4.4	Individuální dárcovství.....	25
3.4.5	Firemní dárcovství.....	26
3.5	Základní charakteristika občanského sdružení taktéž spolek.....	28
3.5.1	Založení a vznik spolku.....	28
3.5.2	Organizace a řízení spolku.....	28
3.5.3	Zrušení a likvidace spolku .....	29
3.5.4	Způsoby financování spolku .....	29
3.5.5	Statistické údaje.....	30
<b>4</b>	<b>Metodika</b>	<b>34</b>
<b>5</b>	<b>Vlastní práce</b>	<b>35</b>
5.1	Charakteristika spolku .....	35
5.1.1	Organizační struktura spolku.....	35
5.1.2	Činnosti spolku.....	36
5.2	Český svaz tanečního sportu jako nadřízená organizace .....	37
5.2.1	Činnost ČSTS .....	38

---

5.3	Kalkulace příjmů a výdajů nabízených služeb .....	39
5.4	Analýza finanční situace minulých let .....	43
5.5	PEST analýza .....	46
5.5.1	Politické faktory .....	46
5.5.2	Ekonomické faktory .....	47
5.5.3	Sociokulturní faktory .....	47
5.5.4	Technologické faktory .....	48
5.5.5	Shrnutí PEST analýzy .....	49
5.6	SWOT analýza .....	49
5.6.1	Silné stránky spolku .....	49
5.6.2	Slabé stránky spolku .....	50
5.6.3	Příležitosti v okolí spolku .....	51
5.6.4	Hrozby v okolí spolku .....	52
5.6.5	Strategie plynoucí ze SWOT analýzy .....	53
5.7	Doporučení pro spolek .....	56
5.7.1	Zlepšení propagace .....	56
5.7.2	Nová cílová skupina .....	56
5.7.3	Možnost využití dotací .....	57
<b>6</b>	<b>Závěr</b> .....	<b>61</b>
<b>7</b>	<b>Zdroje</b> .....	<b>63</b>
<b>8</b>	<b>Seznam tabulek</b> .....	<b>68</b>
<b>9</b>	<b>Seznam grafů</b> .....	<b>69</b>

# 1 Úvod

Téma mé bakalářské práce jsem si vybrala, jelikož si moji rodiče Čechovi před třemi roky založily společně s manželovými Příbylovými spolek „Taneční klub Stabil“ se sídlem v Brně. Cílem bakalářské práce je posoudit způsoby financování vybraného spolku.

Hlavní činnost daného spolku je vytvářet zázemí pro zájemce o rekreační anebo sportovní tanec a to po odborné, organizační i ekonomické stránce. S tím souvisí i poskytování obecně prospěšných činností při provozování, organizování a realizaci aktivit, včetně školících, tréninkových, soutěžních, společenských a kulturně osvětových akcí. Bohužel aktuálně se spolek nachází ve špatných finančních podmínkách, protože hrozí, že náklady na činnost budou vykazovat vyšší hodnoty než hodnota finančních prostředků, které má k dispozici. Chtěla bych proto prozkoumat způsoby financování, které spolek využívá a případně navrhnout, jaké opatření by měl učinit, aby získal nové zdroje financování ke stabilizaci finanční stránky spolku.

Z hlediska zaměření mého studijního oboru ekonomika a management vyhodnotím prostředí tohoto spolku pomocí SWOT analýzy a s ní související PEST analýzy. Jedná se o analýzy vnitřního prostředí zahrnující silné a slabé stránky spolku a vnějšího prostředí zahrnující příležitosti a hrozby spolku. Tyto informace využiji při procesu získávání finančních prostředků využitím příležitostí, které mi okolí nabízí a zdůrazněním silných stránek spolku.

Pro zkoumaný spolek je nejdůležitějším způsobem financování samofinancování finančními prostředky plynoucími z vedlejší činnosti spolku a z členských příspěvků. Tento způsob ovšem závisí na velikosti členské základny a počtu zájemců využívající služeb spolku za úplatu. Proto bych se chtěla pokusit navrhnout opatření vedoucí ke zvětšení členské základny a zájemců o poskytované služby.

V České republice se každý rok z veřejného rozpočtu udělují dotace. Nejvíce rozšířená finanční podpora je do odvětví tělovýchovy prostřednictvím rozpočtu Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy. Dotace jsou stěžejním způsobem financování pro nespočet neziskových organizací a danému spolku by tato finanční podpora mohla velmi pomoci, jelikož žádné dotace doposud nevyužívá. Proto bych se chtěla zaměřit na zjištění, za jakých okolností má mnou zkoumaný spolek nárok na tento způsob financování.

## 2 Cíl práce

Hlavním cílem této bakalářské práce je posoudit způsoby financování zkomuné neziskové organizace „Taneční klub Stabil“ typu spolek.

V literární rešerši nejdřív nastíním postavení neziskových organizací ve vztahu k národnímu hospodářství z makroekonomického hlediska, zejména produkcí a zaměstnaností. Nadále zmapuji způsoby financování, které neziskové organizace mohou využívat pro získání finančních prostředků. Blíže se budu zabírat neziskovou organizací typu spolek a jeho nejčastěji využívanými způsoby financování pro získání finančních prostředků.

V praktické části nejprve charakterizují zvolený spolek a jeho hlavní a vedlejší činnost. Rozeberu finanční situaci za minulých pár let a prozkoumám způsoby financování, které spolek využívá pro získání finančních prostředků. Pro zmapování vnějšího a vnitřního prostředí spolku využiji PEST a SWOT analýzu. Porovnáím taneční klub s konkurencí v Jihomoravské divizi. Na základě těchto analýz navrhnú řešení budoucího způsobu financování pro případné zlepšení finanční situace daného spolku.

## 3 Literární rešerše

### 3.1 Národní hospodářství

*„Národní hospodářství neboli ekonomika státu představuje hospodářství celé země, všech jejích firem, domácností a také státních institucí. Tvoří ho miliony obyvatel, které pracují ve statisících malých i velkých korporacích a dalších organizacích.“* (Klínský a Münch, 2016)

Pro členění národního hospodářství se používají různá kritéria – kritérium odvětví, kritérium sektoru, kritérium vlastnictví a kritérium způsobu financování. Členění a charakteristika jednotlivých sektorů národního hospodářství z hlediska kritéria financování je podle Rekoříka (2002; 2010) následující:

#### 3.1.1 Ziskový (tržní) sektor

Tato část národního hospodářství je financována subjekty ziskového sektoru z prostředků získaných z prodeje statků, které jsou produkovány nebo distribuovány za tržní cenu, která se vytváří na trhu na základě proměnlivosti vztahu nabídky a poptávky. Cílovou funkcí tohoto sektoru je tvorba zisku. (Rekořík, 2010)

#### 3.1.2 Neziskový (netržní) sektor

Tato část národního hospodářství je financována přerozdělováním veřejných finančních prostředků. Cílovou funkcí tohoto sektoru již není zisk ve finančním vyjádření, nýbrž přímé dosažení užitku, který má nejčastěji podobu poskytované veřejné služby. (Rekořík, 2010)

- **Neziskový veřejný sektor**

Tato část neziskového sektoru je financována z veřejných financí a je spravována a řízena veřejnou správou. Rozhodování se zde vyskytuje formou veřejné volby, která však podléhá veřejné kontrole. Cílovou funkcí je poskytování veřejné služby. (Rekořík, 2010)

Zakladatelé v tomto sektoru jsou veřejné subjekty, které jsou tvořeny ze státních orgánů, měst a obcí. Majetek, který se vkládá do tohoto subjektu, zůstává ve vlastnictví zakladatele veřejného sektoru. Takže zakladatelé neziskových veřejných subjektů jsou vlastně sami neziskovými subjekty. Mezi ostatní subjekty neziskového veřejného sektoru patří příspěvkové organizace. (Boukal, 2013)

- **Neziskový soukromý sektor**

Tato část národního hospodářství je financována ze soukromých financí, které jsou tvořeny z vkladů fyzických a právnických osob. Tyto finance vkládají do konkrétní a předem definované distribuce nebo produkce statků, ale bez prvotního účelu získání finančního zisku. Není zde ovšem ani vyloučena podpora z veřejných zdrojů, která v mnoha zemích funguje na vysoké úrovni. Cílovou funkcí tohoto sektoru tedy není zisk nýbrž přímý užitek. (Rektořík, 2010)

Zakladatelé v tomto sektoru jsou soukromé subjekty, které jsou tvořeny z fyzických nebo právnických osob. V České republice jsou nestátní neziskové organizace rozděleny podle právní formy na občanská sdružení, nadace a nadační fondy a obecně prospěšné společnosti. Samostatnou skupinu tvoří církve, účelová zařízení církví a náboženské společnosti. Jak uvádí Tab. 7 v podkapitole 3.5.5 je nejpočetněji zastoupenou skupinou občanské sdružení, které se kvůli změnám občanského zákoníku s účinností od 1. ledna 2014 přejmenovalo na spolek. Vzhledem k tomu, že námi zkoumaný subjekt spadá pod spolek, rozebereme si tuto skupinu podrobněji v kapitole 3.5. (Boukal, 2013)

- **Sektor domácností**

Důležitost tohoto sektoru v rámci národního hospodářství se odráží hlavně na trhu produktu, faktorů a kapitálu. Na trhu práce a výrobních faktorů vytváří nabídku, zatímco na trhu výrobků a služeb vytváří poptávku. Důležitou roli má také v koloběhu finančních toků. Význam tohoto sektoru je ve formování občanské společnosti, jejíž kvalita je zpětně určující pro kvalitu neziskových organizací. (Rektořík, 2010)

### 3.2 Zaměstnanost v nestátních neziskových organizacích

Podle studie Zuzany Prouzové (2015) činila v roce 2014 průměrná hrubá měsíční mzda pro zaměstnance neziskového sektoru 21 245,1 Kč, což je ve srovnání průměrné hrubé měsíční mzdy národního hospodářství České republiky o 3 686,5 Kč menší částka v témže roce. V roce 2005 činila tato mzda pro zaměstnance neziskového sektoru 17 227,5 Kč, což je o 2 351,7 Kč méně než téhož roku v celkovém národním hospodářství České republiky. Průměrná hrubá měsíční mzda pro zaměstnance neziskového sektoru se sice každým rokem zvyšuje, ale ve srovnání s průměrnou hrubou měsíční mzdou celkového národního hospodářství se navyšuje pomaleji a rozpětí s tímto údajem se tím pádem zvyšuje.

Následující tabulka znázorňuje vývoj celkového počtu zaměstnanců pracujících v nestátních neziskových organizacích v České republice v letech od 2005 do 2014. Dle popisu Satelitního účtu neziskových institucí (2016) je uvedený počet zaměstnanců přepočítaný na počet fyzických osob s plným pracovním úvazkem.

Tab. 1 Vývoj celkového počtu zaměstnanců v nestátních neziskových organizacích v letech 2005–2014

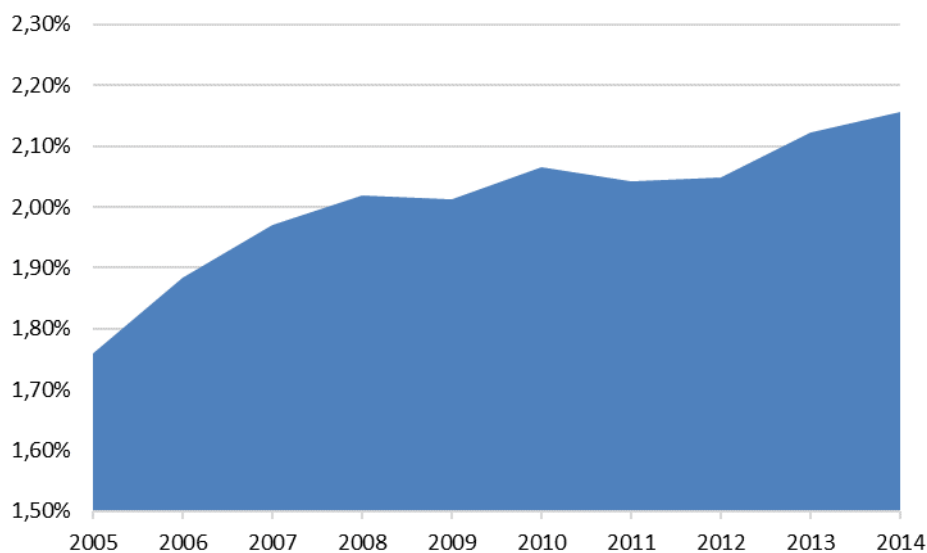
<i><b>Rok</b></i>	<i><b>Počet zaměstnanců</b></i>
<b>2005</b>	41 627
<b>2006</b>	44 225
<b>2007</b>	48 697
<b>2008</b>	50 353
<b>2009</b>	51 318
<b>2010</b>	52 997
<b>2011</b>	53 595
<b>2012</b>	54 326
<b>2013</b>	55 218
<b>2014</b>	55 920

Zdroj: Český statistický úřad: Databáze satelitního účtu neziskových institucí, 2016

Tabulka udává stále rostoucí trend počtu zaměstnanců v nestátních neziskových organizacích, což může být způsobeno i stále zvyšujícím se počtem těchto organizací v České republice. V roce 2014 tato hodnota dosáhla počtu necelých 56 tisíc zaměstnanců.

Následující graf udává vývoj podílu zaměstnanosti neziskového sektoru na celkové zaměstnanosti v České republice v letech 2005 až 2014 vyjádřené v procentech.

Graf 1 Vývoj podílu zaměstnanosti neziskového sektoru na celkové zaměstnanosti v letech 2005–2014



Zdroj: Český statistický úřad: Databáze satelitního účtu neziskových institucí, 2016; Český statistický úřad: Veřejná databáze, 2016

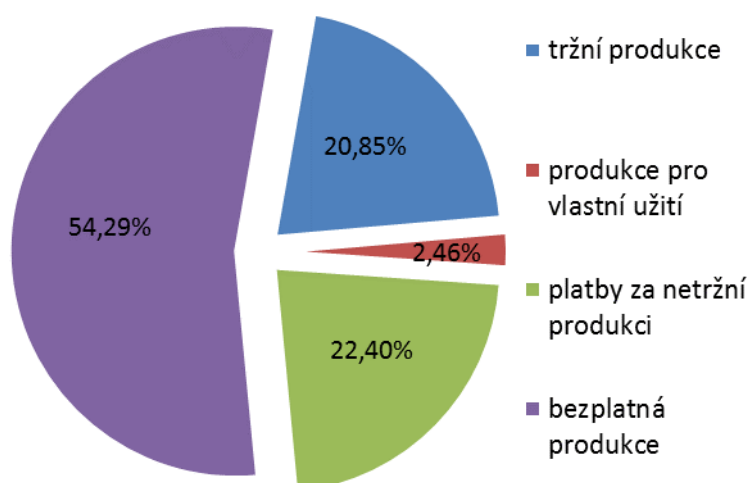
Graf udává rostoucí trend podílu zaměstnanosti v neziskovém sektoru na celkové zaměstnanosti v České republice. V roce 2005 tato hodnota činila 1,79 % ve srovnání s rokem 2014, ve kterém dosáhla hodnoty 2,16 % s meziročním růstem o 0,04 procentuálního bodu.



### 3.3 Produkce nestátních neziskových organizací

Produkcí neziskového sektoru České republiky se dá podle Českého statistického úřadu rozdělit na bezplatnou produkci, placenou netržní produkci, tržní produkci a produkci pro vlastní konečné užití. Situaci v roce 2014 znázorňuje následující graf.

Graf 2 Rozložení produkce nestátních neziskových organizací České republiky v roce 2014



Zdroj: Český statistický úřad: Databáze satelitního účtu neziskových institucí, 2016

V roce 2014 představuje největší část produkce nestátních neziskových organizací bezplatná produkce. Na dalším místě je ve srovnatelné četnosti placená netržní produkce a tržní produkce. Tato skutečnost podporuje princip samofinancování nestátních neziskových organizací. Pro neziskovou organizaci je samofinancování důležitou složkou v procesu finančního zabezpečení a budování nezávislosti organizace. Jedná se o činnost, která organizaci poskytuje možnost dosáhnout i jiných příjmu než pouze dotačních pro uspokojení její hlavní činnosti. Čím vyšší organizace vykazuje míru samofinancování, tím je i vyšší míra nezávislosti této organizace. Pojem nezávislost organizace se rozumí nejen její finanční stránka, ale také nezávislost na jejím okolí při rozhodovacích procesech a směřování aktivit organizace. Výdělečná činnost neboli doplňková činnost nebo také podnikatelská činnost je nedílnou součástí zdrojů samofinancování. Avšak důležité je, aby výdělečné aktivity organizace nepřevýšily původní poslání této organizace, protože nezisková organizace nesmí být založena za hlavním účelem tvorby zisku. (Stejskal, Kuvíková a Mařátková, 2012)

Následující tabulka zobrazuje vývoj celkové produkce nestátních neziskových organizací v České republice v letech 2005 až 2014.

Tab. 2 Vývoj celkové produkce nestátních neziskových organizací České republiky v letech 2005–2014

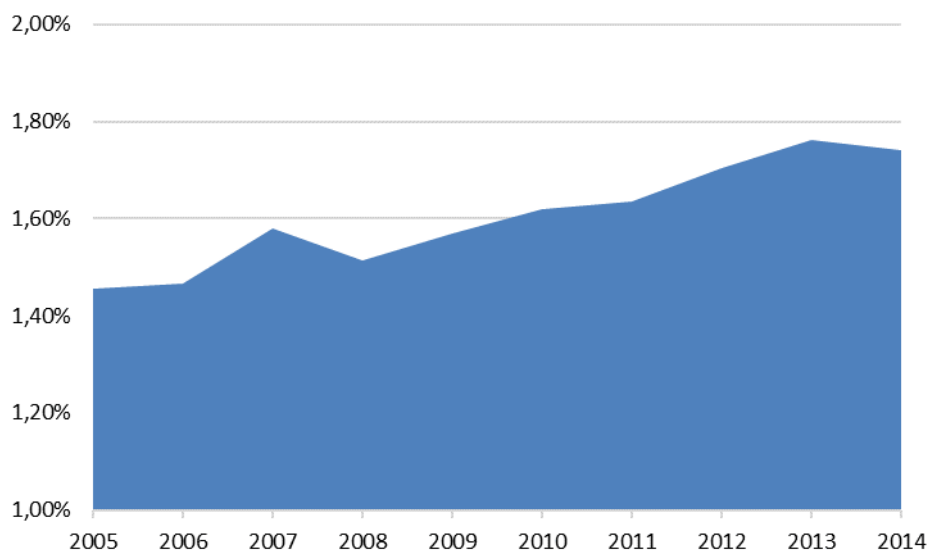
<b>Rok</b>	<b>Produkce v mil. Kč</b>
<b>2005</b>	47 447
<b>2006</b>	51 503
<b>2007</b>	55 908
<b>2008</b>	53 515
<b>2009</b>	54 291
<b>2010</b>	55 082
<b>2011</b>	56 140
<b>2012</b>	56 267
<b>2013</b>	57 327
<b>2014</b>	58 651

Zdroj: Český statistický úřad: Databáze satelitního účtu neziskových institucí, 2016

V roce 2008 můžeme vidět náhlé snížení produkce neziskových organizací, které může být způsobeno světovou ekonomickou krizí, která se v České republice projevila právě v tomto roce. Od tohoto roku pozorujeme opět rostoucí tendenci produkce neziskového sektoru a již v roce 2011 převýšila hodnotu produkce před ekonomickou krizí v roce 2007. Do roku 2014 dokonce přesáhla hodnotu 58 mld. Kč.

Následující graf znázorňuje vývoj podílu hrubého domácího produktu nestátních neziskových organizací na celkovém HDP České republiky v letech 2005 až 2014.

Graf 3 Vývoj podílu HDP nestátních neziskových organizací na HDP České republiky 2005–2014



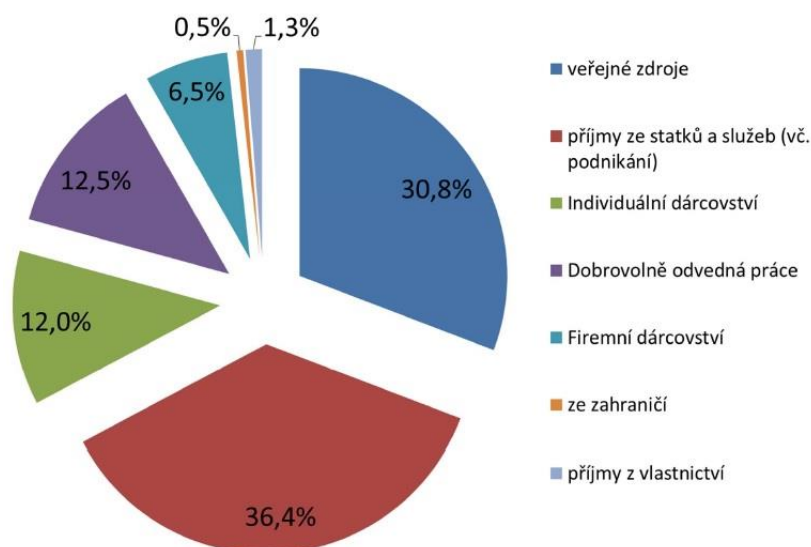
Zdroj: Český statistický úřad: Databáze satelitního účtu neziskových institucí, 2016

Světová ekonomická krize v roce 2008 se odrazila také na hrubém domácím produktu vytvořeném nestátními neziskovými organizacemi a způsobila snížení této hodnoty. Od tohoto roku hrubý domácí produkt mírně stoupá až do roku 2013. V roce 2014 vykazuje hodnotu 1,74% a od předchozího roku se snížila o 0,02 procentuálního bodu.

### 3.4 Způsoby financování nestátních neziskových organizací

Nestátní neziskové organizace mohou využít hned několik způsobů financování. Dle Prouzové (2014a) představuje následující graf rozčlenění jednotlivých způsobů financování, které organizace mohou využít jako zdroj financování pro fungování a poskytování služeb dané organizace.

Graf 4 Poměr způsobů financování neziskových organizací České republiky v roce 2011



Zdroj: Prouzová, 2014a

#### 3.4.1 Příjmy z vedlejší činnosti

Na prvním místě se v grafu umístily příjmy ze statků a služeb, při kterých však musí organizace dodržovat princip neziskovosti. Tento základní princip celkového fungování a financování neziskových organizací se zabývá skutečností, že všechny příjmy neziskové organizace se musí využít na úhradu nákladů vytvořené činnosti, která souvisí s naplněním poslání organizace. Což je hlavní rozdíl od podnikatelského sektoru, kde se může potenciální zisk rozdělit mezi vlastníky subjektu. Z čehož vyplývá, že všechny vytvořené příjmy plynoucí z doplňkové činnosti organizace nesmí být použity pro obohacení vlastníků neziskové organizace nýbrž pro hlavní činnost organizace, která je nezisková. (Stejskal, Kuvíková a Maťátková, 2012)

Příjmy z vlastní činnosti neboli prodeje vlastních služeb či výrobků se zabývá fundraising a také marketing, ve kterém samozřejmě platí obdobná komunikační pravidla. Strategie z hlediska marketingu je více nasměrovaná na prodej a zároveň s uplatněním marketingového mixu. Ten se prvotně zabývá budováním vztahu se

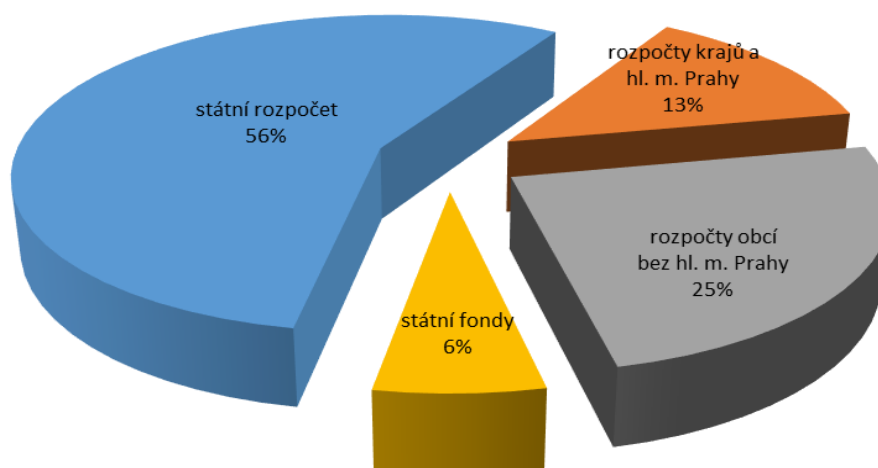
zákazníkem, který v neziskové organizaci vystupuje jako vlastní klient či dárce organizace. (Šedivý a Medlíková, 2012)

### 3.4.2 Veřejné zdroje

Dalším využívaným způsobem financování je získání finančních prostředků z veřejných rozpočtů. Veřejná správa se skládá ze samosprávy zahrnující města, obce a kraje a jimi založené příspěvkové organizace a ze státní správy zahrnující ministerstva a jimi založené příspěvkové organizace. Finance získané prostřednictvím veřejné správy mají formu grantu a dotací. Případně lze finance získat při veřejném výběrovém řízení. Nezisková organizace musí pro jejich získání vytvořit projekt a v případě grantu či dotace ještě sepsat žádost. Zástupcem veřejné správy jsou úředníci, jejichž pravomoc je omezená nařízeními, vyhláškami a tabulkami, což je často příčinou jejich neochotného chování. (Šedivý a Medlíková, 2012)

Následující graf znázorňuje strukturu poskytnutých dotací z veřejného rozpočtu v roce 2014.

Graf 5 Srovnání celkového objemu dotací poskytnutých nestátních neziskových organizacím z veřejného rozpočtu v roce 2014



Zdroj: Prouzová, 2014b

Celkový objem dotací, které byly poskytnuty nestátním neziskovým organizacím z veřejného rozpočtu, v roce 2014 činil 13 562,0 mil. Kč. Z toho 7 586,0 mil. Kč plynoucí ze státního rozpočtu, 3 337,6 mil. Kč plynoucí z rozpočtů obcí mimo hlavního města Prahy, 1 796,3 mil. Kč plynoucí z rozpočtů krajů včetně hlavního města Prahy a 842,0 mil. Kč plynoucí ze státních fondů České republiky. Každým rokem se výše poskytnutých dotací z veřejného rozpočtu zvyšuje, ovšem rozložení zůstává stále v podobném poměru. (Prouzová, 2014b)

Uvedená tabulka znázorňuje výši poskytnutých financí z veřejného rozpočtu na podporu odvětví uvedené v tabulce v roce 2014.

Tab. 3 Výše dotací poskytnutých nestátním neziskovým organizacím z veřejného rozpočtu v roce 2014 dle odvětví (v tis. Kč)

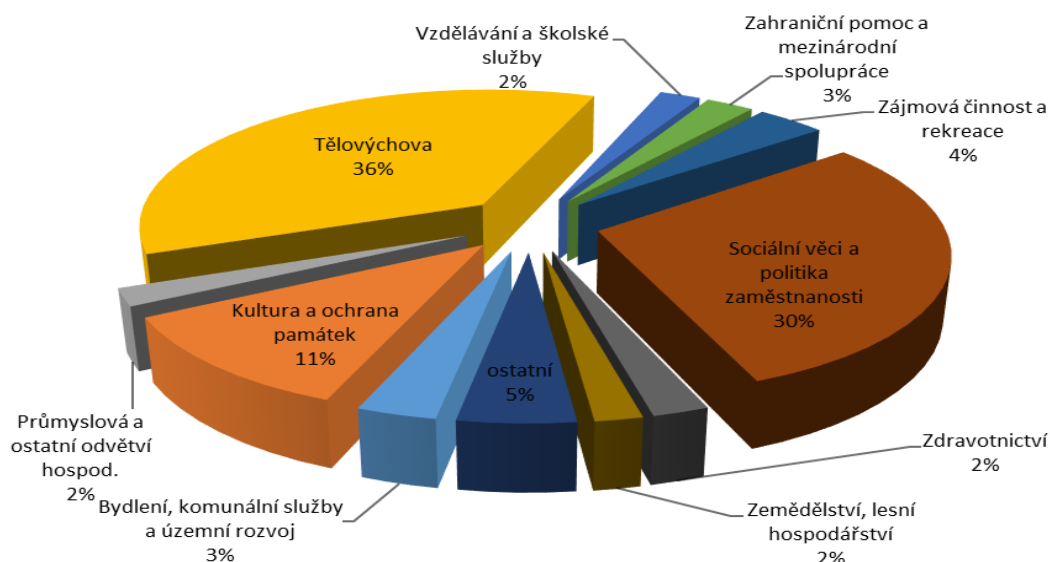
<i>Odvětví</i>	<i>státní rozpočet</i>	<i>rozpočty obcí</i>	<i>rozpočty krajů</i>	<i>státní fondy</i>
<b>Bydlení, komunální služby a úz. rozvoj</b>	25 520	20 339	31 800	349 876
<b>Kultura a ochrana památek</b>	268 504	660 054	359 403	239 914
<b>Průmyslová a ostatní odvětví hospod.</b>	160 189	54 114	39 443	20 786
<b>Sociální věci a politika zaměstnanosti</b>	3 008 685	609 277	396 930	
<b>Tělovýchova</b>	2 902 906	1 471 102	581 317	
<b>Vzdělávání a školské služby</b>	112 765	32 452	141 195	14 440
<b>Zahraniční pomoc a mezinárod. spolupř.</b>	313 935	41 504	1 001	
<b>Zájmová činnost a rekreace</b>	180 180	258 004	75 136	
<b>Zdravotnictví</b>	178 631	48 837	74 947	
<b>Zemědělství, lesní hospodářství</b>	58 465	6 350	10 070	182 318
<b>ostatní</b>	376180	135 616	85 090	34 695
<b>Celkem</b>	7 585 960	3 337 649	1 796 332	842 028

Zdroj: Prouzová, 2014b

Necelá polovina finančních prostředků plynoucích ze **státního rozpočtu** byla poskytnuta Ministerstvem školství, mládeže a tělovýchovy. Velký podíl poskytnutých financí také byl z Ministerstva práce a sociálních věcí. Největší podíl dotací plynoucích z **rozpočtů obcí** poskytly obce v Moravskoslezském kraji, dále Jihomoravském a Královohradeckém kraji. Necelá polovina finančních prostředků v roce 2014 byla poskytnuta do odvětví tělovýchovy. Skoro polovinu dotací plynoucích z **rozpočtů krajů** poskytl rozpočet hlavního města Prahy. Dále výrazněji vyčnívají pouze rozpočty Olomouckého kraje a Jihomoravského kraje. Nejvyšší objem financí v roce 2014 bylo poskytnuto do odvětví tělovýchovy. Nejméně finančních prostředků plyne ze **státních fondů**, které zdaleka nepodporují všechna odvětví, avšak zaměřují se na odvětví, které ostatní rozpočty tolik nefinancují. Přes 90 % financí poskytl Státní zemědělský investiční fond. (Prouzová, 2014b)

Následující graf udává podíl podpořených odvětví z celkového objemu dotací získaného z veřejného rozpočtu.

Graf 6 Podíl celkového objemu dotací poskytnutých nestátních neziskových organizacím dle podpořeného odvětví z veřejného rozpočtu v roce 2014



Zdroj: Prouzová, 2014b

Dle grafu byly v roce 2014 dominantně podporovaná odvětví „Tělovýchova“ v celkové výši 4 955,3 mil. Kč a „Sociální věci a politiky zaměstnanosti“ v celkové výši 4 014,9 mil. Kč. Za zmínku stojí také odvětví „Kultura a ochrana památek“, do které bylo poskytnuto 1 527,9 mil. Kč, zbylá odvětví nepřekročila hranici 1 000 mil. Kč. (Prouzová, 2014b)

### 3.4.3 Dobrovolně odvedená práce

Dobrovolník je brán jako osoba, která dobrovolně vykonává činnost pro neziskovou organizaci bez právního nároku na finanční ocenění. Přesný počet dobrovolníků se nedá zjistit, jelikož jedna osoba může tuto činnost vykonávat pro více neziskových organizací. Z tohoto důvodu je v následující tabulce uveden počet dobrovolníků, který je přepočítaný na základě počtu odpracovaných hodin dobrovolníky na počet fyzických osob. (Český statistický úřad, 2016)

Tab. 4 Vývoj počtu dobrovolníků, jejich počet odpracovaných hodin a ocenění dobrovolnické práce v letech 2007–2014

<i>Rok</i>	<i>Počet dobrovolníků</i>	<i>Počet hodin odpracovaných dobrovolníky</i>	<i>Oceněná dobrovolnická práce v mil. Kč</i>
<b>2007</b>	47 777	83 225 952	9 429
<b>2008</b>	27 256	47 206 424	5 666
<b>2009</b>	27 145	47 177 450	5 769
<b>2010</b>	25 040	44 321 164	5 516
<b>2011</b>	25 984	45 185 756	5 671
<b>2012</b>	25 965	44 866 334	5 671
<b>2013</b>	25 313	43 766 101	5 533
<b>2014</b>	26 414	45 608 027	5 803

Zdroj: Český statistický úřad, 2016

Počet dobrovolníků se do roku 2010 snižuje a poté mírně kolísá kolem hodnoty 25 tisíc dobrovolníků. Totéž můžeme říci o počtu odpracovaných hodin, které se pohybují kolem hodnoty 44 milionů hodin. V roce 2014 množství dobrovolníků narostlo na hodnotu 26 414, tito dobrovolníci odpracovali přes 45 milionů hodin pro neziskové organizace bez právního nároku na finanční odměnu.

Hodnota ocenění dobrovolnické práce je vypočítaná pomocí mediánu mezd České republiky, který je stanoven prostřednictvím Informačního systému o průměrném výdělku. V roce 2014 hodnota mediánu mezd činila 127,24 Kč/hod, což způsobilo, že od roku 2008 byla dosažena nejvyšší hodnota oceněné dobrovolnické práce, která vyrostla na 5,8 mld. Kč. Od roku 2008 oceněná dobrovolnická práce osciluje kolem hodnoty 5,5 mld. Kč. (Český statistický úřad, 2016)

World Giving Index neboli Světový index dárcovství pro rok 2015 porovnává 145 zúčastněných zemí v celosvětovém žebříčku, ve kterém se v roce 2014 Česká republika umístila na 104. místě v zapojení do dobrovolnické činnosti. (Charities Aid Foundation, 2015)

Dle výzkumu o Veřejně prospěšných aktivitách vytvořen společností Insight-Lab v roce 2015 se zjistilo, že 60 % populace je ochotno pravidelně obětovat dobrovolnické činnosti část ze svého volného času. Z toho přes 43 % populace je



ochotno se této činnosti věnovat 3 až 5 hodin měsíčně a necelých 30 % populace dokonce až 6 až 10 hodin měsíčně.

### 3.4.4 Individuální dárcovství

Individuální dárcem je jednotlivec, který se svobodně rozhodne věnovat neziskové organizaci finanční dar, který pochází z jeho osobních příjmů. Jedná se o neznámou osobu anebo o již známého dárcem, který dané neziskové organizaci pravidelně posílá drobný finanční dar na účet či jde o osobu, který již věnoval organizaci významnou výši finančních prostředků. (Šedivý a Medlíková, 2012)

World Giving Index neboli Světový index dárcovství pro rok 2015 porovnává 145 zúčastněných zemí v celosvětovém žebříčku, ve kterém se v roce 2014 Česká republika umístila na 94. místě v množství peněz věnovaných na charitu. (Charities Aid Foundation, 2015)

Dle společnosti InsightLab je česká populace ve finančním podporování veřejně prospěšných činností aktivnější než slovenská populace. Podle výzkumu o Veřejně prospěšných aktivitách vytvořený touto společností v roce 2015 se zjistilo, že 10 % populace pravidelně finančně podporuje veřejně prospěšné projekty, jednorázově přispívá necelá polovina populace a asi 12 % populace se nepodílí vůbec. I když není v České republice pravidelné dárcovství tolik rozšířené, podílí se na přispívání spíše ženy (12 %) než muži (7 %) a spíše lidé s vysokoškolským vzděláním (17 %) než lidé nemající maturitu (necelá 4 %). Podle většiny populace se představa o finančním příspěvku menšího obnosu pohybuje od 50 do 100 Kč a většího v rozmezí 500 až 1000 Kč. Nejpopulárnější způsobem darování finanční podpory se pro většinu obyvatelstva (70 %) stala jednorázová dárcovská SMS.

Podle údajů získaných z Výroční zprávy celorepublikového sdružení Fórum dárců z roku 2015 bylo v daném roce posláno neziskovým organizacím 1 196 713 dárcovských SMS, což činilo přes 34 mil. Kč. Od 2004 bylo za celou dobu působení služby Dárcovské SMS tímto způsobem věnováno necelých 500 mil. Kč posláním přes 18 mil. DMS.

Následující tabulka znázorňuje vývoj věnovaných finančních příspěvků nestátním neziskovým organizacím fyzickými osobami, které využily poskytnutý dar jako odčitatelnou položku v daňovém priznání k dani z příjmů fyzických osob v období od roku 2011 do 2015.

Tab. 5 Vývoj poskytnutých darů od fyzických osob v letech 2011–2015

<i>Rok</i>	<i>Počet dárců</i>	<i>Celková hodnota darů v Kč</i>	<i>Průměrný poskytnutý dar</i>
<b>2011</b>	121 819	1 472 318 674	12 086
<b>2012</b>	124 997	1 572 158 346	12 578
<b>2013</b>	145 971	1 649 931 498	11 303
<b>2014</b>	145 322	1 750 403 236	12 045
<b>2015</b>	149 547	1 759 757 848	11 767

Zdroj: Finanční správa, 2016

Počet dárců se každým rokem zvyšuje, což se odráží i na velikosti celkové hodnoty poskytnutých darů. Díky vypočítané průměrné hodnotě poskytnutých darů na jednoho dárce, která je v průřezu let kolísavě konstantní, můžeme dojít k závěru, že velikost daru od individuálního dárce se nemění.

### 3.4.5 Firemní dárcovství

Firmy můžeme rozdělit na dvě podskupiny dle velikosti daného podniku. **Střední a malé podniky** jsou charakteristické počtem zaměstnanců do dvou set padesáti. Komunikační strategie je směřována spíše na jednu osobu, většinou ve formě přesvědčovacích procesů aplikovaných na ředitele, majitele nebo jednatele. Lze uplatnit podobné postupy jako u individuálního dárce. Nejlepší je zaměřit se na kvalitní osobní prezentaci, přesvědčovací argumenty a jasné argumenty. (Šedivý a Medlíková, 2012)

**Korporace a velké podniky** mají schvalovací procesy pro získání daru o dost složitější. Nestačí pouze dovednosti využívaných u malých a středních podniků, ale také jsou zapotřebí kvalitně zpracované prezentační materiály a projekt. Žádost totiž bude posuzována více lidmi nebo se dokonce může schvalovací proces řídit přesnými předpisy korporace. Při komunikaci s představiteli dané firmy a následném budování vzájemného vztahu je velmi důležité být informován o pozicích představitelů a zaměření společnosti. Podle toho jim případně nabídnout reklamu či prezentaci firmy prostřednictvím aktivit neziskové organizace. Firemní dárcovství je v České republice na docela vysoké úrovni, jelikož podpora neziskových organizací je nedílnou součástí fungování značného počtu velkých firem. (Šedivý a Medlíková, 2012)

Dle údajů získaných z Výroční zprávy celorepublikového sdružení Fórum dárců z roku 2015 objem rozdělených příspěvků deseti největších nadačních fondů a nadací za rok 2014 činil 578,6 mil. Kč. Dominantní se stala Nadace ČEZ, která každoročně dostává několik ocenění, jelikož v roce 2014 rozdělila bezmála 163 mil. Kč. Několik let po sobě si drží prvenství v kategorii největší firemní dárců soutěže TOP Odpovědná forma, která se každoročně vyhlašuje, jelikož dosahuje nejvyššího objemu rozdělených finančních příspěvků v porovnání s ostatními.

Byznys pro společnost každoročně organizuje Give & Gain Day, jehož cílem je podpora firemního dobrovolnictví v neziskovém sektoru po celém světě. V České republice se v roce 2015 zúčastnilo necelých 950 zaměstnanců z 34 firem. Poskytli pomoc přes 90 veřejně prospěšným organizacím. Ve stejném roce po celém světě pomohlo více než 32 tis. dobrovolníků z 36 různých zemí. Za celou dobu působnosti se od roku 2011 v České republice zapojilo 3 200 dobrovolníků, kteří odpracovali 25,5 tis. hodin práce pro neziskové organizace v hodnotě minimálně 4 mil. Kč.

Níže uvedená tabulka znázorňuje vývoj věnovaných finančních příspěvků nestátním neziskovým organizacím právníckými osobami, které využily poskytnutý dar jako odčitatelnou položku v daňovém přiznání k dani z příjmů právníckých osob v období od roku 2011 do 2015.

Tab. 6 Vývoj poskytnutých darů od právníckých osob v letech 2011–2015

<i>Rok</i>	<i>Počet dárců</i>	<i>Celková hodnota darů v Kč</i>	<i>Průměrný poskytnutý dar</i>
<b>2011</b>	18 011	2 750 315 244	152 702
<b>2012</b>	17 839	2 756 656 658	154 530
<b>2013</b>	19 032	3 721 050 802	195 515
<b>2014</b>	20 052	3 670 390 328	183 044
<b>2015</b>	21 425	3 419 926 888	159 623

Zdroj: Finanční správa, 2016

Počet dárců se každým rokem zvyšuje, což se odráží i na velikosti celkové hodnoty poskytnutých darů, která dosahuje dvojnásobné hodnoty než u fyzických osob. Díky vypočítané průměrné hodnotě poskytnutých darů na jednoho dárce, která se v průřezu let až na mírné výkyvy pohybuje kolem hodnoty 154 tis. Kč, je očividné, že je tato hodnota u právníckých osob značně větší než u fyzických osob.

### 3.5 Základní charakteristika občanského sdružení taktéž spolek

Jedná se o „sdružení fyzických či právnických osob za účelem realizace společného zájmu (nenáboženského, nepolitického, nepodnikatelského charakteru), které registruje Ministerstvo vnitra. Jde o korporátní sdružení, jehož posláním je prosazení zájmů sdružených členů.“ (Boukal, 2013)

Jako hlavní činnost spolku se vyznačuje výhradně uspokojování a ochrana zájmů, k jejichž naplňování byl spolek vytvořen. Vedlejší činností spolku můžeme považovat podnikání nebo jinou výdělečnou činnost, avšak tato činnost nesmí být považována za činnost hlavní. Zisk vyplývající z činnosti spolku lze použít pouze pro financování spolkové činnosti. Žádný člen spolku neručí za dluhy vytvořené tímto spolkem. (Stejskal, Kuvíková a Maťátková, 2012)

#### 3.5.1 Založení a vznik spolku

Založení samosprávného a dobrovolného spolku podléhá alespoň třem osobám, které se musí shodnout na společném zájmu a obsahu stanov, které jsou následující (Stejskal, Kuvíková a Maťátková, 2012):

- název a sídlo spolku,
- účel spolku,
- práva a povinnosti členů vůči spolku,
- určení statutárního orgánu.

Úplné znění těchto stanov musí být umístěno v sídle spolku. Vznik spolku se datuje ode dne zápisu do veřejného rejstříku. V názvu spolku musí být uvedeno slovo „spolek“ nebo „zapsaný spolek“, avšak úplně stačí zkratka „z. s.“. (Stejskal, Kuvíková a Maťátková, 2012)

#### 3.5.2 Organizace a řízení spolku

Mezi orgány spolku se řadí statutární orgán a nejvyšší orgán, eventuálně kontrolní komise a rozhodčí komise. (Stejskal, Kuvíková a Maťátková, 2012)

Pomocí stanov spolku se určí, jestli je **statutární orgán** individuální v čele s předsedou nebo kolektivní ve formě výboru. Členy statutárního orgánu volí či odvolává nejvyšší orgán spolku. (Stejskal, Kuvíková a Maťátková, 2012)

**Nevyšším orgánem spolku** je většinou členská schůze, která zasedá minimálně jedenkrát do roka. V kompetenci členské schůze je určení zaměření hlavní činnosti spolku, rozhodování o změně stanov spolku, kontrolování výsledků hospodaření, rozhodování o přeměně spolku nebo zrušení spolku s likvidací. (Stejskal, Kuvíková a Maťátková, 2012)

**Kontrolní komise** je zřízena pomocí stanov spolku a musí mít minimálně tři členy. Volbu a odvolání členů kontrolní komise má za úkol členská schůze. Člen kontrolní komise nesmí působit jako člen v rozhodčí komisi ani jako likvidátor. V kompetenci kontrolní komise je kontrola záležitostí spolku, zda jsou řádně vedeny a dohled nad činností spolku, zda je vykonáván v souladu s právními předpisy a stanovami. Jsou-li kontrolní komisí zjištěny nedostatky, je na ně upozorněn statutární orgán. (Stejskal, Kuvíková a Mařátková, 2012)

**Rozhodčí komise** je zřízená pomocí stanov spolku a musí mít minimálně tři členy. Volbu a odvolání členů rozhodčí komise má za úkol členská schůze. Člen rozhodčí komise nesmí působit jako člen kontrolní komise ani statutárního orgánu. V kompetenci rozhodčí komise je rozhodování o sporných záležitostech, které náleží do samosprávy spolku, přezkoumávání rozhodnutí o vyloučení člena ze spolku a rozhodování sporů mezi spolkem a členem spolku o placení členských příspěvků. (Stejskal, Kuvíková a Mařátková, 2012)

### 3.5.3 Zrušení a likvidace spolku

Soud může zrušit spolek s likvidací na základně návrhu osoby nebo i bez návrhu v případě, že spolek je v souladu s následujícími body a na tuto skutečnost byl předem upozorněn soudem (Stejskal, Kuvíková a Mařátková, 2012):

- Vyvíjí činnost, která je zakázána (činnost, při které je cílem omezování osobních, politických nebo jiných práv občanů z důvodu odlišného pohlaví, původu, národnosti, sociálního postavení, náboženského vyznání, politického nebo jiného smýšlení; podporování nesnášenlivosti a nenávisti z těchto důvodů; porušování ústavy a zákonů; podporování násilí)
- Vyvíjí činnost, která není v souladu s vedlejší ani hlavní činností spolku, které jsou definované ve stanovách spolku
- Nutí třetí osobu do členství ve spolku, do podpory spolku nebo do účasti na činnosti spolku
- Nedovoluje členům spolku svobodně vystoupit ze spolku

V povinnostech likvidátora je sestavení soupisu jmění spolku, který následně zpřístupní v sídle spolku pro všechny členy. Také dále zajistí zpeněžení likvidační podstaty, avšak pouze do rozsahu, který je nutný pro zaplacení dluhů spolku. S likvidačním zůstatkem už naloží podle stanov spolku. Pokud není možné určit likvidátora jinak, tak ho soud jmenuje z členů statutárního orgánu, eventuálně je možné také ze zbývajících členů spolku. (Stejskal, Kuvíková a Mařátková, 2012)

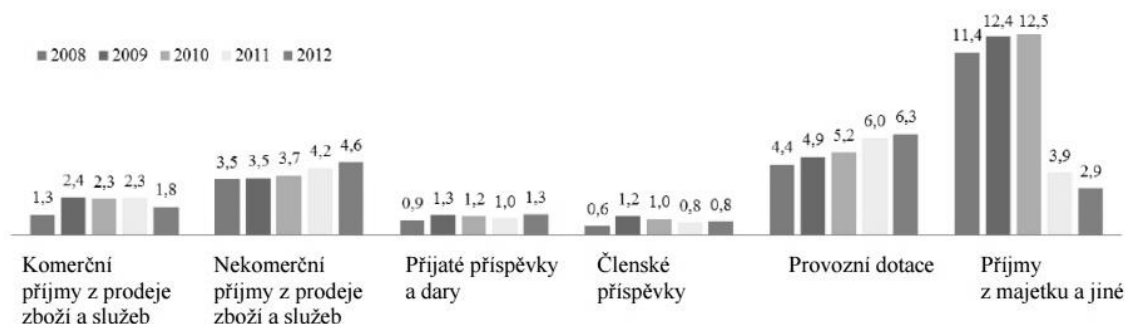
### 3.5.4 Způsoby financování spolku

Spolek hospodaří s movitým a také s nemovitým majetkem. Jedná se hlavně o členské příspěvky, jejichž výši určuje valná hromada členů daného spolku. Stejně

důležité jsou příspěvky a dary plynoucích od fyzických a právnických osob a také příjmy z majetku. V neposlední řadě může spolek zažádat o granty či dotace plynoucích z veřejných rozpočtů měst, obcí, evropských fondů či ministerstev. Zajisté je možné využít mnoho jiných existujících způsobů financování, které jsou dostupnou alternativou pro spolek. (Boukal, 2013)

Dle Vacekové a Prouzové (2014) udává znázorněný graf nejčastější způsoby financování, které velké<sup>1</sup> občanská sdružení využívala v letech 2008 až 2012. Hodnoty v grafu jsou uvedeny v milionech korun v průměru na jednu účetní jednotku.

Graf 7 Využívané způsoby financování velkých občanských sdružení v letech 2008–2012



Zdroj: Vaceková a Prouzová, 2014

Z grafu je patrný velký úpadek příjmů plynoucích z pronájmu nehmotného, hmotného či nemovitého majetku. Do vedoucí pozice se dostávají dotace, které se díky tomu staly již v roce 2011 nejvíce využívaným způsobem financování a můžeme u nich pozorovat stále rostoucí trend. Dalším důležitým způsobem financování, který v průběhu sledovaného období vykazuje rostoucí trend, jsou nekomerční a komerční příjmy z prodeje zboží a služeb, které jsou hlavní složkou samofinancování organizace. Díky tomu občanská sdružení získávají finanční nezávislost. V neposlední řadě jsou to také přijaté příspěvky a dary a členské příspěvky, které ve srovnání s ostatními způsoby dosahují nižší hodnoty a mají kolísavý charakter.

### 3.5.5 Statistické údaje

Každá nezisková organizace má přidělené identifikační číslo, podle kterého ji lze vyhledat v seznamu ekonomických subjektů, který je evidovaný Českým statistickým úřadem. (Merlíčková Růžičková, 2013)

Následující tabulka zdůrazňuje vývoj počtu registrovaných spolků v porovnání s ostatními nestátními neziskovými organizacemi v sudých letech od 2000 po nejnovější údaje z června 2016. Do roku 2014 je spolek evidovaný jako

<sup>1</sup> Velká občanská sdružení zahrnují ty, které zaměstnávají více než 8 zaměstnanců.

občanské sdružení. Stará legislativa ještě neudávala jako povinné se při zrušení občanského sdružení odhlásit z registru. Díky tomu však vznikají v tabulce trochu nadsazené údaje.

Tab. 7 Vývoj počtu vybraných nestátních neziskových organizací v letech 2000–2016

<b>Rok</b>	<b>Občanské sdružení/ spolky</b>	<b>Nadace</b>	<b>Nadační fondy</b>	<b>Obecně prospěšné společnosti</b>
<b>2000</b>	42 302	282	735	557
<b>2002</b>	49 108	330	825	762
<b>2004</b>	53 306	362	898	1 038
<b>2006</b>	58 347	380	992	1 317
<b>2008</b>	65 386	411	1 095	1 685
<b>2010</b>	72 111	449	1 205	1 958
<b>2012</b>	77 801	458	1 278	2 183
<b>2014</b>	86 956	508	1 407	2 926
<b>2016</b>	91 307	510	1 574	2 840

Zdroj: Neziskovky, 2016

Z tabulky je vidět, že počet spolků je nesrovnatelně vyšší v porovnání s ostatními nestátními neziskovými organizacemi zaregistrovanými v České republice. Trend spolků jasně znázorňuje rostoucí tendenci a dokonce se každým rokem zvyšuje o tisíce nově založených spolků. Nadále také můžeme od roku 2014 pozorovat snižující tendenci počtu založených obecně prospěšných společností z důvodu nové legislativy platné k 1.1.2014, která uvádí, že nestátní nezisková organizace s touto právní formou již nemůže vznikat.

Dle Prouzové (2015) srovnává následující tabulka rozložení vybraných neziskových organizací podle jednotlivých krajů České republiky v roce 2014.

Tab. 8 Počet vybraných nestátních neziskových organizací podle kraje v roce 2014

<i>Kraj</i>	<i>Spolky</i>	<i>Nadace</i>	<i>Nadační fondy</i>	<i>Obecně prospěšné společnosti</i>
<b>hlavní město Praha</b>	16 738	240	563	877
<b>Středočeský kraj</b>	10 033	32	87	277
<b>Jihočeský kraj</b>	5 802	23	95	218
<b>Plzeňský kraj</b>	4 527	20	43	104
<b>Karlovarský kraj</b>	2 353	13	24	86
<b>Ústecký kraj</b>	5 953	20	43	178
<b>Liberecký kraj</b>	3 485	20	30	125
<b>Královéhradecký kraj</b>	4 440	14	88	139
<b>Pardubický kraj</b>	3 981	11	52	116
<b>Kraj Vysočina</b>	3 674	10	46	96
<b>Jihomoravský kraj</b>	10 007	52	180	302
<b>Olomoucký kraj</b>	5 059	29	72	145
<b>Zlínský kraj</b>	4 206	19	103	141
<b>Moravskoslezský kraj</b>	7 529	27	112	241

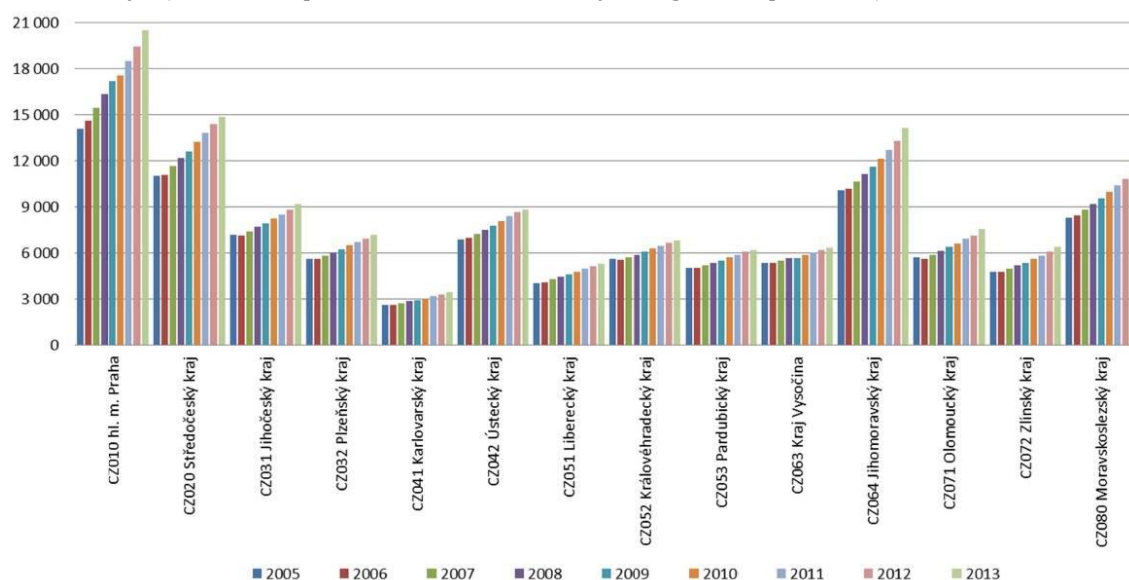
Zdroj: Prouzová, 2015

Hlavní město Praha a Středočeský kraj výrazně vyčnívají nad ostatními kraji v počtu zde sídlících nestátních neziskových organizací, což může být způsobeno vysokou koncentrací nadnárodních a celorepublikových nestátních neziskových organizací sídlícím právě v hlavním městě České republiky a také vysokou koncentrací zdrojů na realizaci projektů s celorepublikovým rozsahem než ve srovnání s ostatními kraji. Jihomoravský kraj se ovšem také nadržuje pozadu a může se chlubit hned po Středočeském kraji přijatelným počtem zde sídlících neziskových organizací s hlavním důrazem na počet spolků. (Prouzová, 2015)



Dle Prouzové (2015) ukazuje následující graf blíže vývoj celkového počtu nestátních neziskových organizací v jednotlivých krajích České republiky letech 2005 až 2013.

Graf 8 Vývoj celkového počtu nestátních neziskových organizací podle kraje v letech 2005–2013



Zdroj: Prouzová, 2015

Výrazného rostoucího trendu si lze povšimnout u krajů s nejvyšším počtem nestátních neziskových organizací, které jsou patrné z předchozí tabulky číslo Tab. 8. v čele s hlavním městem Praha, poté Středočeský kraj a v neposlední řadě také Jihomoravský kraj. V ostatních krajích lze vidět mírný rostoucí trend znázorňující stabilní zvyšování počtu nestátních neziskových organizací.

## 4 Metodika

Pro naplnění svého cíle práce jsem v rámci literární rešerše zmapovala způsoby financování neziskového sektoru. Zmínila jsem také množství finančních prostředků plynoucích do těchto neziskových organizací. Uvedla jsem postavení neziskových organizací v národním hospodářství z makroekonomického hlediska. Seznámila jsem se s organizací a řízení spolku a také s využívanými způsoby financování spolku, na které se posléze zaměřím v praktické části.

V praktické části zmapuji kalkulaci příjmů a výdajů jednotlivých poskytovatelských lekcí a soustředění spolkem. Následně také prozkoumám finanční stránku zkoumaného spolku od začátku působení.

Pro dosažení daného cíle práce PEST analýzu a na ni navazující SWOT analýzu. PEST analýzu využiji na probádání okolního prostředí a vnějších faktorů, jelikož vlivy makroekonomického prostředí nemůže organizace aktivně měnit, avšak může na ně reagovat prostřednictvím svého rozhodování. SWOT analýzu použiji na prozkoumání vnitřního prostředí spolku zahrnující silné a slabé stránky a vnějšího prostředí spolku, které zahrnuje příležitosti a hrozby ovlivňující fungování spolku a vycházejí z PEST analýzy. Pokusím se na základě silných stránek využít příležitosti a minimalizovat hrozby a poté posoudím vzájemné vztahy a potenciální strategie. Na základě těchto strategií navrhnou doporučení pro získání finančních prostředků novým způsobem financování daného spolku.

Především se zaměřím na získání dotačního titulu, který je důležitým a stěžejním způsobem financování mnoha neziskových organizací.

Pro zmapování finanční situace ve spolku využiji peněžní deník a registr členů, který mi byl poskytnut Tanečním klubem Stabil. K charakteristice struktury a činnosti tanečního klubu jsem měla k dispozici stanovy klubu.

## 5 Vlastní práce

### 5.1 Charakteristika spolku

Taneční klub Stabil byl založen manžely Čechovými a Příbylovými v roce 2013 jako občanské sdružení. Dle nové legislativy bylo sdružení v roce 2016 transformováno na spolek.

Hlavní činností spolku je vytváření zázemí pro zájemce o rekreační anebo sportovní tanec a to po odborné, organizační a ekonomické stránce. S tím souvisí i poskytování obecně prospěšných činností při provozování, organizování a realizaci kulturních aktivit, včetně školících, tréninkových, soutěžních, společenských a kulturně osvětových akcí.

Od počátku svého působení se stal kolektivním členem Českého svazu tanečního sportu a metodicky spadá pod Jihomoravskou divizi (číslo 11-24). Členství je vnější podmínka pro získání statusu sportovce v oboru taneční sport, působení klubu na domácích a mezinárodních soutěžích, pořádání soutěží atd. (Český svaz tanečního sportu)

#### 5.1.1 Organizační struktura spolku

Členská základna spolku se skládá především z aktivních tanečnicků, kteří reprezentují klub na tanečních soutěžích různé úrovně. Práva a povinnosti členů jsou upraveny pomocí stanov spolku.

Nejvyšším řídicím orgánem spolku je valná hromada, jejíž pravomoc je upravena stanovami. Pro řešení zásadních otázek se svolává minimálně jedenkrát do roka.

Řídicím orgánem spolku je rada spolku, která rozhoduje a řídí činnost spolku podle pravomocí určené stanovami po organizační, ekonomické a personální stránce. Předseda této rady je zároveň prezidentem spolku a reprezentuje klub navenek. Jedním ze členů rady spolku plní funkci ekonoma spolku, který řídí a uskutečňuje tok peněz v souladu s rozhodnutím rady spolku.

Spolek má také ve své řadě členů k dispozici hlavního trenéra, který zajišťuje odbornou stránku činnosti klubu. Dbá na taneční úroveň ostatních členů klubu, poskytuje trenérské služby v klubu i mimo klub a také spolupracuje při organizaci akcí po stránce choreografické, taneční i estetické.

### 5.1.2 Činnosti spolku

Činnost tohoto spolku se dělí na hlavní a vedlejší činnost. V rámci hlavní činnosti zajišťuje taneční rozvoj svých členů, v rámci vedlejší činnosti spolek poskytuje tyto služby za úplatu pro neklubové zájemce.

#### Hlavní činnost spolku

A. Zajištění vzdělání členů klubu po taneční stránce

#### Vedlejší činnosti spolku

B. Zajištění lektorských služeb mimo taneční klub

C. Zajištění kulturních akcí mimo klub

**Činnosti A. a B.** se prolínají podle struktury účastníků klubových či neklubových a spočívá v pořádání:

- vedených lekcí
- vedených practise
- pohybové průpravy
- tanečních seminářů a soustředění

**Vedené lekce** představují soustavnou celoroční činnost (s periodou 1 týden), při které lektor vede stálou tréninkovou skupinu (klubové i neklubové). Každá lekce je věnována jednotlivé taneční dovednosti podle aktuální potřeby účastníků. Náplní vedených lekcí je osvojení a utvrzení tanečních dovedností s cílem tanečního růstu celé tréninkové skupiny.

**Vedený practise** je speciální lekce (s periodou 2 týdny), při které je lektor moderátorem - řídí skupinu účastníků. Zaměření practise je praktický tanec formou modelování speciálních podmínek – např. soutěž (semifinále, finále). Výuka probíhá pouze omezeně a je zaměřena na řešení konkrétních problémů spojených se soutěžní činností (omezený prostor, zaplněný sál tanečními páry apod.). Dalším druhem činnosti při practise je kondiční příprava, tedy speciální taneční průprava v páru.

**Pohybová průprava** je speciální druh tréninku (s periodou 2 týdny) cílený na jednotlivce, při kterém se získávají a utvrzují všeobecné a speciální taneční dovednosti. Je zaměřen na umění ovládání svalových skupin jednotlivě i v koordinaci, ovládání těla jako celku, vnímání rovnováhy statické i dynamické. Může být realizován formou statického cvičení (strečink, balet) nebo kondiční přípravy s použitím váhy těla nebo cvičebních pomůcek.

**Taneční semináře a soustředění** (s periodou cca 3 měsíce) je syntézou všech činností uvedených výše v časově koncentrované podobě. Cílem semináře je zvládnutí určitého tanečního tématu v různých tancích. Struktura semináře (poměr jednotlivých výukových metod) je podřízena cíli zvládnutí tématu. Cílem so-

ustředění je v koncentrované podobě procvičit praktické tancování v polosoutěžních podmínkách. Je zaměřeno na kondiční přípravu a ladění formy. Časově se zařazuje v souladu s tréninkovým plánem účastníků s ohledem na termíny velkých tanečních soutěží (mistrovství, taneční ligy, velké mezinárodní soutěže).

**Činnost C.** - zajištění kulturních akcí, vedlejší výtěžná činnost.

Představuje vystoupení na kulturních akcích za úplatu:

- jednotlivého páru
- skupinového vystoupení (formace)
- pásmo vystoupení jednotlivých párů, příp. v kombinaci s formací

Ekonomické zajištění této činnosti spočívá v zajištění choreografických a trenérských služeb zaměřených na vytvoření a zvládnutí vystoupení. V případě formace je dalším nutným výdajem návrh a zajištění kostýmů, doplňků resp. rekvizit. Sestavení a nacvičení vystoupení je časově a organizačně náročné a trvá zpravidla 3-4 měsíce. Výdaje jsou zcela v režii spolku. Představuje to investici do dobrého jména klubu a prostředek ke zviditelnění klubu na veřejnosti (vystoupení na kulturních akcích, přehlídky, mistrovství).

## 5.2 Český svaz tanečního sportu jako nadřízená organizace

Jedná se o dobrovolně založený spolek jednotlivých osob a jiných spolků na základě společného zájmu o oblast tanečního sportu na úrovni vrcholové, výkonnosti i rekreační v rozsahu své hlavní činnosti a poslání. Byl založen za účelem organizačně a metodicky podporovat rozvoj oblasti tanečního sportu. Hlavním posláním spolku je hájit, uspokojovat a ochraňovat zájmy svých členů a snažit se vyhovět jejich oprávněným připomínkám a žádostem. Cílem spolku je vytvořit předpoklady pro vrcholovou úroveň tanečního sportu České republiky v mezinárodním měřítku. Pro zajištění rozlehlé základny členu, zejména v zastoupení kategorie juniorů a děti, je významné vytvoření ideálního prostoru vhodného při využívání volného času zájemců o tanec. Tento spolek sídlí v Praze a jeho prezidentem je Petr Odstrčil. (Český svaz tanečního sportu).

V mezinárodním tanečním sportu působí Český svaz tanečního sportu (ČSTS) jako národní organizace v World Dance Sport Federation (WDSF), která řídí činnost v oblasti tanečního sportu v mezinárodním měřítku zejména organizačně, metodicky, odborně a ekonomicky. (World Dance Sport federation)

V celostátní struktuře spadá ČSTS do působnosti Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy a jako kolektivní člen působí v rámci České asociace Sport pro

všechny. (Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy, 2013; Česká asociace Sport pro všechny)

### 5.2.1 Činnost ČSTS

Dle určených stanov je činnost ČSTS řízena výkonnou radou a výroční konferencí. Jsou nastoleny řídicí mechanismy ČSTS, aby byla zachována odborná úroveň tanečního sportu v národním i mezinárodním měřítku. Nástroje řízení jsou zpracovány jako vnitřní legislativní dokumenty, mezi které se řadí volební řád, jednací řád, finanční řád, soutěžní řád, organizační řád, kvalifikační řád a disciplinární řád. (Český svaz tanečního sportu)

Jednotlivé nástroje řízení jsou navzájem provázané a podmíněné s cílem zachování vysoké úrovně tanečního sportu v národním i mezinárodním měřítku.

V oblasti soutěžní se podle **organizačního** a **soutěžního řádu** řídí klasifikace tanečnicků z hlediska dosažených tříd a věku, pořádání a průběh tanečních soutěží, celosvazový žebříček párů (ranklist), národní reprezentační tým atd. Způsob řízení se provádí udělováním licencí k jednotlivým činnostem – funkcionářské a soutěžní. Bez těchto licencí není možné vykonávat příslušnou činnost. (Český svaz tanečního sportu)

**Kvalifikačním řádem** je řízena odborná způsobilost jednotlivých funkcionářů tanečního sportu, což jsou porotci, trenéři a lektoři. Na základě dosaženého vzdělání, úspěchů a zkoušek jsou udělovány licence k jednotlivým činnostem. Dále se odborná úroveň trenérů a porotců řídí systémem školících zařízení, doškolovacích seminářů a přezkušování. (Český svaz tanečního sportu)

Jelikož je ČSTS nezisková organizace, typu spolek, řídí tok financí **finančním řádem**, který stanovuje poplatky různého druhu (Český svaz tanečního sportu):

- správní poplatky (údržba databází, činnost obslužných úseků řízení, apod.)
- poplatky za pořádání soutěží
- poplatky za udělování licencí funkcionářům, trenérům a porotcům

Ve finančním řádu je dále definován klíč zpětného přerozdělování vybraných peněžních prostředků zpět k divizím a potažmo ke klubům. Užití těchto prostředků je účelově vázáno na zajištění činností spojené se vzděláváním členů klubů v tanečním umění. (Český svaz tanečního sportu)

### 5.3 Kalkulace příjmů a výdajů nabízených služeb

Příjmy z vedlejší činnosti závisí na počtu osob, které se lekcí zúčastní, což není pevný údaj. K porozumění důležitosti potřebného množství členů a zájemců o hlavní a vedlejší činnost klubu je důležitá kalkulační příjmy a výdajů nabízených lekcí.

Taneční lekce se uskutečňují v tanečním sále KC Líšeň Dělník s kapacitou 20 osob a cena pronájmu činí fixně 350 Kč za hodinu. Lektor/lektorka pracuje na základě živnostenského oprávnění. Odměna se pohybuje v rozmezí 200 – 300 Kč za hodinu.

Režijní výdaje spolku činí 6 400 Kč za rok. Při ročním fondu vyučovacích hodin 220 jsou promítnuty do hodinových výdajů zaokrouhlenou částkou 30 Kč. Do režijních výdajů jsou zahrnuty výdaje na vedení účetnictví, poplatky ČSTS, odvod daní a ostatní výdaje spojené s administrativní činností.

Příspěvek účastníka činí 50 Kč za hodinu pro člena klubu a 75 Kč pro ostatní účastníky. Každé lekce se nezúčastní každý člen klubu, takže pro účely kalkulační budeme předpokládat, že účast je 75 %, což v daném případě je 8 členů klubu.

- **Vedené lekce**

Kalkulace příjmů a výdajů za jednu hodinu vedené lekce, která má pravidelnost jednou týdně, znázorňuje následující tabulka. Odměna za lektora je zde vyčíslena na 300 Kč za hodinu.

Tab. 9 Kalkulace vedené lekce

	Výdaje	Příjmy			Zisk
		1 osoba	Počet	Celkem	
<b>Pronájem sálu</b>	350 Kč				
<b>Odměna lektora</b>	300 Kč				
<b>Režijní výdaje spolku</b>	30 Kč				
<b>Příspěvek účastníka - člena klubu</b>		50 Kč	8	400 Kč	
<b>Příspěvek účastníka - nečlena klubu</b>		75 Kč	4	300 Kč	
<b>Celkem</b>	<b>680 Kč</b>			<b>700 Kč</b>	<b>20 Kč</b>

Zdroj: vlastní zpracování

Bilanci vedené lekce znázorňuje následující tabulka, která udává závislost počtu klubových a neklubových účastníků lekce na zisk či ztrátu dané lekce.

Tab. 10 Bilance vedené lekce

<b>Počet účastníků - klub</b>	<b>10</b>	<b>-105</b>	<b>-30</b>	<b>45</b>	<b>120</b>	<b>195</b>	<b>270</b>	<b>345</b>	<b>420</b>	<b>495</b>	<b>570</b>
	<b>9</b>	<b>-155</b>	<b>-80</b>	<b>-5</b>	<b>70</b>	<b>145</b>	<b>220</b>	<b>295</b>	<b>370</b>	<b>445</b>	<b>520</b>
	<b>8</b>	<b>-205</b>	<b>-130</b>	<b>-55</b>	<b>20</b>	<b>95</b>	<b>170</b>	<b>245</b>	<b>320</b>	<b>395</b>	<b>470</b>
	<b>7</b>	<b>-255</b>	<b>-180</b>	<b>-105</b>	<b>-30</b>	<b>45</b>	<b>120</b>	<b>195</b>	<b>270</b>	<b>345</b>	<b>420</b>
	<b>6</b>	<b>-305</b>	<b>-230</b>	<b>-155</b>	<b>-80</b>	<b>-5</b>	<b>70</b>	<b>145</b>	<b>220</b>	<b>295</b>	<b>370</b>
	<b>5</b>	<b>-355</b>	<b>-280</b>	<b>-205</b>	<b>-130</b>	<b>-55</b>	<b>20</b>	<b>95</b>	<b>170</b>	<b>245</b>	<b>320</b>
	<b>4</b>	<b>-405</b>	<b>-330</b>	<b>-255</b>	<b>-180</b>	<b>-105</b>	<b>-30</b>	<b>45</b>	<b>120</b>	<b>195</b>	<b>270</b>
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>10</b>	
<b>Počet účastníků - ne klub</b>											

Zdroj: vlastní zpracování

- **Pohybová průprava/practise**

Kalkulace příjmů a výdajů za jednu hodinu pohybové průpravy/practise, která má pravidelnost jednou týdně a střídají se lichý/sudý týden, znázorňuje následující tabulka. Odměna za lektora je zde vyčíslena na 250 Kč za hodinu.

Tab. 11 Kalkulace lekce pohybové průpravy/practise

	Výdaje	Příjmy			Zisk
		1 osoba	Počet	Celkem	
<b>Pronájem sálu</b>	350 Kč				
<b>Odměna lektora</b>	250 Kč				
<b>Režijní výdaje spolku</b>	30 Kč				
<b>Příspěvek účastníka - členu klubu</b>		50 Kč	8	400 Kč	
<b>Příspěvek účastníka - nečlenu klubu</b>		75 Kč	4	300 Kč	
<b>Celkem</b>	<b>630 Kč</b>			<b>700 Kč</b>	<b>70 Kč</b>

Zdroj: vlastní zpracování



Bilance pohybové průpravy a practise znázorňuje následující tabulka, která udává závislost počtu klubových a neklubových účastníků lekce na zisk či ztrátu dané lekce.

Tab. 12 Bilance pohybové průpravy/practise

Počet účastníků - klub	10	-55	20	95	170	245	320	395	470	545	620
	9	-105	-30	45	120	195	270	345	420	495	570
	8	-155	-80	-5	70	145	220	295	370	445	520
	7	-205	-130	-55	20	95	170	245	320	395	470
	6	-255	-180	-105	-30	45	120	195	270	345	420
	5	-305	-230	-155	-80	-5	70	145	220	295	370
	4	-355	-280	-205	-130	-55	20	95	170	245	320
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
	<b>Počet účastníků - ne klub</b>										

Zdroj: vlastní zpracování

#### • Seminář/soustředění

Jako doplňkovou službu pořádá spolek TK Stabil taneční soustředění s periodou jedenkrát za 3 měsíce. Pro zajištění kvalitní výuky je zpravidla pozván zahraniční trenér vyšší kategorie, což přispívá k atraktivnosti soustředění navenek. Podle obsazenosti je do kapacity 10 párů využíván sál KC Líšeň Dělnák, pro případ vyšší účasti je nutné zajistit větší sál.

Soustředění se obvykle skládá ze společných lekcí (pohybová průprava, vedené lekce, practise), které se účastní všechny páry a individuálních lekcí, které využívají jednotlivé páry podle požadavků a kapacitních možností lektora. Společnou vedenou lekci vede obvykle zahraniční trenér.

Příspěvek účastníků na společné lekce je jednotně nastaven na pokrytí veškerých nutných výdajů (pronájem sálu, režijní náklady a odměny lektorů). V následujícím příkladu vychází 220 Kč/pár/hod.

Převládajícím výdajem jsou náklady na zahraničního lektora. Hodinové sazby se pohybují v rozmezí 50-150 €/hod podle kvality trenéra. Doprovodné náklady jsou spojené s cestovními výdaji a ubytováním. Tyto se rozpočítají do průměrné hodinové sazby, která je v následujícím příkladu 1 625 Kč/hod.

Motivační výhodou pro členy klubu je příspěvek klubu na individuální lekce s trenérem, který je nastaven v závislosti na struktuře účastníků tak, aby celková

bilance soustředění byla kladná. V následujícím příkladu vychází příspěvek na individuální hodinu s trenérem pro členy klubu 1 650 Kč, pro nečleny 2 150 Kč.

Tab. 13 Příklad kalkulace soustředění – výchozí hodnoty

Výchozí hodnoty	Výdaje
Pronájem sálu	350 Kč/hod
Odměna lektora průprava/practice	250 Kč/hod
Odměna lektora ze zahraničí	1 500 Kč/hod
Režijní výdaje spolku	30 Kč/hod
Doprovodné výdaje na lektora ze zahraničí	3 000 Kč
Příspěvek klubu na indiv. lekce členům klubu	500 Kč/pár/hod
	Příjmy
Cena společných lekcí	220 Kč/pár/hod
Cena individuálních lekcí	2 150 Kč/pár/hod

Zdroj: vlastní zpracování

Tab. 14 Příklad kalkulace soustředění – modelová situace

	Počet hodin	Počet párů klub	Počet párů veřej.	Výdaje			Příjmy
				Pronájem sálu	Režijní výdaje	Odměna lektora	Příspěvky účastníků
Pohybová průprava	2	4	3	700 Kč	60 Kč	500 Kč	3 080 Kč
Vedené lekce	8	4	3	2 800 Kč	240 Kč	13 000 Kč	12 320 Kč
Practise	4	4	3	1 400 Kč	120 Kč	1 000 Kč	6 160 Kč
<b>Spol. lekce celkem</b>				<b>4 900 Kč</b>	<b>420 Kč</b>	<b>14 500 Kč</b>	<b>21 560 Kč</b>
<b>Spol. lekce bilance</b>							<b>1 740 Kč</b>
Individuální lekce	16	8	8	5 600 Kč	480 Kč	26 000 Kč	34 400 Kč
Příspěvek klubu		8					-4 000 Kč
<b>Celkem</b>	<b>30</b>			<b>10 500 Kč</b>	<b>900 Kč</b>	<b>40 500 Kč</b>	<b>51 960 Kč</b>
<b>Celková bilance</b>							<b>60 Kč</b>

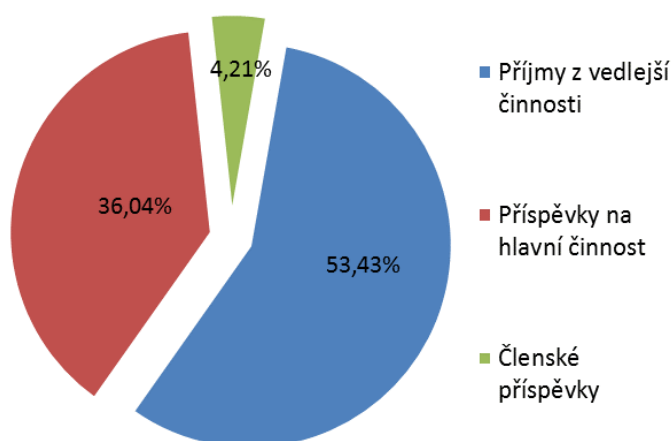
Zdroj: vlastní zpracování

## 5.4 Analýza finanční situace minulých let

Taneční klub Stabil není plátcem DPH a jeho celkové příjmy za účetní období a hodnota majetku nepřesahují částku tří milionů korun. Splňuje tedy podmínky dle zákona o účetnictví k vedení jednoduchého účetnictví. V souladu s tímto typem účetnictví je povinen zkoumaný spolek vést účetní knihy především peněžní deník. Ten zahrnuje informace o příjmech a výdajích a peněžních prostředcích v hotovosti a na účtech. Tento peněžní deník byl poskytnut k realizaci analýzy finanční situace daného spolku. K dispozici byly ze všech účetních období od svého založení.

Spolek započal svoje působení v polovině roku 2013. Už když se spolek zakládal, měl jistou úzkou členskou základnu, pro kterou orientoval a stále orientuje služby plynoucí z hlavní činnosti poskytované za členské příspěvky. Tyto služby poskytuje i zájemcům z široké veřejnosti ovšem za úplatu. Pro fungování činnosti spolku je podstatné dostatek finančních prostředků. Poměr způsobů financování, který využívá daný spolek v roce 2016, uvádí následující graf. Údaje jsou posbírány z poskytnutého peněžního deníku spolku.

Graf 9 Poměr způsobů financování v roce 2016

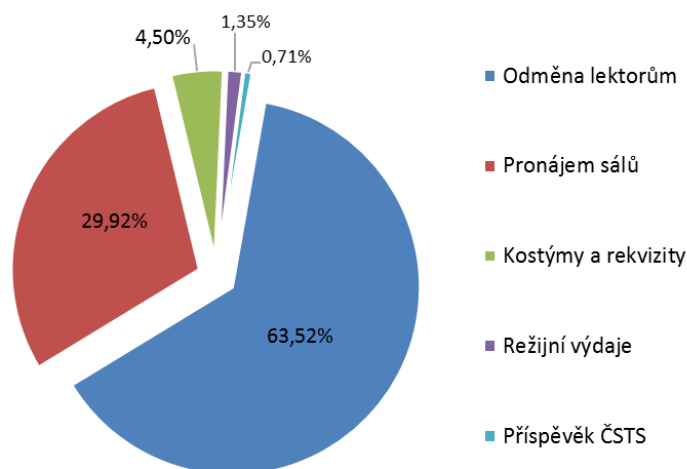


Zdroj: Peněžní deník spolku TK Stabil za rok 2016

Graf potvrzuje, že převládajícím způsobem zajištění finančních prostředků jsou příjmy z vedlejší činnosti. Další velkou část tvoří příspěvky za poskytnutí služeb pro členy klubu a minimální část tvoří administrativní členské příspěvky.

Poměr výdajů daného spolku za rok 2016 znázorňuje následující graf. Údaje jsou posbírány z poskytnutého peněžního deníku spolku.

Graf 10 Struktura výdajů v roce 2016

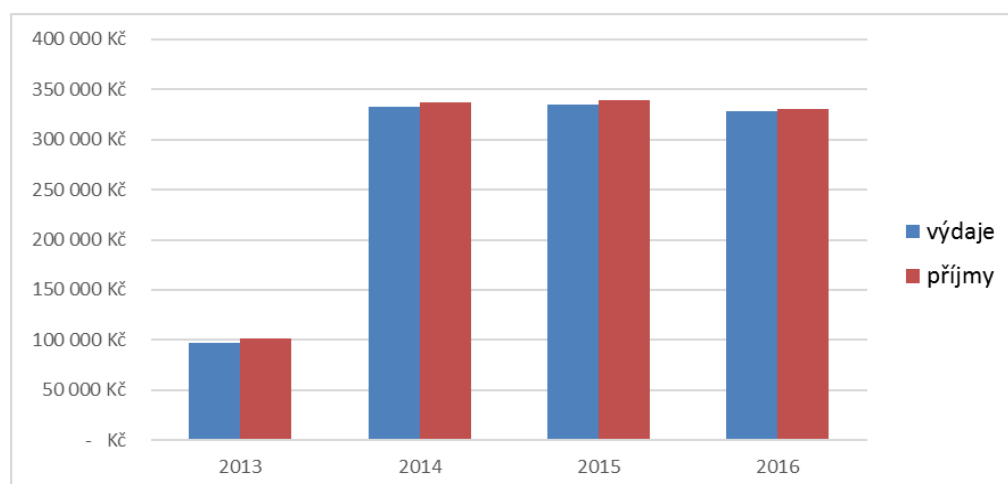


Zdroj: Peněžní deník spolku TK Stabil za rok 2016

Z grafu je patrné, že dominantní část výdajů pochází z výdajů na zajištění lektora, především během tanečního soustředění, který je většinou zahraniční. Další převládající část výdajů tvoří výdaje na pronájem tanečního sálu, které jsou pro realizaci činnosti spolku nezbytné. Výrazně menší část představují výdaje na kostýmy, které jsou zároveň se zbylými výdaje ve srovnání s ostatními zanedbatelné. V minulých letech se struktura těchto výdajů nezměnila a vždy převládala odměna lektorům, jelikož se každé čtvrtletí konalo taneční soustředění. (Peněžní deník spolku TK Stabil)

Následující graf zachycuje srovnání příjmů a výdajů za celou dobu působnosti spolku.

Graf 11 Porovnání příjmů a výdajů v letech 2013–2016

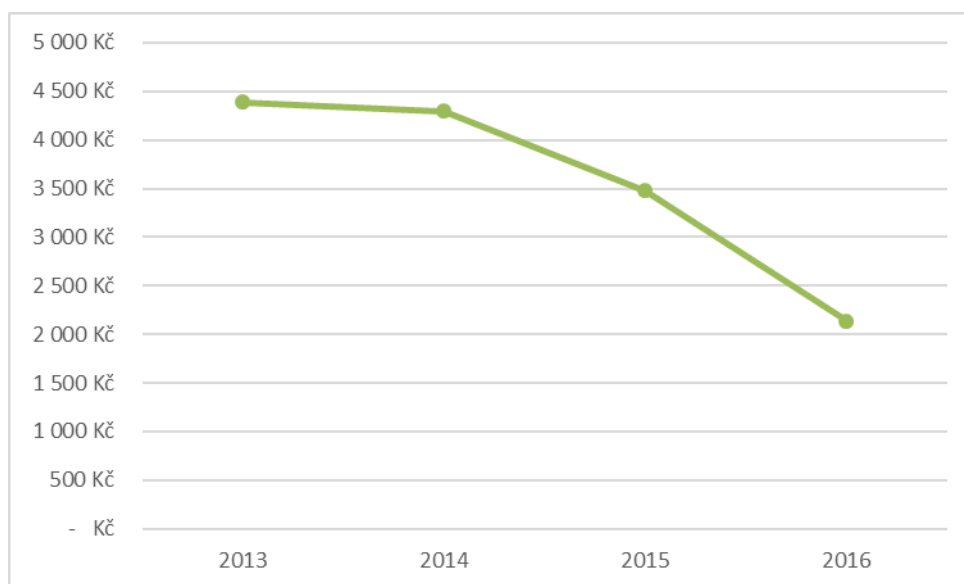


Zdroj: Peněžní deník spolku TK Stabil

V roce 2013 graf vykazuje třetinové údaje, jelikož byl založen až ve druhé půlce zmíněného roku. Od roku 2014 se stabilizuje a vykazuje obdobné příjmy a výdaje, jelikož i struktura je každý rok podobná a moc se nemění. Z důvodu, že nabízené služby spolek poskytuje pravidelně a ve stejném množství. Bohužel počet členů a zájemců o tyto služby se také nemění. Takže příspěvky akorát stačí na pokrytí potřebných výdajů a na rozvoj spolku nezbydou finance.

Což dokládá i následující graf představující trend výsledku hospodaření spolku, který vzniká jako rozdíl příjmů a výdajů.

Graf 12 Výsledek hospodaření spolku v letech 2013–2016



Zdroj: Peněžní deník spolku TK Stabil

Z grafu je patrné, že sice spolek vykazuje kladné hodnoty, ovšem také klesající tendenci trendu výsledku hospodaření. Při současném způsobu realizace činnosti by v brzké době mělo za následek vyšší výdaje ve srovnání s příjmy. Tato skutečnost způsobí, že se výsledek hospodaření dostane do záporných hodnot, což je pro fungování a rozvoj spolku nežádoucí.

Příhodným řešením by bylo růst počtu potenciálních členů a zájemců o služby, kteří by zvýšili příjmy z vedlejší činnosti. Vhodné opatření pro tuto finanční situaci je získání nových finančních prostředků nejlépe ve formě dotací.

## 5.5 PEST analýza

Tato analýza je také známá jako PESTE analýza, která má o jeden faktor navíc, ovšem důsledky ekologických faktorů při zkoumání spolku, který je zaměřený na tanec, jistě nebude potřeba. Díky této analýze můžeme blíže prozkoumat vnější prostředí, které má pozitivní a negativní vliv na spolek. Analýzu rozdělíme na 4 základní faktory, ve kterých můžeme blíže rozebírat působení daného faktoru na spolek. (Machálek a Nesrstová, 2011)

### 5.5.1 Politické faktory

Obecně lze charakterizovat činnost spolku jako nevýrobní, působící v oblasti společenské nástavby – umění a sport. Společenské ocenění takovéto činnosti je přímo závislé na stabilitě společnosti – nízké bude v období krizí a konfliktů, vysoké bude v období politické rovnováhy a ekonomické prosperity.

Politické prostředí představuje vnější vlivy na činnost spolku, na které nemá spolek vliv, ale musí na ně reagovat. Zahrnuje veškerou legislativu, daňovou politiku a ostatní zákony týkající se ochrany spotřebitele a pracovního práva.

Působení politického prostředí nemá žádný bezprostřední vliv na spolek, jelikož činnost spolku je vyloženě apolitická. Ovšem politicky nestabilní prostředí může nepříznivě rozkolísat poměrně labilní hladinu klidu a pohody obyvatelstva, což může mít za následek výrazný pokles zájmu o umění včetně tance a ochotu poskytovat podporu v podobě obecně příznivého hodnocení, dotací apod. Stejný důsledek lze očekávat v případě výraznějšího mezinárodního otřesu politického charakteru například teroristické útoky, rozpad politických bloků a podobně.

Fiskální politika je příznivě nakloněna neziskovému sektoru, jelikož dary plynoucí od fyzických a právnických osob lze využít jako odčitatelná položka od základu daně v rámci daňového přiznání k daním z příjmů fyzických či právnických osob. V případě fyzické osoby musí splňovat podmínku, že hodnota daru přesáhne 2 % ze základu daně anebo činí alespoň 1000 Kč. Poté si může odečíst hodnotu poskytnutého daru, avšak nejvýše 15 % ze základu daně. V případě právnické osoby musí hodnota daru činit alespoň 2000 Kč a poté si může odečíst poskytnutý dar do výše 5 % ze základu daně. Tyto okolnosti jsou pozitivní pro náš spolek, protože se zvyšuje motivaci realizace individuálního a firemního dárcovství. (Zákon o daních z příjmů).

S politickým prostředím souvisí i vůle poskytování finančních prostředků ze státního rozpočtu ve formě dotací na sportovní činnost dětí a mládeže.

Do souhrnu vnějších vlivů lze zahrnout i působení nadřízené organizace ČSTS, která svým vlivem omezuje činnost spolku v oblasti tanečních soutěží, kvalifikace

trenérů a ostatních funkcionářů. Postupné zpřísnování vnitrosvazové legislativy prováděné ve jménu zvyšování kvality tanečního sportu, zvyšuje nároky na lektory a tréninkové podmínky. (Český svaz tanečního sportu)

### **5.5.2 Ekonomické faktory**

Výkonnost ekonomiky vykazuje mírně rostoucí tendenci v meziročním růstu 1,9 %. Míra nezaměstnanosti stagnuje na 3,9 %. Zvyšuje se životní úroveň obyvatelstva, což dokládá rostoucí průměrná hrubá měsíční mzda obyvatel 27 220 Kč. Toto jsou příznivé faktory, které mohou znamenat větší přísun peněz z veřejného rozpočtu či větší zájem a ochotu lidí přispívat na rozvoj daného spolku. (Český statistický úřad, 2016)

Dle výzkumu ING Banky z roku 2014 česká domácnost spotřebuje průměrně necelých 14 tisíc korun ročně za sportovní aktivity. U rodin s dětmi tyto výdaje přesáhly 19 tisíc korun za rok. Převažuje způsob financování sportovní výbavy z dostupných prostředků (52 %) a z úspor (38 %). Ze studie plyne poznatek, že české domácnosti mají vůli sportovat a ochotu utrácet peníze za uspokojování této potřeby.

Rostoucí ceny vstupů zatěžují hospodaření daného spolku, jelikož se zvyšují výdaje na zajištění tanečního sálu, lektorů a tanečního vybavení. V kritickém případě je nutné sáhnout ke zvýšení členských příspěvků, nebo provést opatření v podobě zpoplatnění či zvýšení cen některých poskytovaných služeb. Nabízí se i možnost sehnat nový způsob financování, který by pokryl vyšší náklady, například formou dárcovství, sponzoringu nebo dotace z veřejného rozpočtu. (Český statistický úřad, 2016)

Působení nadřízené organizace ČSTS formou udělování licencí k různým činnostem souvisejících s provozem spolku vede k finanční zátěži, která roste s rozsahem poskytovaných služeb i s časem. (Český svaz tanečního sportu)

### **5.5.3 Sociokulturní faktory**

V Brně bydlí k 1. 1. 2016 přes 377 000 lidí s průměrným věkem 42,7 let. S rozvojem školství, vědy a výzkumu počet lidí v Brně pulsuje sezónně v souladu se školními cykly. Stejně tak město pulsuje podle pracovních cyklů. (Český statistický úřad, 2016)

V rámci projektu „Žij zdravě“ se dle posledního výzkumu Všeobecné zdravotní pojišťovny a STEM/MARK zjistilo, že v České republice se potýká s nadváhou 34 % obyvatel a s obezitou neskutečných 21 % obyvatel. Problém s nadváhou se bohužel nevyhýbá ani dětem. Dle Všeobecné zdravotní pojišťovny 30 % dětí trápí nadváha a obezita. To je způsobeno hlavně neuspokojivým životním stylem charakteristic-

kým špatnými stravovacími návyky a nedostatkem pohybu, který je podle ankety Sport Roku 2014 způsobený i nedostatkem času. Přes polovinu obyvatel (55 %) by se věnovalo sportu častěji, kdyby měli dostatek času. (Tichý, 2015; SportCentral)

VZP se snaží situaci s dětskou obezitou zlepšit a nabízí příspěvek až 500 korun na pohybové aktivity, které jsou pořádány pro děti ve sportovních klubech, spolcích, Sokolu a dalších. Podmínkou je, aby se dítě zúčastňovalo dané sportovní aktivity alespoň jednou týdně a souvisle alespoň čtvrt roku. (Tichý, 2015)

Úroveň vzdělanosti obyvatelstva v České republice narůstá, což stvrzuje poslední sčítání lidu z roku 2011. Počet obyvatel, kteří dokončili vysokoškolské vzdělání, narostl o 46 % od minulého sčítání lidu v roce 2001. (Český statistický úřad, 2014)

Dle výzkumu ING Bank z roku 2014 jsou nejaktivnějšími sportovci svobodní lidé v produktivním věku s vyššími příjmy a s vyšším vzděláním. Což můžeme potvrdit i o členech klubu. Přes polovinu obyvatelstva v České republice (55 %) se věnuje sportovní aktivitě minimálně jednou týdně a obden či denně sportuje každý desátý Čech. Alespoň jednou za rok se věnuje sportovní aktivitě 81 % Čechů. Pro ženy je vysněným sportem tanec, který by vybraly i pro svoje děti.

Cílová skupina, kterou spolek oslovuje, jsou dospělí lidé ve věku 30 až 60 let. Tito lidé vykazují obecně nízkou fyzickou aktivitu. Jejich činnost je podřízena zajišťování životních potřeb svých a své rodiny. Jsou zatíženy stresem, civilizačními nemocemi a pouze motivace zvládnutí běžných povinností vede jedince k dodržování zdravé výživy a vyšší fyzické aktivitě. Párové tancování jako volnočasová aktivita je alternativou individuálního sportování, i když na nižší výkonnostní úrovni. Tato věková kategorie přichází v úvahu jako potenciální členové klubu, nebo zájemce o poskytované služby.

Motivace k tancování na rekreační úrovni je spojená s aktivním trávením volného času, nebo snahou o odreagování se od každodenních starostí a stresu.

Motivace k tancování na sportovní úrovni předpokládá hlubší vztah k této činnosti a je podmíněna fyzickými a morálně-volními vlastnostmi jedince či páru.

#### **5.5.4 Technologické faktory**

V České republice se ze státního rozpočtu každý rok poskytují dotace mimo jiné na výzkum a vývoj. Podporu na výzkumnou činnost na jeden z hlavních socio-ekonomických cílů „Společenské struktury a vztahy“ bylo v roce 2014 poskytnuto 1 773 mil. Kč z veřejných prostředků, což činilo 6,5 % z celkových rozpočtových výdajů na výzkum a vývoj. Přímo nás může zajímat až podcíl „Kulturní aktivity“, na který je z poskytnutých peněz orientováno 379,9 mil Kč (21,4 %). Ve srovnání s předchozím rokem 2013 tato podpora poklesla. (Český statistický úřad, 2015)



Nepřetržitý rozvoj v oblasti IT technologií umožňuje efektivnější způsob komunikace a přesun nových informací. Možnost přístupu na internet je poměrně cenově dostupná záležitost a dokonce je mnoho veřejných míst, kde se dá k internetu připojit bezplatně. Díky tomu se prostřednictvím různých internetových a sociálních sítí může činnost spolku dostat do povědomí potenciálních členů, dobrovolníků či dárců daleko snadněji a rychleji než dříve.

### **5.5.5 Shrnutí PEST analýzy**

Pomocí této analýzy jsem prozkoumala vnější prostředí spolku s ohledem na politický, ekonomický a technologický faktor. Zjistila jsem, že životní úroveň a vzdělanost obyvatelstva se zvyšuje. S tím se zvyšuje i potřeba věnovat se volnočasovým aktivitám a ochota utrácet za ni více peněz. Stejně tak je daňová politika nakloněna dárcovství. Toto je přínosné pro náš spolek.

Obyvatelé České republiky vykazují špatný životní styl a trpí nadváhou v důsledku stresu, špatného stravování a nedostatku pohybu. Párový tanec jako hlavní náplň činnosti spolku je vhodná alternativa k individuálnímu sportování.

Neduhy společnosti se nevyhýbají ani dětem a mládeži. Z toho vychází i doporučení, aby se mnou zkoumaný spolek zaměřil na novou cílovou skupinu děti a mládež. Rozšířením nabídky se jednak zvýší členská základna a jednak se naskytne příležitost čerpání dotací z veřejných rozpočtů.

## **5.6 SWOT analýza**

Budeme vycházet z analýzy vnějšího prostředí realizovanou pomocí PEST analýzy, ze které se převezmou přínosné příležitosti a negativně působící hrozby. Nastíníme silné a slabé stránky spolku a pokusíme se na základě silných stránek využít příležitosti a minimalizovat hrozby a poté posoudíme vzájemné vztahy a potenciální strategie. (Sedláčková a Buchta, 2006)

### **5.6.1 Silné stránky spolku**

Zájmem Tanečního klubu Stabil je budování dobrého jména. Je to způsob jednání uvnitř a navenek takový, aby vstupoval pozitivně do povědomí společnosti. Pozitivní vnímání subjektu okolím má významný vliv při hodnocení subjektu, potažmo na jeho postavení na trhu. Stejně důležitá je i PR politika, která může podpořit budování dobrého jména. Jedná se zejména o účast na propagačních a předváděcích akcích nebo na akcích charitativního charakteru. Z tohoto důvodu věnuje část finančních prostředků vytvořených vedlejší činností na sestavení vystoupení jednotlivců nebo skupin tanečníků.

Zkoumaný spolek má ve svém středu velmi kvalitní tanečnice, kteří jsou zároveň kvalifikovanými trenéry. Jejich postavení v evropském měřítku je velmi vysoké. Působí ovšem ve věkové kategorii senior 1 (30+) a senior 3 (50+), která není mediálně atraktivní a tak je veřejností vnímána pouze okrajově.

Skvělé trenérské zázemí spolku je schopno vést a vychovávat tanečnice různých úrovní a věkových kategorií a to jak uvnitř klubu, tak i mimo klub formou placené služby.

Nad rámec spolek nabízí každé čtvrtletí taneční semináře a soustředění, které jsou intenzivně zaměřené na přípravu a zdokonalení dosavadních tanečních dovedností a znalostí. Díky rozsáhle nabízeným službám pro veřejnost jsou peníze plynoucí z této vedlejší činnosti pro spolek dominantní a stěžejní způsob financování, viz Graf 9. Tímto způsobem se spolek stává finančně nezávislý a funguje prostřednictvím samofinancování.

Věrných členů sice spolek za dobu svého působení nenastrádal mnoho, ale může se pyšnit loajální členskou základnou. Skládá se z aktivních členů, kteří podporují a pozitivně reprezentují spolek na společenských akcích či soutěžích. Pravidelně platí členské příspěvky v hodnotě 100 Kč za osobu na měsíc, které spolek využívá pro zprostředkovávání služeb určených právě pro tyto členy.

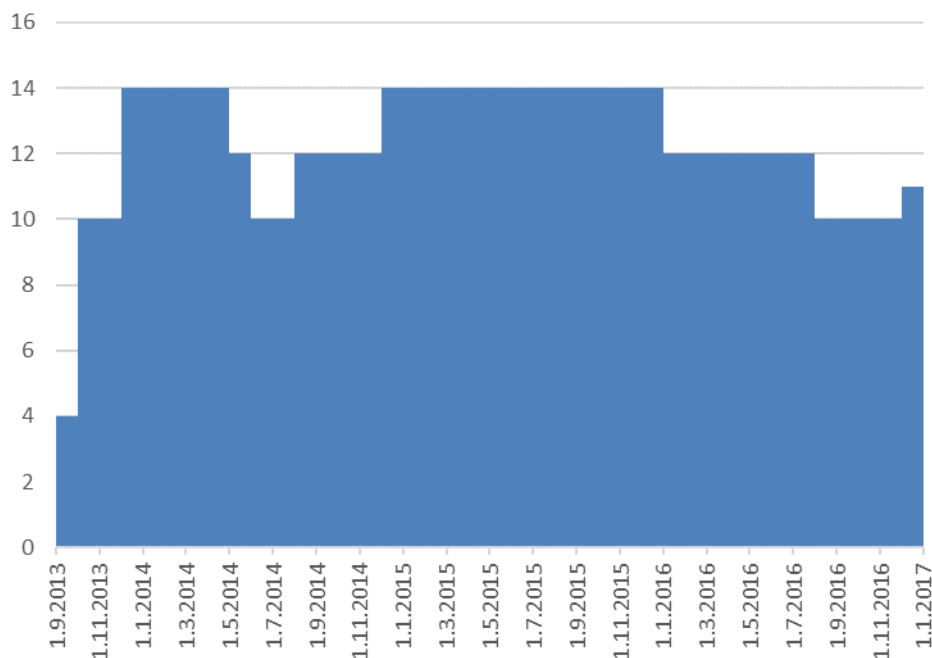
### 5.6.2 Slabé stránky spolku

Činnost spolku se orientuje na sportovní tanec a je zaměřen na specifický druh tance tzv. **společenský tanec** (ballroom dance), který zahrnuje standardní a latinsko-americké tance. Bohužel sportovní tanec nepatří do skupiny tzv. olympijských sportů, a tak mediálnímu zviditelnění a propagaci není věnován takový prostor. Tomu odpovídá i všeobecný nezájem populace o tuto činnost. Především chybí tzv. masovost jako je běžná u jiných sportů se širokou základnou nadšenců provozujících sport na volnočasové úrovni, ze kterých se potom rekrutují sportovci se soutěžními ambicemi.

I přesto, že spolek poskytuje nadmíru kvalitní služby zaměřené na společenský tanec a má výborné reference od spokojených členů a zájemců, je málo známý ve společnosti. Důvodem může být krátká doba působnosti, jelikož klub byl založen teprve před třemi lety. Hlavním důvodem však je, že jediným způsobem propagace je prezentace členů na společenských akcích a soutěžích a především osobní doporučení. Což je také příčinou nízkého počtu členů, které má spolek k dispozici. V Tanečním klubu Stabil se počet aktivních členů pohybuje v rozmezí 10-14 členů. V aktuální chvíli má spolek 11 členů, kteří vlastní soutěžní licenci a pravidelně platí měsíční příspěvky.

Následující tabulka znázorňuje bilanci aktivních členů se soutěžní licenci od září roku 2013 do prosince roku 2016.

Graf 13 Aktivní členové se soutěžní licenci od počátku působení po současnost



Zdroj: Registr členů

Od počátku měl spolek pouze 4 členy, které tvořily dva zakládající páry. Do začátku roku 2014 počet narostl až do svého maxima 14 členů. Během působení v roce 2014 lidé odcházeli a zase přicházeli a tak spolek opět dosáhl hranice 14 členů po celý rok 2015. Až začátkem roku 2016 počet opět klesl na hranici 10 členů, kvůli odchodu členů do konkurenčního klubu v Brně. V současnosti má spolek 11 členů se soutěžní licenci.

Přestože Vláda České republiky poskytuje dotace s různými lákavými programy v oblasti hlavní činnosti spolku, spolek je nevyužívá. Finanční podporu v podobě daru od individuální osoby či firmy nedostává pravidelně ani mimořádně, jelikož z důvodu krátké působnosti a nepříliš velké známosti je ve srovnání s rozmanitou konkurencí neatraktivní pro potenciální dárce.

### 5.6.3 Příležitosti v okolí spolku

Mnou zkoumaný spolek Taneční klub Stabil sídlí v Brně, které poskytuje rozsáhlé příležitosti ve formě potenciálních členů, zájemců, dobrovolníků či dárců. Struktura obyvatelstva nabízí vysoké procento vzdělaných lidí, kteří vykazují vysokou životní úroveň a zároveň jsou v produktivním věku. Jedná se o cílovou skupinu, na kterou je klub zaměřený, což může podpořit členskou základnu novými

členy a s tím související i podpory v podobě členských příspěvků, který činí 100 Kč na osobu za měsíc. Zvýšený počet zájemců zvětší množství poskytnutých služeb za úplatu. Za těchto okolností vzroste hodnota finančních prostředků plynoucí z příjmů z vedlejší činnosti, které jsou pro daný spolek hlavním způsobem financování, jak udává Graf 9.

Tanec na sportovní úrovni je provozován po celém světě. Představuje širokou škálu druhů a zaměření – např. společenský tanec, argentinské tango, akrobatický rokenrol, step, boogie woogie, swing, salza, elektro boogie, street dance, break dance. Každé odvětví tance je organizováno podobným způsobem jako ČSTS. V tomto rozsáhlém poli má společenský tanec přece jenom největší zastoupení.

Neomezený rozsah odvětví sportovního tance skýtá nekonečný rozvoj a dokončení spolku, které osloví větší spektrum lidí. V případě, že by klub začal nabízet své služby i pro mladší kategorii, nezvýšila by se pouze rozmanitost členské základny, ale také se zvýšila pravděpodobnost dotačního ohodnocení z veřejného rozpočtu. Veřejný rozpočet nabízí obrovskou dotační podporu tohoto odvětví, což je skvělá příležitost pro spolek na získání nových finančních prostředků, které prozatím daný spolek nevyužívá. Obzvláště lákavé pro spolek může být program VIII. Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy zaměřený na Organizaci sportu ve sportovních klubech.

Na podporu individuálního a firemního dárcovství přispívá možnost daňového zvýhodnění pro dárcy fyzických a právnických osob. Tito dárci si mohou do určité výše snížit základ daně k daním z příjmů, což může být primárním podnětem pro odhodlání k poskytnutí daru spolku.

#### **5.6.4 Hrozby v okolí spolku**

V Brně se vyskytuje také vysoké množství konkurence ve formě atraktivnějších spolků zaměřených na společenský tanec, které mohou přednostně nalákat potenciální členy či zájemce o danou poskytnutou službu. Když se spolek nestane obecně známý nebo nenabídne přitažlivější a různorodější program, semináře či vedené lekce, může ho konkurence ohrozit, jelikož pravděpodobněji přiláká i potenciální dárcy.

Dle ČSTS je celkem v České republice 114 tanečních klubů a v rámci Jihomoravské divize 13 tanečních klubů. Většina z nich nabízí stejné služby jako zkoumaný taneční klub. V následující tabulce je přehled všech tanečních klubů spadající pod Jihomoravskou divizi ČSTS v třídění podle počtu členů. (Český svaz tanečního sportu)

Tab. 15 Přehled konkurence v Jihomoravské divizi dle počtu členů.

	Jihomoravská divize	děti	mládež	dospělí	celkem
1.	<b>TK TŠ STARLET BRNO</b>	40	19	79	137
2.	<b>TK OREL TELNICE</b>	2	6	115	123
3.	<b>Dvectis - DSP KOMETA BRNO</b>	28	11	73	111
4.	<b>DSP Kometa Vyškov</b>	12	6	50	68
5.	<b>TANEČNÍ KLUB H+L Vyškov, z.s.</b>	17	2	5	24
6.	<b>TK CLASSIC při SVČ Hodonín</b>	8	9	7	24
7.	<b>DANZA BRNO</b>	13	1	9	23
8.	<b>TK NIKÉ BRNO</b>	14	5	2	21
9.	<b>TS MORAVA Mikulov</b>	9	2	6	17
10.	<b>TANEČNÍ SKUPINA SINGLE Znojmo</b>	1	4	12	17
11.	<b>TK ORION z.s.</b>	12	2	2	16
12.	<b>Taneční klub Stabil</b>	0	0	11	11
13.	<b>TANEČNÍ KLUB AKADEMIK UO BRNO</b>	3	0	2	5

Zdroj: Český svaz tanečního sportu

Pokud se měřítkem úspěšnosti klubu pojme počet členů, potom v Brně působí tři velké kluby – Starlet Brno s 138 členy, Orel Telnice s 123 členy, Kometa Brno s 112 členy. Toto měřítko je pouze ilustrativní, protože vypovídá málo o kvalitě. V této tabulce se zkoumaný spolek umístil na 12. místě ve srovnání s tanečními kluby v Jihomoravském kraji. Široká základna tanečníků různých úrovní a věkových kategorií představuje pro klub velký potenciál do budoucnosti, na kterém se musí soustavně pracovat. Všechny kluby se soustředí na mládež a dospělé, seniorské kategorie (30-60) jsou spíše výjimkou. Mohutností členské základny nemůže s aktuálním počtem jedenácti členů TK Stabil konkurovat ostatním klubům, ale jako útočiště pro tanečníky v seniorském věku je ideální. Trendem obyvatelstva v současné době bohužel není zdravý životní styl, nýbrž se nechává lehce ovládat stresem. Tyto okolnosti nejsou nakloněné ku prospěchu klubu, jelikož potenciální členové a zájemci o poskytované služby nemají čas na tento způsob odreakování a potenciální dárci nemají v povědomí tento druh odvětví.

### 5.6.5 Strategie plynoucí ze SWOT analýzy

V této části upozorním na jednotlivé faktory a využiji je při sestavování SWOT matice. Navrhnou vhodné strategie, které vyzdvihnou silné stránky, využijí vhodné příležitosti a minimalizuje slabé stránky a hrozby.

- **Silné stránky spolku**
  - Dobré jméno spolku a její pověst (goodwill)
  - Kvalitní služby -> Skvělé reference členů či zájemců,
  - Aktivní základna členů -> Samofinancování
- **Slabé stránky spolku**
  - Krátká doba působnosti -> Málo známé ve společnosti -> Neatraktivní pro dárce
  - Nízká propagace -> Nízký počet členů
  - Nevyužití dotací České republiky
- **Příležitosti v okolí spolku**
  - Životní úroveň > Struktura obyvatelstva > Pozice klubu v Brně
  - Daňové zvýhodnění pro dárce
  - Možnost rozvoje -> Dotace ČR
- **Hrozby v okolí spolku**
  - Konkurence
  - Rostoucí ceny vstupů
  - Životní styl

Tab. 16 Matice SWOT

SWOT analýza			Vnitřní prostředí	
			Silné stránky	Slabé stránky
			I. Samofinancování III. Kvalita služeb	II. Nevyužití dotací IV. Nízká propagace
Vnější prostředí	Příležitosti	I. Struktura obyvatelstva II. Dotace ČR	Rozvoj klubu pro větší spektrum obyvatel -> příjmy z vlastní činnosti	Využití dotací -> příjmy z veřejného rozpočtu
	Hrozby	III. Ceny vstupů IV. Konkurence	Investice do tanečního sálu (DM) -> příjmy z pronájmu nemovitého majetku	Zvýšení propagace -> zvýšení členských příspěvků

Zdroj: vlastní zpracování

### I. Kvadrant – strategie „max – max“

Brno nabízí rozmanitou strukturu obyvatelstva, kterou spolek může nově oslovit. Zvýšením počtu zájemců o poskytované služby z vedlejší činnosti spolku zvýší hodnotu finančních prostředků plynoucích z této činnosti za úplaty pro uskutečnění dalšího rozvoje. Rozvoj klubu lze směřovat k nové cílové skupině dětí a

mládeže, která je společností hodně podporována. Tito noví potenciální zájemci a členové podpoří příjmy z vedlejší činnosti, které jsou pro daný spolek stěžejním způsobem získávání finančních prostředků a podporuje princip samofinancování a nezávislosti, který je pro spolek důležitý.

## **II. Kvadrant – strategie „max – min“**

V České republice se každým rokem poskytuje několik dotací plynoucích z veřejných rozpočtů. Odvětví tělovýchovy je dominantně podporované především ze státního rozpočtu, jejichž peníze jsou poskytovány prostřednictvím Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy. V případě, že by klub začal nabízet své služby i pro mladší kategorii, nezvýšila by se pouze rozmanitost členské základny, ale také pravděpodobnost dotačního ohodnocení z veřejného rozpočtu, především program VIII. nabízený Ministerstvem školství, mládeže a tělovýchovy. Jelikož daný spolek prozatím žádné dotace nevyužívá, je to příležitost pro získání nových finančních prostředků, které povedou k finanční stabilitě spolku.

## **III. Kvadrant – strategie „min – max“**

Náklady na pronájem sálu tvoří velkou část výdajů spolku, které se kvůli rostoucím cenám vstupů budou zvyšovat. Proto by se vyplatilo investovat do koupě tanečního sálu, jelikož se tím zredukuje průběžné náklady na pronájem těchto prostor. Z důvodu dobrého jména a pověsti roste důvěra zájemců o tyto prostory ve prospěch spolku, takže si spolek může dovolit tento taneční sál pronajímat veřejnosti či jiným spolkům. Příjmy z pronájmu nemovitostí vykryjí náklady na provoz sálu. Dala by se případně zajistit investiční dotace plynoucí z Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy v programu 133510 – Podpora materiálně technické základny sportu. (Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy, 2016)

## **IV. Kvadrant – strategie „min – min“**

Pro zvládnutí střetu s konkurencí je důležitá propagace činnosti a výborné reference poskytovaných služeb. Jelikož jsou doporučení spolku znamenité, postačí zdokonalení propagace, díky které se spolek dostane více do povědomí lidí, především potenciálních zájemců či členů nebo dokonce dárců. Noví členové podpoří klub jak členskými příspěvky, tak příspěvky na poskytnutí služby hlavní činnosti. Dárci zase poskytnutím mimořádného či pravidelného daru v protě službě například propagace v případě značky tanečního oděvu či obuvi.

Vhodná propagace pro spolek je ve formě propracovaných webových stránek či reprezentativní stránky na sociální síti Facebook, které bohužel daný spolek prozatím aktivně nevyužívá. Doporučuji pořádání propagačních akcí spojeným s náborem nových členů.

## 5.7 Doporučení pro spolek

Na základě vzniklých strategií vyplývajících ze SWOT analýzy, se v této kapitole budu snažit doporučit postupy pro získání nových způsobů financování, díky nimž lze získat finanční prostředky pro zlepšení finanční situace spolku. S tím souvisí i přilákání více členů a zájemců o poskytované služby v souladu s činností spolku. Ať už se to týká propagace, cílové skupiny či dotace z veřejných rozpočtů.

### 5.7.1 Zlepšení propagace

Propagace je důležitá pro zviditelnění spolku a přispívá ke zvýšení povědomí veřejnosti o jeho činnosti. Cílem je získat nové zájemce o poskytované služby. Doporučuji zavedení vlastní webové stránky a stránky na sociální síti Facebook informující o činnosti klubu. Toto odpovídá současnému trendu získávání informací širokou veřejností.

K zavedení webových stránek je potřeba zaplacení domény. Na stránce [www.web4u.cz](http://www.web4u.cz) nabízí tuto službu za aktuální cenu 125Kč za rok. Následně je zapotřebí zaplatit si webhosting, který zabezpečuje prostor na internetu a obsluhu samotných webových stránek. Na dané stránce je pro spolek ideální tarif Basic v hodnotě 59Kč za měsíc k zajištění prostoru na internetu s velikostí 1GB a základní obsluhou stránek. Tato nízkonákladová možnost je pro spolek dostačující, jelikož její základní funkcí je především informační.

Když už je vytvořená webová stránka je vhodné využít službu „Sklik“, dostupná na [www.sklik.cz](http://www.sklik.cz). Jedná se o prioritní postavení při vyhledávání prostřednictvím portálu [www.seznam.cz](http://www.seznam.cz) podle předem definovaných klíčových slov. Zpoplatněná je ovšem jen tehdy, když potenciální zájemce rozklikne danou stránku. Cena se odvíjí podle počtu kliknutí. Zviditelnění se dá zacílit na určitou oblast, například na Jiho-moravský kraj či přímo Brno.

Vytvoření a vedení stránky na sociální síti Facebook není zpoplatněno, takže se jedná o jeden z nejvýhodnějších způsobů propagace už z důvodu, že na této sociální síti má profil drtivá většina lidí. Dá se koupit doplňková služba reklamy, jejíž cena se odvíjí od toho, jak často chceme, aby se reklama na stránkách objevovala. Je možnost nastavení, aby se reklama objevovala jen cílové skupině v dané oblasti.

### 5.7.2 Nová cílová skupina

Pro rozšíření poskytovaných služeb tanečního klubu je ideální nabízet dané služby pro novou cílovou skupinu, která je společností podporována, což jsou děti a mládež. Vyhlásí se nábor nových členů a zpropaguje se nová nabídka vedených lekcí pro kategorii děti a mládeže. Od každého nového člena plyne členský pří-



spěvek, který činí 100 Kč za měsíc. K rozpočtu nově nabízené lekce a následnému zhodnocení poměru výdajů a příjmů budeme předpokládat, že v členské základně spolku přibude 12 členských zástupců kategorie dětí a mládeže. Tento počet je podmínkou pro získání dotace právě pro tuto kategorii, viz následující kapitola na této straně. Odměna lektora na hodinu je nižší, než při výuce s dospělými a činí 200 Kč za hodinu. Oproti tomu nájemné je stejné, jelikož se stále vyučuje ve stejném tanečním sále a činí 350 Kč za hodinu. Následující tabulka znázorňuje kalkulaci této vedené lekce, za předpokladu, že se zúčastní 12 členů zastupující kategorii dětí a mládeže.

Tab. 17 Kalkulace 1 hod vedené lekce pro děti a mládež

	Výdaje	Příjmy			Zisk
		1 osoba	Počet	Celkem	
<b>Pronájem sálu</b>	350 Kč				
<b>Odměna lektora</b>	200 Kč				
<b>Režijní výdaje spolku</b>	30 Kč				
<b>Příspěvek účastníka - člena klubu</b>		50 Kč	12	600 Kč	
<b>Příspěvek účastníka - nečlena klubu</b>		75 Kč	0	0 Kč	
<b>Celkem</b>	<b>580 Kč</b>			<b>600 Kč</b>	<b>20 Kč</b>

Zdroj: vlastní zpracování

V případě, že spolek naláká do své členské základny 12 dětí a mládeže, příjmy pokryjí vzniklé výdaje na lekci bez výrazného zisku. Nabízené lekce budou více výdělečné až od 13 členů výš. Samozřejmě lekce bude přístupná i pro zájemce, kteří nejsou členem a tím navýší příjmy i zisk za tuto vedenou lekci. Získáním dotace by se daly z poskytnutých peněz zaplatit výdaje spojené s poskytováním služeb spolkem pro děti a mládež.

### 5.7.3 Možnost využití dotací

V zájmu vlády České republiky je, aby se dospívající mládež (do věku 18 let) věnovala sportovním aktivitám, jelikož tím může zabezpečit jejich začlenění a spolupráci ve skupině a s tím související zlepšení solidarity či uznávání autorit v jejich kritickém období života. Toto tvrzení podporuje i předseda vlády Bohuslav Sobotka, který poukázal na význam sportu v celospolečenském rozsahu. Sportovní aktivita přispívá k lepšímu zdravotnímu stavu a především k aktivnímu občanství a sociální soudružnosti. Předseda vlády ocenil a podpořil program VIII navržený současnou ministryní školství, mládeže a tělovýchovy Kateřiny Valachové zaměřený

na organizaci sportu ve sportovních klubech a tělovýchovných jednotkách, na který bylo vyčleněno přes 350 milionů Kč. Ministryně Valachová poukazuje také na pozitivní vliv sportu na morální vlastnosti dospívající mládeže. (Skála, 2016)

Skupina dospívající mládeže je nejméně zastoupená výkonnostními sportovci, ze kterých mohou vyrůst vrcholoví sportovci. Pro nadějnou mládež je vypsáno mnoho dotačních titulů z rozpočtu města Brna, Jihomoravského kraje i státní podpora z rozpočtu Ministerstva školství mládeže a tělovýchovy.

Magistrát města Brna prostřednictvím Odboru školství, mládeže a tělovýchovy vyhláší své programy jednou za rok vždy v říjnu předcházejícího roku, ve kterém jsou prostředky čerpány. (BRNO)

Jihomoravský kraj rozpouští finanční prostředky v průběhu celého roku v různých programech. Program „Podpora sportovní činnosti dětí a mládeže“ na rok 2017 zatím není vypsán. (Dotační portál Krajského úřadu Jihomoravského kraje)

Ze státního rozpočtu jsou prostřednictvím Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy udělovány finanční prostředky jednou za rok vždy v listopadu předcházejícího roku. Ministerstvo nabízí dotační investiční a neinvestiční programy. Investiční dotace poskytují program na podporu materiálně technické základny sportu, který je určen na technické zhodnocení sportovišť a jejich rekonstrukci. (Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy, 2016)

Neinvestiční dotace poskytují programy na podporu hlavní činnosti spolku v oblasti sportu a pohybových programů pozitivně formující osobnost, postoje a vztahy především dětí a mládeže. Cílem těchto dotací je zvyšování kondice všech občanů a boje proti důsledkům hypokineze a nadváhy. (Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy, 2016)

- **Program VIII. - Organizace sportu ve sportovních klubech**

Pro zkoumaný spolek je nejlépe vhodný a využitelný již zmiňovaný program VIII. Dotace je poskytována pro spolek, jehož předmět hlavní činnosti je sportovní činnost a je v souladu s jeho stanovami.

Podmínkou pro získání dotace je, aby členská základna spolku zahrnovala alespoň 12 členů považující se za děti a mládež mladší 18 let nebo právě v roce podání žádosti dosáhly věku 18 let. Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy stanovuje na období jednoho roku minimální výši členského příspěvku 100 Kč za osobu u dětí a mládeže do věku 18 let. Tuto sportovní činnost zaměřenou na děti a mládež musí spolek vykonávat pravidelně minimálně jednou týdně. (Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy, 2016)

Obsahové zaměření je výlučně cíleno na přímou podporu sportovních klubů, tělocvičných a tělovýchovných jednot jako podpora pravidelné sportovní a organi-

zační činnosti. Jedná se o zajištění tělovýchovné, pohybové a sportovní činnosti dětí a mládeže. (Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy, 2016)

Podpora je účelově vázána na zabezpečení činnosti spolku jmenovitě na personální zabezpečení, sportovní vybavení, provozní materiální a nemateriální náklady a nájemné – vše spojené s prací s dětmi a mládeží. Ve jménu vysokého celospolečenského úsilí o zdravý životní styl dětí a mládeže může dotace vystoupat až do výše 100 % rozpočtových nákladů uvedených v žádosti o dotaci. (Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy, 2016)

K řádnému vyřízení dotace je zapotřebí předložit jmenný seznam členů, který musí obsahovat minimálně 12 členů do věku 18 let a rozpočet nákladů, ze kterých se bude odvíjet výše poskytnuté částky. Také je zapotřebí identifikovat spolek základními informacemi, které jsou veřejně dostupné ve spolkovém rejstříku.

Vytvořím tedy kalkulaci výdajů za vedené lekce, které se budou konat jednou za týden v délce jedné hodiny po dobu jednoho roku kromě veškerých prázdnin. Období leden až červen představuje 22 týdnů a září až prosinec 12 týdnů, dohromady tedy 34 týdnů za celý rok. Pro výpočet výdajů využiji vytvořenou Tab. 9 **Chyba! Nenašel sa žiaden zdroj odkazov.** na straně 39 **Chyba! Záložka nie je definovaná.**, ze které převezmu výši výdajů za hodinu jednotlivých položek.

Tab. 18 Výdaje připadající na vedené lekce pro děti a mládež

	Výdaje	Počet týdnů	Celkové výdaje
<b>Pronájem sálu</b>	350 Kč/hod	34	11 900 Kč
<b>Odměna lektora</b>	200 Kč/hod		8 500 Kč
<b>Režijní výdaje</b>	30 Kč/hod		1 020 Kč
<b>Celkem</b>	<b>580 Kč</b>		<b>21 420 Kč</b>

Zdroj: vlastní zpracování

Celkové výdaje na uskutečnění vedené lekce pro děti a mládež po dobu 34 týdnů jsou vyčísleny na 21 420 Kč. Dotace nemůže být poskytnuta na režijní výdaje, takže požadovaná částka bude činit 20 400 Kč. Následující tabulka znázorňuje situaci z Tab. 9 na straně 39, když by byla dotace poskytnuta v plné výši výdajů. Budeme předpokládat, že se lekce zúčastní všech 12 členů.

Tab. 19 Kalkulace vedené lekce pro děti a mládež

	Výdaje	Příjmy			Zisk
		1 osoba	Počet	Celkem	
<b>Pronájem sálu</b>	0 Kč				
<b>Odměna lektora</b>	0 Kč				
<b>Režijní výdaje</b>	30 Kč				
<b>Příspěvek účastníka - člena klubu</b>		50 Kč	12	600 Kč	
<b>Příspěvek účastníka - nečlena klubu</b>		75 Kč	0	0 Kč	
<b>Celkem</b>	<b>30 Kč</b>			<b>600 Kč</b>	<b>570 Kč</b>

Zdroj: vlastní zpracování

Poskytnuté finanční prostředky z úspěšně vyřízené dotace by zajistily kladnou bilanci těchto vedených lekcí zaměřených na děti a mládež. Bez ohledu na to, kolik členů či zájemců mimo klub se zúčastní této poskytované služby.

## 6 Závěr

V literární rešerši jsem se blíže seznámila s oblastí neziskového sektoru od různých autorů. Prozkoumala jsem vliv fungování neziskového sektoru na zaměstnanost celého národního hospodářství. Díky tomu jsem zjistila, že každým rokem se průměrná měsíční mzda zaměstnance neziskového sektoru zvyšuje, ovšem pomaleji než celého národního hospodářství.

Také jsem se zaměřila na vliv produkce neziskového sektoru na celkovém hrubém domácím produktu České republiky, který každým rokem stoupá. Většina produkce neziskového sektoru je bezplatná, čímž jsem si potvrdila, že posláním tohoto sektoru není přímé dosažení zisku, nýbrž poskytnutí veřejné služby korespondující s hlavní činností neziskové organizace. Zbytek produkce tvoří poskytování služeb za úplatu korespondující s vedlejší činností organizace, což stvrzuje princip samofinancování, jenž je klíčový pro nezávislost neziskové organizace po finanční stránce.

Nadále jsem prozkoumala způsoby financování neziskového sektoru, díky čemuž jsem zjistila, že příjmy z vedlejší činnosti jsou v neziskovém sektoru nejvyužívanějším způsobem financování. Tento poznatek opět potvrzuje princip samofinancování, který je v našem zkoumaném spolku zásadním způsobem financování pro jeho fungování. Dále jsem došla ke zjištění, že každý rok veřejný rozpočet poskytuje finanční prostředky, které se pohybují řádově v miliardách korun a účelově se rozpouští na podporu několika různých odvětví především do oblasti tělovýchovy. Využití dotace se tedy jeví jako příznivé řešení finanční situace daného spolku a také jako východisko pro budoucí rozvoj spolku.

Jelikož mnou zkoumaný vzorek je neziskovou organizací typu občanské sdružení, které bylo dle nové legislativy přejmenované na spolek, charakterizovala jsem si tuto nejpočetnější skupinu, jež je v Jihomoravském kraji zastoupená na třetím místě. Využila jsem studii Vacekové a Prouzové z roku 2014, která rozkrývá způsoby financování spolku v peněžním vyjádření, z čehož vyplývá, že nejefektivnějším způsobem financování je využití dotací poskytovaných z veřejného rozpočtu. Proto jsem se v praktické části zaměřila na opatření, díky kterému může zkoumaný spolek zažádat o dotaci.

V praktické části jsem rozebrala finanční situaci od počátku působení spolku TK Stabil z poskytnutého peněžního deníku. Uvedla jsem kalkulaci nabízených služeb, které jsou důležité k pochopení důležitosti počtu zúčastněných členů i zájemců mimo klub. Tento počet ovlivňuje výši příjmů z vedlejší činnosti, které jsou pro spolek stěžejním způsobem financování.

Snažila jsem se pomocí PEST a SWOT analýzy prozkoumat prostředí spolku a zjistit, které silné stránky spolku a příležitosti působící na spolek využít pro zajištění nových způsobů získání finančních prostředků.

Doporučila jsem spolku, aby si zlepšil propagaci, díky které se dostane do povědomí lidí ve svém okolí. Zvýší tím návštěvnost nabízených lekcí a tím i příjmy plynoucí z těchto lekcí.

V souladu se snahou společnosti o zlepšení kondice dětí a mládeže jsem doporučila rozšířit své poskytované služby pro tuto novou cílovou skupinu. Při dostatečném počtu členů této kategorie doporučuji zažádat o dotaci, kterou nabízí Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy v programu VIII. Daný program umožňuje úhradu výdajů, které jsou spojeny s provozování činnosti pro děti a mládež. V případě úspěšné dotace, by nabízené lekce vykazovaly pouze příjmy bez ohledu na to, kolik se členů či zájemců mimo klub zúčastní.

## 7 Zdroje

### Literární zdroje

- BOUKAL, Petr. *Fundraising pro neziskové organizace*. 1. vyd. Praha: Grada, 2013. Expert. ISBN 978-80-247-4487-2.
- KLÍNSKÝ, Petr a Otto MÜNCH. *Ekonomika 2 pro obchodní akademie a ostatní střední školy*. Osmé, upravené vydání. Praha: Eduko, 2016. ISBN 978-80-88057-08-6.
- MACHÁLEK, Petr a Jitka NESRSTOVÁ. *Základy fundraisingu a projektového managementu*. Brno: Masarykova univerzita, 2011. ISBN 978-80-210-5518-6.
- MERLÍČKOVÁ RŮŽIČKOVÁ, Růžena. *Neziskové organizace: vznik, účetnictví, daně*. 12. aktualiz. vyd. Olomouc: Anag, 2013. Účetnictví (Anag). ISBN 978-80-7263-825-3.
- REKTOŘÍK, Jaroslav. *Ekonomika a řízení odvětví veřejného sektoru*. Vyd. 1. Praha: Ekopress, 2002. ISBN 80-86119-60-2.
- REKTOŘÍK, Jaroslav. *Organizace neziskového sektoru: základy ekonomiky, teorie a řízení*. 3., aktualiz. vyd. Praha: Ekopress, 2010. ISBN 978-80-86929-54-5.
- SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA. *Strategická analýza*. 2., přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2006. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-7179-367-1.
- STEJSKAL, Jan, Helena KUVÍKOVÁ a Kateřina MAŽÁTKOVÁ. *Neziskové organizace - vybrané problémy ekonomiky: se zaměřením na nestátní neziskové organizace*. Vyd. 1. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2012. ISBN 978-80-7357-973-9.
- ŠEDIVÝ, Marek a Olga MEDLÍKOVÁ. *Public relations, fundraising a lobbying: pro neziskové organizace*. 1. vyd. Praha: Grada, 2012. Management. ISBN 978-80-247-4040-9.

## Seznam internetových zdrojů

- BRNO. *Odbor školství mládeže a tělovýchovy: Dotace, granty* [online]. [cit. 2016-12-14]. Dostupné z: <https://www.brno.cz/sprava-mesta/magistrat-mesta-brna/usek-skolstvi-a-prorodinne-politiky/odbor-skolstvi-mladeze-a-telovychovy/#c4461476>
- Byznys pro společnost. *GIVE & GAIN DAY 2016* [online]. 2016 [cit. 2016-12-14]. Dostupné z: <http://byznysprospolecnost.cz/give-gain-day-2016/>
- Česká asociace Sport pro všechny. *Partneři ČASPV* [online]. [cit. 2017-01-02]. Dostupné z: <http://www.caspv.cz/cz/partneri-caspv/>
- Český statistický úřad. *Hlavní makroekonomické ukazatele* [online]. 2016 [cit. 2016-12-14]. Dostupné z: [https://www.czso.cz/csu/czso/hmu\\_cr](https://www.czso.cz/csu/czso/hmu_cr)
- Český statistický úřad. *Mzdy a náklady práce* [online]. 2016 [cit. 2016-12-14]. Dostupné z: [https://www.czso.cz/csu/czso/prace\\_a\\_mzdy\\_prace](https://www.czso.cz/csu/czso/prace_a_mzdy_prace)
- Český statistický úřad. *Nejnovější ekonomické údaje* [online]. 2016 [cit. 2016-12-14]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/aktualniinformace>
- Český statistický úřad. *Počet obyvatel v obcích České republiky k 1. 1. 2016* [online]. [cit. 2016-12-14]. 2016 Dostupné z: <https://www.czso.cz/documents/10180/32853387/1300721603.pdf/cba78096-1cf5-4fde-b20a-3074b2f135f9?version=1.0>
- Český statistický úřad. *Přímá veřejná podpora výzkumu a vývoje v České republice – 2014* [online]. 2015 [cit. 2016-12-14]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/prima-verejna-podpora-vyzkumu-a-vyvoje-v-ceske-republice-v-roce-2014>
- Český statistický úřad. *Satelitní účet neziskových institucí* [online]. 2016 [cit. 2016-12-14]. Dostupné z: [http://apl.czso.cz/nufile/SUNI\\_2005\\_2014.pdf](http://apl.czso.cz/nufile/SUNI_2005_2014.pdf)
- Český statistický úřad. *Úroveň vzdělání obyvatelstva podle výsledků sčítání lidu – 2011* [online]. 2014 [cit. 2016-12-14]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/uroven-vzdelani-obyvatelstva-podle-vysledku-scitani-lidu-2011-xllg5xjb8q>
- Český statistický úřad: Databáze satelitního účtu neziskových institucí. *Struktura Satelitního účtu neziskových institucí* [online]. 2016 [cit. 2016-12-14]. Dostupné z: <http://apl.czso.cz/pll/rocnka/rocnkavyber.satelit>
- Český statistický úřad: Veřejná databáze. *Ekonomického postavení obyvatelstva* [online]. 2016 [cit. 2016-12-14]. Dostupné z: [https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=vystup-objekt&pvo=ZAM01-B&skupId=426&katalog=30853&pvo=ZAM01-B&str=v467&u=v413\\_VUZEMI\\_97\\_19](https://vdb.czso.cz/vdbvo2/faces/cs/index.jsf?page=vystup-objekt&pvo=ZAM01-B&skupId=426&katalog=30853&pvo=ZAM01-B&str=v467&u=v413_VUZEMI_97_19)
- Český svaz tanečního sportu [online]. [cit. 2016-12-14]. Dostupné z: <https://www.csts.cz/>
- Český svaz tanečního sportu. *Kluby* [online]. [cit. 2016-12-14]. Dostupné z: <https://www.csts.cz/cs/Kluby>



- Český svaz tanečního sportu. *Legislativa* [online]. [cit. 2017-01-02]. Dostupné z: <http://www.csts.cz/cs/Legislativa>
- Český svaz tanečního sportu. *Orgány ČSTS – zápisy* [online]. [cit. 2017-01-02]. Dostupné z: <http://www.csts.cz/cs/OficialniZpravy>
- Dotační portál Krajského úřadu Jihomoravského kraje. *Oblast vzdělávání sportu a volného času* [online]. [cit. 2016-12-14]. Dostupné z: <http://dotace.kr-jihomoravsky.cz/Folders/761-1-Vzdelavani+sport+a+volny+cas.aspx>
- Facebook. *Informace o inzerci na Facebooku* [online]. [cit. 2016-12-31]. Dostupné z: <https://cs-cz.facebook.com/about/ads>
- Finanční správa. *Počet DS, které uplatnily v daňových přiznáních k daním z příjmů za zdaňovací období roků 2011 až 2015 odčitatelnou položku "hodnota daru/darů"* [online]. 2016 [cit. 2016-12-06]. Dostupné z: [http://www.financnisprava.cz/assets/cs/prilohy/d-udaje-z-danovych-priznani/PocetDS\\_dary\\_2011-2015.xlsx](http://www.financnisprava.cz/assets/cs/prilohy/d-udaje-z-danovych-priznani/PocetDS_dary_2011-2015.xlsx)
- Fórum Dárců. *Výroční zprávy Fóra darců* [online]. 2015 [cit. 2016-12-14]. Dostupné z: <http://www.donorsforum.cz/o-nas/vyrocnizpravy.html>
- Charities Aid Foundation. *CAF World Giving Index 2015* [online]. 2015 [cit. 2016-12-14]. Dostupné z: <https://www.cafonline.org/about-us/publications/2015-publications/world-giving-index-2015>
- ING Bank. *Průměrná česká domácnost vydá za sportovní aktivity téměř 14 000 korun ročně* [online]. 2014 [cit. 2016-12-14]. Dostupné z: <http://www.ingbank.cz/zpravodaj/clanky/prumerna-ceska-domacnost-vyda-za-sportovni-aktivity-temer-14-000-korun-rocne.html>
- InsightLab. *Veřejně prospěšné aktivity 2015* [online]. [cit. 2016-12-14]. Dostupné z: <https://www.insightlab.cz/verejne-prospesne-aktivity-2015/>
- Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy. *Dotační neinvestiční programy státní podpory sportu pro spolky na období 2017 – 2019* [online]. 2016 [cit. 2016-12-14]. Dostupné z: [http://www.msmt.cz/uploads/Programy\\_2017\\_2019\\_31\\_10\\_2016.pdf](http://www.msmt.cz/uploads/Programy_2017_2019_31_10_2016.pdf)
- Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy. *Přehled občanských sdružení ve sportu* [online]. 2013 [cit. 2017-01-02]. Dostupné z: <http://www.msmt.cz/sport/prehled-obcanskych-sdruzeni-ve-sportu>
- Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy. *Státní podpora sportu na období 2017-2019* [online]. 2016 [cit. 2016-12-14]. Dostupné z: <http://www.msmt.cz/sport-1/statni-podpora-sportu-na-obdobi-2017-2019>
- Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy. *Státní podpora sportu pro rok 2017 - Program 133510* [online]. 2016 [cit. 2016-12-14]. Dostupné z: <http://www.msmt.cz/sport-1/statni-podpora-sportu-pro-rok-2017-program-133510>
- Neziskovky. *Statistika počtu nestátních neziskových organizací* [online]. 2016 [cit. 2016-12-14]. Dostupné z: [http://www.neziskovky.cz/clanky/511\\_695/fakta\\_statistika-postu-nno/](http://www.neziskovky.cz/clanky/511_695/fakta_statistika-postu-nno/)

- PROUZOVÁ Zuzana. *Data a fakta o neziskovém sektoru v ČR* [online]. [cit. 2016-12-06]. 2015 Dostupné z: [https://www.vlada.cz/assets/ppov/rnno/dokumenty/studie\\_prouzova\\_data\\_a\\_fakta\\_o\\_neziskovem\\_sektoru\\_1.pdf](https://www.vlada.cz/assets/ppov/rnno/dokumenty/studie_prouzova_data_a_fakta_o_neziskovem_sektoru_1.pdf)
- PROUZOVÁ Zuzana. *Financování českého neziskového sektoru z veřejných rozpočtů* [online]. 2014a [cit. 2016-12-06]. Dostupné z: [https://www.vlada.cz/assets/ppov/rnno/dokumenty/prezentace\\_prouzova\\_pro\\_web.pdf](https://www.vlada.cz/assets/ppov/rnno/dokumenty/prezentace_prouzova_pro_web.pdf)
- PROUZOVÁ Zuzana. *Rozbor financování nestátních neziskových organizací z veřejných rozpočtů v roce 2014* [online]. 2014b [cit. 2016-12-06]. Dostupné z: [https://www.vlada.cz/assets/ppov/rnno/dokumenty/rozbor\\_2014\\_material\\_pro\\_web.pdf](https://www.vlada.cz/assets/ppov/rnno/dokumenty/rozbor_2014_material_pro_web.pdf)
- SKÁLA, Petr. Premiér Sobotka ocenil kroky ministryně Valachové v oblasti sportu a ministerský program VIII. In: *Sportovní Listy* [online]. 15.3.2016 [cit. 2016-12-14]. Dostupné z: <http://www.sportovnilisty.cz/sport-a-stat/premier-sobotka-ocenil-kroky-ministryne-valachove-v-oblasti-sportu-a-ministersky-program-viii/>
- Sklik [online]. [cit. 2016-12-14]. Dostupné z: <https://www.sklik.cz/>
- SportCentral. *Sport roku 2014* [online]. [cit. 2016-12-14]. Dostupné z: <http://www.sportcentral.cz/sport-roku-2014>
- TICHÝ, Oldřich. Až 30 % dětí trápí nadváha a obezita. Rodiče by jim měli zajistit i při škole dostatek pohybu. In: *Všeobecná zdravotní pojišťovna* [online]. 31. 8. 2015 [cit. 2016-12-14]. Dostupné z: <https://www.vzp.cz/o-nas/aktuality/az-30-deti-trapi-nadvaha-a-obezita-rodice-by-jim-meli-zajistit-i-pri-skole-dostatek-pohybu>
- VACEKOVÁ, Gabriela, PROUZOVÁ Zuzana. *Nonprofit Commercial Revenues. Evidence from the Czech Republic*. [online]. 2014 [cit. 2016-12-06]. Dostupné z: [http://repec.econ.muni.cz/mub/wpaper/working%20papers/WP%20KVE\\_02\\_2014\\_Vacekova\\_Prouzova.pdf](http://repec.econ.muni.cz/mub/wpaper/working%20papers/WP%20KVE_02_2014_Vacekova_Prouzova.pdf)
- Web4u. *Ceník registrací domén* [online]. [cit. 2016-12-14]. Dostupné z: <https://www.web4u.cz/cs/domeny>
- Web4u. *Webhosting tarify* [online]. [cit. 2016-12-14]. Dostupné z: <https://www.web4u.cz/cs/webhosting>
- World Dance Sport federation. *WDSF Members* [online]. [cit. 2017-01-02]. Dostupné z: <https://www.worlddancesport.org/Member>
- Žij zdravě. *O projektu Žij zdravě* [online]. [cit. 2016-12-14]. Dostupné z: <http://www.zijzdrave.cz/o-projektu/>

**Seznam dokumentů a zákonů**

Peněžní deník Tanečního klubu Stabil za rok 2013 až 2016

Registr členů Tanečního klubu Stabil za rok 2013 až 2016

Stanovy spolku „Taneční klub Stabil“ z roku 2013, aktualizace 2016

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

Zákon č. 563/1991 Sb., Zákon o účetnictví

Zákon č. 89/2012 Sb., Občanský zákoník

## 8 Seznam tabulek

<b>Tab. 1</b>	<b>Vývoj celkového počtu zaměstnanců v nestátních neziskových organizacích v letech 2005–2014</b>	<b>15</b>
<b>Tab. 2</b>	<b>Vývoj celkové produkce nestátních neziskových organizací České republiky v letech 2005–2014</b>	<b>18</b>
<b>Tab. 3</b>	<b>Výše dotací poskytnutých nestátním neziskovým organizacím z veřejného rozpočtu v roce 2014 dle odvětví (v tis. Kč)</b>	<b>22</b>
<b>Tab. 4</b>	<b>Vývoj počtu dobrovolníků, jejich počet odpracovaných hodin a ocenění dobrovolnické práce v letech 2007–2014</b>	<b>24</b>
<b>Tab. 5</b>	<b>Vývoj poskytnutých darů od fyzických osob v letech 2011–2015</b>	<b>26</b>
<b>Tab. 6</b>	<b>Vývoj poskytnutých darů od právnických osob v letech 2011–2015</b>	<b>27</b>
<b>Tab. 7</b>	<b>Vývoj počtu vybraných nestátních neziskových organizací v letech 2000–2016</b>	<b>31</b>
<b>Tab. 8</b>	<b>Počet vybraných nestátních neziskových organizací podle kraje v roce 2014</b>	<b>32</b>
<b>Tab. 9</b>	<b>Kalkulace vedené lekce</b>	<b>39</b>
<b>Tab. 10</b>	<b>Bilance vedené lekce</b>	<b>40</b>
<b>Tab. 11</b>	<b>Kalkulace lekce pohybové průpravy/practise</b>	<b>40</b>
<b>Tab. 12</b>	<b>Bilance pohybové průpravy/practise</b>	<b>41</b>
<b>Tab. 13</b>	<b>Příklad kalkulace soustředění – výchozí hodnoty</b>	<b>42</b>
<b>Tab. 14</b>	<b>Příklad kalkulace soustředění – modelová situace</b>	<b>42</b>
<b>Tab. 15</b>	<b>Přehled konkurence v Jihomoravské divizi dle počtu členů.</b>	<b>53</b>
<b>Tab. 16</b>	<b>Matice SWOT</b>	<b>54</b>
<b>Tab. 17</b>	<b>Kalkulace 1 hod vedené lekce pro děti a mládež</b>	<b>57</b>
<b>Tab. 18</b>	<b>Výdaje připadající na vedené lekce pro děti a mládež</b>	<b>59</b>
<b>Tab. 19</b>	<b>Kalkulace vedené lekce pro děti a mládež</b>	<b>60</b>

## 9 Seznam grafů

<b>Graf 1</b>	<b>Vývoj podílu zaměstnanosti neziskového sektoru na celkové zaměstnanosti v letech 2005–2014</b>	<b>16</b>
<b>Graf 2</b>	<b>Rozložení produkce nestátních neziskových organizací České republiky v roce 2014</b>	<b>17</b>
<b>Graf 3</b>	<b>Vývoj podílu HDP nestátních neziskových organizací na HDP České republiky 2005–2014</b>	<b>19</b>
<b>Graf 4</b>	<b>Poměr způsobů financování neziskových organizací České republiky v roce 2011</b>	<b>20</b>
<b>Graf 5</b>	<b>Srovnání celkového objemu dotací poskytnutých nestátních neziskových organizacím z veřejného rozpočtu v roce 2014</b>	<b>21</b>
<b>Graf 6</b>	<b>Podíl celkového objemu dotací poskytnutých nestátních neziskových organizacím dle podpořeného odvětví z veřejného rozpočtu v roce 2014</b>	<b>23</b>
<b>Graf 7</b>	<b>Využívané způsoby financování velkých občanských sdružení v letech 2008–2012</b>	<b>30</b>
<b>Graf 8</b>	<b>Vývoj celkového počtu nestátních neziskových organizací podle kraje v letech 2005–2013</b>	<b>33</b>
<b>Graf 9</b>	<b>Poměr způsobů financování v roce 2016</b>	<b>43</b>
<b>Graf 10</b>	<b>Struktura výdajů v roce 2016</b>	<b>44</b>
<b>Graf 11</b>	<b>Porovnání příjmů a výdajů v letech 2013–2016</b>	<b>44</b>
<b>Graf 12</b>	<b>Výsledek hospodaření spolku v letech 2013–2016</b>	<b>45</b>
<b>Graf 13</b>	<b>Aktivní členové se soutěžní licencí od počátku působení po současnost</b>	<b>51</b>