

UNIVERZITA PARDUBICE
FAKULTA EKONOMICKO-SPRÁVNÍ

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

2023

Matěj Hejduk

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní

Analýza financování vybrané sportovní organizace

Bakalářská práce

2023

Matěj Hejduk

Univerzita Pardubice
Fakulta ekonomicko-správní
Akademický rok: 2022/2023

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Matěj Hejduk**
Osobní číslo: **E20340**
Studijní program: **B0488A050001 Hospodářská politika a veřejná správa**
Specializace: **Ekonomika regionálního sportu**
Téma práce: **Analýza financování vybrané sportovní organizace**
Zadávací katedra: **Ústav ekonomických věd**

Zásady pro vypracování

Cílem práce je analyzovat financování vybrané neziskové sportovní organizace. Student se zaměří zejména na jednotlivé druhy příjmů a výdajů a zohlední jejich časový vývoj. Na základě provedené analýzy student navrhne doporučení na zlepšení financování vybrané sportovní organizace.

Osnova:

- Vymezení nestátní neziskové organizace.
- Hospodaření nestátní neziskové organizace.
- Analýza hospodaření vybrané neziskové organizace v oblasti sportu.
- Zhodnocení a návrhy na zlepšení.

Rozsah pracovní zprávy: **cca 35 stran**
Rozsah grafických prací: **-**
Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam doporučené literatury:

BOUKAL, P. Fundraising pro neziskové organizace. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4487-2.
KRECHOVSKÁ, M., HEJDUKOVÁ, P., HOMMEROVÁ, D., Řízení neziskových organizací: klíčové oblasti pro jejich udržitelnost. Praha: Grada Publishing, 2018. ISBN 978-80-247-3075-2.
NOVOTNÝ, J. Sport v ekonomice. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2011. ISBN 978-80-7357-666-0.
PELIKÁNOVÁ, A. Účetnictví, daně a financování pro nestátní neziskovky. Praha: Grada Publishing, 2018. Účetnictví a daně. ISBN 978-80-271-2117-5.
ŠEDIVÝ, M., MEDLÍKOVÁ, O. Úspěšná nezisková organizace. Praha: Grada, 2017. ISBN 978-80-271-0249-5.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Ondřej Kuba**
Ústav ekonomických věd

Datum zadání bakalářské práce: **1. září 2022**
Termín odevzdání bakalářské práce: **30. dubna 2023**

prof. Ing. Jan Stejskal, Ph.D. v.r.
děkan

L.S.

doc. Ing. Jan Černošský, Ph.D. v.r.
vedoucí ústavu

V Pardubicích dne 1. září 2022

Prohlašuji:

Práci s názvem „Analýza financování SK Líšeň“ jsem vypracoval samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využil, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Byl jsem seznámen s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon), ve znění pozdějších předpisů, zejména se skutečností, že Univerzita Pardubice má právo na uzavření licenční smlouvy o užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 autorského zákona, a s tím, že pokud dojde k užití této práce mnou nebo bude poskytnuta licence o užití jinému subjektu, je Univerzita Pardubice oprávněna ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to podle okolností až do jejich skutečné výše.

Beru na vědomí, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších předpisů, a směrnicí Univerzity Pardubice č. 7/2019 Pravidla pro odevzdávání, zveřejňování a formální úpravu závěrečných prací, ve znění pozdějších dodatků, bude práce zveřejněna prostřednictvím Digitální knihovny Univerzity Pardubice.

V Pardubicích dne 30. 6. 2023

Matěj Hejduk v. r.

PODĚKOVÁNÍ

V této části bych velice rád poděkoval vedoucímu své bakalářské práce Ing. Ondřeji Kubovi, Ph.D. za jeho pomoc a odborné rady, které mi velice pomohly při zpracování mé bakalářské práce. Zároveň bych také rád poděkoval vedení SK Líšeň za všechny materiály, které mi poskytlo a za jeho věnovaný čas.

ANOTACE

Tato bakalářská práce v první části popisuje a charakterizuje neziskový sektor a neziskové organizace. Následně je zde popsán způsob financování neziskových organizací a také druhy zdrojů, ze kterých mohou být organizace financovány. V druhé části je představen spolek SK Líšeň, je zde představena jeho činnost a vysvětlena organizační struktura. Na závěr je provedena analýza financování spolku SK Líšeň a jsou navržena doporučení na zlepšení.

KLÍČOVÁ SLOVA

Neziskový sektor, nezisková organizace, spolky, analýza hospodaření, financování

TITLE

Analysis of sports organisation funding

ANNOTATION

This bachelor thesis in the first part describes and characterizes the nonprofit sector and nonprofit organizations. Subsequently, it describes the method of financing non-profit organisations as well as the types of resources from which organisations can be funded. In the second part, the association SK Líšeň is presented, its activities are presented here and the organizational structure is explained. Finally, an analysis of the financing of the SK Líšeň sorority is carried out and recommendations for improvement are proposed.

KEYWORDS

Non-profit sector, non-profit organization, associations, economic analysis, financing

OBSAH

ÚVOD.....	12
1 NESTÁTNÍ NEZISKOVÉ ORGANIZACE	13
1.1 Role NNO na lokální, národní a mezinárodní úrovni	14
1.2 Dobrovolnická práce v nestátních neziskových organizacích.....	14
1.3 Neziskový sektor v ekonomice.....	15
1.4 Členění neziskových organizací	16
1.5 Právní formy NO	17
2 HOSPODAŘENÍ NESTÁTNÍ NEZISKOVÉ ORGANIZACE	21
2.1 Principy financování NNO.....	21
2.1.1 Vícezdrojovost	22
2.1.2 Samofinancování	22
2.1.3 Fundraising	23
2.1.4 Neziskové rozdělování zdrojů	24
2.1.5 Daňové úlevy	24
2.2 Finanční zdroje neziskových organizací	25
2.2.1 Vlastní zdroje.....	26
2.2.2 Cizí zdroje.....	27
2.2.3 Potencionální zdroje	27
3 SPOLEK SK LÍŠEŇ	30
3.1 Organizační struktura spolku.....	32
3.2 Členství ve spolku	34
3.3 Členská základna.....	35
4 ANALÝZA HOSPODAŘENÍ SK LÍŠEŇ	36
4.1 Výsledky hospodaření	36

4.2	Analýza nákladů	38
4.3	Analýza výnosů	41
4.3.1	Poskytnuté dotace	43
4.3.2	Členské příspěvky	44
5	SHRNUTÍ A NÁVRHY NA ZLEPŠENÍ	46
	ZÁVĚR	48
	POUŽITÁ LITERATURA	50

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1: Pestoffův trojúhelník	16
Obrázek 2: Logo SK Líšeň.....	31
Obrázek 3: Organizační schéma.....	33

SEZNAM GRAFŮ

Graf 1: Vývoj majetku 2017-2022	36
Graf 2: Výsledky hospodaření 2017-2022	37
Graf 3: Struktura celkových nákladů 2017–2022	38
Graf 4: Podíl položek na celkových nákladech 2017–2022.....	39
Graf 5: Výše nákladů na hlavní a vedlejší hospodářskou činnost 2017–2022.....	40
Graf 6: Struktura celkových výnosů 2017–2022	41
Graf 7: Podíl položek na celkových výnosech 2017–2022.....	42
Graf 8: Výše výnosů z hlavní a vedlejší činnosti 2017–2022.....	43
Graf 9: Výše dotací 2017–2022	43
Graf 10: Přijaté členské příspěvky 2017–2022	45

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Počet pracovníků v neziskových organizacích	15
Tabulka 2: Dobrovolnická práce	15
Tabulka 3: Sektory ekonomiky dle Pestoffa	16
Tabulka 4: Výkonný výbor SK Líšeň	32
Tabulka 5: Formy členství a jednotlivá práva a povinnosti	34
Tabulka 6: Členská základna spolku SK Líšeň.....	35
Tabulka 7: Struktura dotací poskytnutých SK Líšeň mezi lety 2017–2022.....	44

SEZNAM ZKRATEK A ZNAČEK

NNO – nestátní nezisková organizace

VNO – vládní nezisková organizace

NO – nezisková organizace

NS – neziskový sektor

FO – fyzická osoba

PO – právnická osoba

VHČ – vedlejší hospodářská činnost

HČ – hlavní činnost

NOZ – nový občanský zákoník

SR – státní rozpočet

SK – sportovní klub

ÚVOD

Financování nestátních neziskových organizací je jedna z klíčových oblastí pro fungování takové organizace. Tyto organizace jsou součástí nestátního neziskového sektoru, často se potýkají s nedostatkem peněz a financování musí řešit na denní bázi. Jinak tomu není ani u neziskových organizací, které se věnují sportu. I sportovní neziskové organizace totiž musí neustále analyzovat finanční situaci, ve které se nachází a podle ní také koordinovat své příjmy a výdaje.

Hlavním cílem sportovních neziskových organizací je poskytovat určité služby a prospěšné činnosti veřejnosti či přímo svým členům. Jak už z názvu vyplývá, jejich hlavním cílem nemůže být maximalizace jejich zisku, zisk mohou vykazovat pouze z vedlejší hospodářské činnosti, pokud nějakou mají. Své příjmy proto musí získávat jinými způsoby. Může se jednat například o již zmíněné příjmy z vedlejší hospodářské činnosti, příjmy z pronájmu nebo z prodeje, reklam a u některých organizací o příjmy z veřejných rozpočtů – dotace.

Cílem této bakalářské práce je analyzovat financování neziskové organizace, konkrétně fotbalového klubu SK Líšeň a poté navrhnout řešení, která by vedla ke zlepšení finanční situace tohoto spolku.

V první kapitole jsou popsány a vysvětleny pojmy neziskový sektor a nestátní nezisková organizace, aby bylo zřejmé, kam nestátní neziskovou organizaci zařadit. Ve druhé kapitole je následně detailněji popsáno hospodaření neziskových organizací, způsoby jejího financování a zdroje, ze kterých je možné příjmy získávat.

Praktická část je také rozdělena na dvě kapitoly. Ve třetí kapitole je představen spolek SK Líšeň, jeho organizační struktura, stručná historie a také současnost. V kapitole čtvrté je poté analyzováno financování tohoto spolku, je zjištěno, jaká je jeho finanční situace a na závěr jsou navržena řešení, která by tomuto spolku mohla pomoci zlepšit finanční a hospodářskou situaci.

1 NESTÁTNÍ NEZISKOVÉ ORGANIZACE

Jedním z důvodů existence neziskového sektoru je to, že ziskové organizace nebo samotný stát nemohou určité činnosti poskytovat v tak velké míře, jako je poskytují organizace neziskové. Tyto organizace uspokojují sociální potřeby společnosti například v oblasti kultury a sportu. Podle Krechovské, Hejdukové a Hommerové (2018) se ale ve vyspělých tržních ekonomikách často řeší problémy, ke kterým dochází na trhu, přičemž mezi ty nejzávažnější patří problém neefektivní alokace zdrojů. Nástrojů pro alokaci zdrojů je hned několik, a kromě samotného trhu mezi ně patří i netržní alokační procesy, mezi které se řadí neziskový sektor. Na výše zmíněné důvody existence neziskového sektoru navazují také funkce, které by měl podle neziskový sektor naplňovat. Mezi tyto funkce patří:

- ekonomická;
- sociální;
- politická.

V rámci funkce **ekonomické** působí neziskový sektor v ekonomice všech vyspělých států, kde nabízí statky a služby, které poté občané mohou spotřebovat ale také se v nich nechat zaměstnávat. Ve funkci **sociální** může svojí činností zasahovat do života společnosti, jelikož uspokojuje potřeby její a svých členů a také jim poskytuje statky nebo služby. A neposlední řadě **politická** funkce, skrz kterou mohou občané ovlivňovat politiku a mají možnost mít vliv na veřejné mínění.

Dle Krechovské, Hejdukové a Hommerové (2018) zde neziskový sektor působí proto, aby naplňoval i další funkce jako například funkci informační (osvěta), funkci kontrolní (občané skrz ni mohou kontrolovat dodržování demokratických procesů ve společnosti), dále lidem nabízí pracovní místa a zajišťuje financování z jiných prostředků než jenom z veřejných rozpočtů.

Význam vzniku nestátních neziskových organizací a vůbec celého neziskového sektoru je podle Krechovské, Hejdukové a Hommerové (2018) následující. Neziskové organizace se v ekonomice dají čímkoliv jiným těžko nahradit – mají nezastupitelnou roli, jelikož působí v oblastech, které nejsou pro subjekty ziskového sektoru výhodné ani výnosné, protože tyto oblasti nepřinášejí zisk. Stát také nemusí ani nenabízet možnost poskytování služeb v dané oblasti na tržním principu, protože chce mít nad těmito službami dohled. Důležitou roli zaujímají NNO také v odvětvích, která slouží

k rozvoji celé společnosti a tím jsou v ekonomice nepostradatelné. Mezi důležitá odvětví, do kterých NNO zasahují, patří například oblast vzdělávání a školství, vědy a výzkumu, sociálních služeb, zdravotní péče, obrany a v neposlední řadě justice. NNO hrají taky velkou roli ve smyslu podpory určitých zájmových skupin (sdružování občanů), čímž pomáhají rozvíjet společenský, ale také i politický život v zemi.

1.1 Role NNO na lokální, národní a mezinárodní úrovni

Neziskové organizace mají podle Krechovské, Hejdukové a Hommerové (2018) čím dál silnější postavení jak na lokální, tak ale i na národní a mezinárodní úrovni. Na lokální úrovni se neziskové organizace staly důležitým nástrojem, který je využíván pro místní rozvoj. Na úrovni národní se neziskové organizace podílejí na zlepšování kvality života celého národa (může se jednat o různé reformy školství, kvalitnější zdravotní péči nebo podporu partnerství veřejného a soukromého sektoru). Úroveň mezinárodní je poslední dobou na vzestupu a vzniká čím dál více mezinárodních nevládních organizací. Z uvedených úrovní můžeme odvodit vývoj, který naznačuje, že neziskové organizace jsou jedním z pilířů transformace z národních ekonomik na nadnárodní a z nich poté na globální ekonomiku. Nyní jsou neziskové organizace označovány jako tzv. třetí sektor (vedle sektoru veřejného a státu na straně jedné a trhu a podnikatelského sektoru na straně druhé), ve kterém jsou nakombinovány prvky veřejného sektoru s prvky tržními.

1.2 Dobrovolnická práce v nestátních neziskových organizacích

Dobrovolnická práce je jedním z nejdůležitějších prvků a rysů neziskových organizací. Jedná se o druh práce, kterou člověk vykonává, nejčastěji jako člen dané NO a za tuto práci si nenárokuje žádnou odměnu. Od roku 2005 se dobrovolnická práce vykazuje ve statistických výkazech a data pravidelně zveřejňuje Český statistický úřad (Stejskal, Kuvíková a Maťátková, 2012). V tabulkách č. 1 a č. 2 lze pozorovat vývoj počtu zaměstnanců a dobrovolníků v NO mezi lety 2014–2018 a také počet odpracovaných hodin, či ocenění jejich práce.

Tabulka 1: Počet pracovníků v neziskových organizacích

Rok	Počet zaměstnanců v NO	Počet dobrovolníků (FTE)
2014	106 179	27 661
2015	104 176	29 184
2016	103 298	30 620
2017	106 347	31 324
2018	116 991	32 455

Zdroj: vlastní zpracování z dat ČSÚ

Tabulka 2: Dobrovolnická práce

Rok	Počet odpracovaných hodin dobrovolníky (tis.)	Ocenění dobrovolnické práce (mil. Kč)
2014	49 594	6 309
2015	51 975	6 865
2016	54 570	7 581
2017	55 447	8 329
2018	56 866	9 324

Zdroj: vlastní zpracování z dat ČSÚ

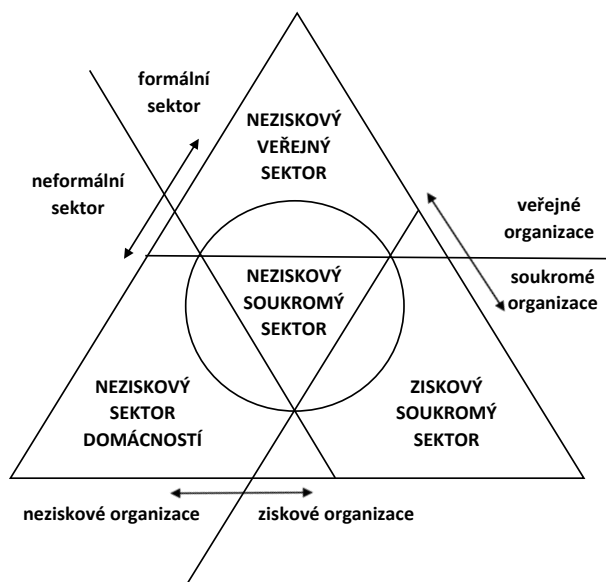
V tabulce č. 1 je vidět počet zaměstnanců a dobrovolníků v NO mezi lety 2014–2015. Lze pozorovat, že až na rok 2018, kdy počet zaměstnanců mírně vzrostl, tak zůstává přibližně stejný. Tabulka č. 2 ukazuje, kolik hodin dobrovolníci v NO odpracovali a jakou částkou byli odměněni, také mezi lety 2014–2015. Nejvíce hodin bylo odpracováno v roce 2018 a s tím souvisí také nejvyšší ocenění dobrovolnické práce v tomto roce.

1.3 Neziskový sektor v ekonomice

Často používané členění neziskového sektoru je na základě toho, kým jsou organizace založeny a financovány – veřejnoprávní neziskové organizace a soukromoprávní neziskové organizace. Zatímco veřejnoprávní jsou založeny veřejným sektorem a financovány z veřejných rozpočtů, soukromoprávní může založit jakýkoliv subjekt nespádající do veřejného sektoru (domácnost, podnikatelský subjekt apod.) a tento typ neziskové organizace se označuje jako tzv. nestátní nezisková organizace (Hejduková, 2015 cit. podle Krechovská, Hejduková a Hommerová, 2018).

Na výše zmíněné členění neziskového sektoru navazuje další z možných způsobů, kterým je tzv. Pestoffův trojúhelník. Pestoff, švédský ekonom, rozdělil národní hospodářství na několik sektorů na základě kritérií formalizace, vlastnictví a finančního chování. Jak lze vidět na obrázku č. 1, základem modelu je trojúhelník znázorňující národní hospodářství, který se dělí na jednotlivé sektory (Stejskal, Kuvíková

a Matátková, 2012). Neziskový sektor se nachází uprostřed, ale jeho činnost zasahuje i do všech ostatních částí ekonomiky. Může ho ovlivňovat veřejný sektor (obce a kraje například z pozice zadavatele), podnikatelské subjekty (pokud NO založily za účelem podpory rozvoje obchodu) a v neposlední řadě domácnosti, které skrze neziskový sektor uspokojují své potřeby (Jošt, 2019).



Obrázek 1: Pestoffův trojúhelník

Zdroj: vlastní zpracování podle Pestoff (1992), upravil Jošt (2019)

Jak lze vyčíst z obrázku č. 1, v tomto modelu jde o uplatnění tří kritérií, kterými jsou: institucionalizovanost (organizačně-právní forma), ziskovost (existence motivu zisku) a legislativní normy limitující vznik organizací. Díky těmto třem kritériím lze v trojúhelníku rozeznat čtyři sektory a základní typy organizací, které v těchto sektorech působí. Tyto čtyři sektory jsou popsány v tabulce č. 3.

Tabulka 3: Sektory ekonomiky dle Pestoffa

sektor	příklad
soukromý ziskový sektor	firmy
veřejný neziskový sektor	obce, kraje
soukromý neziskový sektor	spolky, nadace
neziskový sektor domácností	jednotlivci, rodiny

Zdroj: vlastní zpracování podle Stejskala, Kuvíkové a Matátkové (2012)

1.4 Členění neziskových organizací

Neziskové organizace můžeme členit dle velkého množství kritérií. Jedním z používaných členění je členění podle cíle dané organizace – **veřejně prospěšná** nebo **vzájemně prospěšná**. Podle toho, jaký cíl daná organizace má, ji poté můžeme zařadit

do jedné ze dvou výše jmenovaných skupin. Cílem veřejně prospěšných organizací je produkovat takové statky a služby, které povedou k uspokojování potřeb celé společnosti (například veřejná správa, charita a podobně). Organizace vzájemně prospěšné mají za cíl pomocí svých statků a služeb uspokojit potřeby svých členů nebo určitého okruhu osob (zájmová sdružení, profesní spolky). Některé z těchto organizací jsou zakládány pouze za účelem realizace vlastních aktivit a dosahování vzájemné prospěšnosti, avšak pokud organizace zorganizuje, byť jen jednu, aktivitu ve prospěch veřejnosti, tak již oficiálně vykonává i veřejně prospěšnou činnost, a tudíž už daná organizace nemůže být zařazena do příslušné kategorie. Samotné zařazování organizací do těchto dvou kategorií je velice složité a musí být prováděno až po pečlivých analýzách, protože přiřazení daného statutu organizaci s sebou přináší určité výhody pro organizaci (čerpání dotací z veřejných prostředků, daňové slevy a výhody). Na druhou stranu s těmito výhodami jsou také spojeny například častější kontroly čerpání a využití veřejných prostředků (Stejskal, Kuvíková a Matátková, 2012).

Dalším z členění neziskových organizací je podle Krechovské, Hejdukové a Hommerové (2018) členění podle zakladatele dané neziskové organizace. NO se tak dělí na **státní (vládní) neziskové organizace** a **nestátní (nevládní) neziskové organizace** (detailněji pospány v další kapitole). **Státní (vládní) neziskové organizace** jsou zřizovány institucemi veřejného sektoru. Určitým způsobem zajišťují pro obyvatele veřejné služby, které mohou mít čistou nebo smíšenou formu veřejných statků. V České republice mají zásadní roli mezi státními neziskovými organizacemi příspěvkové organizace (mají vlastní právní subjektivitu, jsou PO) a organizační složky (nemají vlastní právní subjektivitu).

1.5 Právní formy NO

Právní forma organizace, která je zvolena, je velice důležitá, jelikož v budoucnu ovlivňuje veškeré fungování organizace (vliv zakladatelů na fungování organizace, způsob řízení NO, způsob rozhodování v NO, přístup k veřejným a soukromým zdrojům financí, daňové úpravy a výhody, účetní organizace, možnost podnikání formou veřejné činnosti nebo transparentnost organizace). Po výběru právní formy je v budoucnu její změna velice komplikovaná. (Šedivý, Medlíková, 2017).

Nestátní (nevládní) neziskové organizace

Tato skupina organizací je podle Stejskala a kol. (2012) v České republice početněji zastoupená než organizace popsané v předchozí kapitole. Nestátní neziskové organizace jsou zřizovány soukromými subjekty a jsou upraveny jinými právními předpisy než VNO. Ovšem také se podílí na zabezpečení veřejných statků, ať už smíšených nebo soukromých s pozitivní externalitou. NNO patří k subjektům, u kterých je nejdůležitějším zdrojem samofinancování nebo fundraising, a i když může organizace obdržet určité dotace nebo jiné příjmy z veřejných rozpočtů, tak tato podpora většinou není nároková, takže o financování těchto organizací se musí starat hlavně soukromé subjekty. Právní předpisy, které upravují vznik, zánik, způsoby řízení a další činnosti týkající se NNO, jsou obsaženy v novém občanském zákoníku z roku 2014 (Krechovská, Hejduková a Hommerová, 2018). Podle (Krechovská, Hejduková a Hommerová, (2018) se podle aktuální právní úpravy v tomto zákoníku za nejpodstatnější NNO dají považovat:

- spolky;
- fundace;
- nadace;
- nadační fondy;
- ústavy;
- politické strany a hnutí;
- registrované církve a náboženské společnosti.

Spolek je jednou z právních forem nestátní neziskové organizace a může být jak veřejně prospěšný, tak i vzájemně prospěšný. Cílem spolku je naplňování společného zájmu osob, které se ve spolku spolčují. Členem mohou být jak FO, tak i PO v jakékoliv kombinaci a nikdo z členů spolku neručí za jeho dluhy. K založení spolku jsou třeba alespoň tři osoby, které mají společný zájem a dohodnou se na podobě stanov, které musí obsahovat minimálně: název (obsahující slovo „spolek“, „zapsaný spolek“ nebo zkratku „z.s.“), sídlo, práva a povinnosti členů vůči spolku, účel založení spolku a určení statutárního orgánu. Poté jsou další dobrovolné údaje, které stanovy obsahovat mohou, ale nemusí. Mezi ně patří například: výše členských příspěvků, orgány spolku (označení, ustanovování, funkční období, pravomoci), druhy členství a jejich práva a povinnosti, pobočné spolky (pokud existují), fúze a rozdělení spolku atd. Tyto stanovy musí být v plném znění uloženy v sídle spolku. Dle zákona má spolek statutární

a nejvyšší orgán, kdy záleží na daném spolku, zda statutárním orgánem bude předseda nebo výbor (tento orgán za spolek jedná a řídí jeho hlavní fungování). Členská schůze je obvykle nejvyšším orgánem a jejími povinnostmi je určovat hlavní zaměření spolku, schvalovat výsledek hospodaření, rozhodovat o přijetí/vyloučení členů atd. Ovšem tyto pravomoci, a i označení orgánů, jsou pouze na spolku. Spolek má dokonce i možnost sloučit statutární a nejvyšší orgán do orgánu jednoho. Spolky ale mohou zřídit i další orgány, jejichž zřízení není dáno zákonem, nejčastěji se jedná o kontrolní orgány. I spolky mohou vykonávat jak hlavní, tak i vedlejší hospodářskou činnost. Hlavní činnost však nemůže být vytvořena za účelem maximalizace zisku, ale jejím hlavním cílem je uspokojování a ochrana zájmů, pro které byl spolek založen. Oproti tomu vedlejší hospodářská činnost může zahrnovat různé podnikání a výdělečné činnosti, které však musí mít souvislost s hlavní činností a musí ji určitým způsobem podporovat (Krechovská, Hejduková a Hommerová, 2018).

Fundace

Jsou dalším typem nevládních neziskových organizací. „*Fundace jsou právníckými osobami vytvořenými majetkem vyčleněným k určitému účelu.*“ (Krechovská, Hejduková a Hommerová, 2018). Činnosti fundací jsou vázány na účel, kvůli kterému byly zřízeny a vnitřní poměry fundací musí být upraveny ve statutu fundace. Existují dva druhy fundací: nadace a nadační fondy, které jsou upraveny v NOZ (Krechovská, Hejduková a Hommerová, 2018).

Nadace

Je jedním z typů fundace a je zakládána za určitým cílem, kterým bývá trvalá služba společensky nebo hospodářsky užitečného účelu. Záleží ovšem, kdo je z prostředků nadace podporován, podle toho je poté daný účel vymezen jako dobročinný anebo veřejně prospěšný. Stejně jako další typy NNO, i nadace může mít svoji podnikatelskou činnost, ale stejně jako u ostatních typů se musí jednat o vedlejší hospodářskou činnost, jejíž zisk poté musí být použit na rozvoj a podporu činnosti hlavní. Nadace se zakládá nadační listinou ve formě zakládací listiny, která musí mít formu notářského zápisu anebo porízením pro případ smrti (zavěť). Pokud je založena ve formě zakládací listiny, na rozdíl od spolků tato listina musí obsahovat:

- název (musí být slovo „nadace“)
- podmínky pro poskytování nadačních příspěvků

Při založení má nadace vkladovou povinnost, která je nejméně 500 000,- v součtu za všechny zakladatele. Statutárním orgánem nadace je správní rada, která musí mít alespoň tři členy a řídí činnost nadace a jedná jejím jménem. Dozorčí rada je v případě nadace kontrolním orgánem a stejně jako správní rada musí mít minimálně tři členy. Avšak povinná je dozorčí rada pouze v případě, že hodnota nadačního kapitálu přesáhne 5 000 000,-. Pokud by byl kapitál nižší, může funkci kontrolního orgánu vykonávat revizor (Krechovská, Hejduková a Hommerová, 2018).

Druhým typem fundace jsou **nadační fondy**, které oproti nadacím nemají zákonem stanoveny povinnost vytvářet nadační jistiny a nadační kapitál. Založení nadačního fondu je stejné jako u nadace, tudíž buď zakládací listinou anebo závětí, avšak zakladatelská právní jednání nemusí mít formu notářského zápisu, stačí pouze úředně ověřené podpisy zakladatelů. Každé zakladatelské právní jednání nadačního fondu obsahuje na rozdíl od spolků:

- název (musí obsahovat slova „nadační fond“)
- podmínky poskytování příspěvků z majetku nadačního fondu

Jak již bylo výše zmíněno, minimální výše vkladu zakladatelů není stanovena, avšak celkový vklad musí být alespoň ve výši 1 Kč. Statutárním orgánem je tedy správní rada, která by měla mít nejméně dva členy. Kontrolním orgánem je dozorčí rada (minimálně dva členy) nebo revizor (je pouze na zakladateli, co si zvolí) (Krechovská, Hejduková a Hommerová, 2018).

Oproti nadaci je pro **ústav** typické to, že může podnikat i v rámci své hlavní činnosti. Podle nové úpravy ústavy nahradily obecně prospěšné společnosti. Zakládá se zakládací listinou nebo závětí a založení je nutné provést formou notářského zápisu. Zakladatelské právní jednání by mělo oproti spolkům obsahovat jiný název (musí obsahovat slova „zapsaný ústav“)

Obdobně jako u nadačních fondů je výše minimálního vkladu alespoň 1 Kč. Statutárním orgánem je ředitel, který ústav řídí a volí a odvolává správní radu. Funkční období správní rady, která je nejvyšším orgánem, trvá tři roky. Správní rada schvaluje rozpočty, závěrky atd. Kontrolním orgánem je stejně jako u nadačních fondů dozorčí rada nebo revizor (Krechovská, Hejduková a Hommerová, 2018).

2 HOSPODAŘENÍ NESTÁTNÍ NEZISKOVÉ ORGANIZACE

Jelikož se hodně často stává, že NNO nemají přístup k velkému množství finančních prostředků, tak musí sestavovat rozpočty, které jim spolu s finančním řízením pomáhají v tom, aby se svými finančními prostředky nakládaly co nejvíce efektivně, účelně a hospodárně. Finanční řízení má několik funkcí, kvůli kterým ho organizace provozují, patří sem například funkce plánovací, monitorovací, preventivní, informační anebo funkce evidenční. Aby všechny tyto funkce vůbec vznikly, musí finanční řízení projít určitým procesem, který má hned několik částí. První částí je finanční plánování, zde si organizace vytvoří plán činností a jejich rozpočtů. Druhou částí je teoretický fundraising (teoretické plánování, kde organizace sežene potřebné prostředky) a na to navazuje část třetí, kterou je praktický fundraising (organizace v této části plánované prostředky zajišťuje). Když má organizace sehnané všechny prostředky, může s nimi začít hospodařit. Během hospodaření uskutečňuje různé hospodářské operace a vede účetnictví, díky kterému může zjistit, zda plní daný rozpočet a plány a umožňuje provádět drobné úpravy podle aktuální situace. Poslední částí finančního řízení je zhodnocení uplynulého období (většinou to bývá 1 rok) a v této části jde zejména o vytvoření přehledu o tom, jak byly čerpány prostředky z rozpočtu, jak byly plněny jednotlivé plány a společnost podává účetní výkazy, zprávy o hospodaření, výroční zprávy a podobně. V této části by také neměla zapomenout na donátory, kterým by mělo být sděleno, jak, na co a kdy byly využity jejich prostředky. Tento postup finančního řízení je postupem základním a každá organizace si ho sama drobně upravuje podle svých potřeb (Stejskal, Kuvíková a Mařátková, 2012)

2.1 Principy financování NNO

Financování nestátních neziskových organizací je velice unikátní a inovativní, jelikož v sobě zahrnuje velké množství různých prvků – ekonomické, marketingové, finanční, sociální i společenské (Šebo, 2002 cit. podle Krechovská, Hejduková a Hommerová, 2018). Jedná se o základní předpoklad dlouhodobého fungování NNO, protože každá organizace si musí určitým způsobem sehnat zdroje, které pokryjí její náklady na fungování a na její činnosti. Níže jsou představeny základní principy financování, které se ve společnosti používají. Každý z těchto principů má své konkrétní vlastnosti, například to, jak se organizace chovají ve vztahu NNO – klient – donátor (osoba, která poskytuje určité zdroje). Mezi tyto principy patří vícezdrojovost,

samofinancování, fundraising, neziskové rozdělování zdrojů a v neposlední řadě daňové úlevy (Stejskal, Kuvíková a Maťátková, 2012).

2.1.1 Vícezdrojovost

Jedná se o základní princip financování NNO a jde o zajištění více příjmů, aby NNO nebyla závislá na jednom zdroji financování. Hlavním smyslem tohoto principu je snížení rizika selhání jediného/hlavního zdroje financování. Zdroje financí mohou mít různé formy. Mohou být finanční (peníze) nebo nefinanční (dary, know-how atd), získat je lze z domácího nebo zahraničního zdroje. V praxi se používá kombinace výše uvedených typů, která přispívá k naplnění principu vícezdrojového financování (Krechovská, Hejduková a Hommerová, 2018).

Jelikož každá činnost neziskové organizace musí být kryta určitými zdroji, jsou v praxi rozeznávány různé typy zdrojů, které se na financování aktivit NNO mohou použít. V praxi poté dochází k různým kombinacím níže uvedených zdrojů. Obecně se podle Stejskala a kol. (2012) dají zdroje rozdělit podle kritérií takto:

- způsob získávání:
 - interní (vlastní zdroje)
 - externí (cizí zdroje)
- charakter zdrojů:
 - finanční zdroje (prostředky)
 - nefinanční zdroje (věcné dary, informace, know-how)
- původ zdrojů:
 - domácí, místní zdroje
 - zahraniční zdroje
- financující subjekt:
 - veřejné zdroje (státní správa, samospráva, mezinárodní instituce)
 - soukromé zdroje (nadace, podnikatelské subjekty, individuální dárci, církve)

2.1.2 Samofinancování

Jak uvádí Stejskal, Kuvíková a Maťátková (2012), samofinancování lze z užšího pohledu chápat jako určitou hospodářskou nebo podnikatelskou činnost organizace. Z pohledu širšího může být samofinancování definováno jako jakákoliv diverzifikace zdrojů organizace. Tento druh financování je také velice důležitý z důvodu, že pomáhá

organizaci zabezpečit finanční stabilitu a také zvyšuje její nezávislost (čím vyšší je míra samofinancování, tím vyšší je nezávislost dané organizace).

Samofinancování také podporuje nezávislost organizace na ostatních finančních zdrojích. Jedná se například o poskytování služeb, prodej vlastních výrobků nebo příjmy z pronájmů movitého a nemovitého majetku a příjmy z členských příspěvků. Ve skutečnosti ale bohužel tyto příjmy z vlastní činnosti nejsou dostatečně vysoké, aby s nimi mohla organizace efektivně fungovat, a tak organizace čím dál častěji využívají fundraising (Krechovská, Hejduková a Hommerová, 2018).

2.1.3 Fundraising

Jedná se o typ získávání finančních prostředků pomocí oslovování jednotlivých dárců, nejlépe s vyústěním v dlouhodobé vztahy, během kterých budou organizaci poskytovány nejen finance, ale také informace, znalosti, zkušenosti, know-how, dobrovolnická práce a podobně (Krechovská, Hejduková a Hommerová, 2018).

Člověk, který se v organizaci o fundraising stará se nazývá fundraiser. Musí plnit několik úkolů – vymyslet, kde prostředky získá, a hlavně jak je získá. Získat je může například od:

- veřejných institucích (ministerstva, krajské a obecní úřady, velvyslanectví);
- nadací;
- klientů, kteří nakupují produkty organizace;
- jednotlivců nebo od firem;
- jiných soukromých organizací.

Když se fundraiserovi povede najít místo, odkud prostředky může získat, musí zvolit správný způsob, jak to udělat. Může například uspořádat veřejnou sbírku, benefiční akci, vytvořit projekt nebo sepsat žádost o grant nebo dotaci, telefonicky obvolávat dárcy, osobně se s dárci setkat, prodávat vlastní výrobky a služby nebo například využít direct mail (poštovní kampaň). Ze všech zmíněných možností si profesionální fundraiser vybere ty, které se nejlépe hodí vzhledem k tomu, od koho chce prostředky získat (Šedivý, Medlíková, 2017).

Podle Šedivého a Medlíkové (2017) se výše zmíněné úkoly fundraisera dají shrnout do několika nejdůležitějších bodů. Hlavními úkoly fundraisera jsou:

- vést i ostatní spolupracovníky k tomu, aby mysleli fundraisingově;
- připravit plán, podílet se na tvorbě rozpočtu;
- připravit rozpočet nákladů na fundraising;
- vytipovat jednotlivé zdroje a metody, jak je oslovit;
- účastnit se jednotlivých setkání, komunikovat s dárci;
- reprezentovat organizaci.

Výše zmíněné úkoly jsou pouze ty nejdůležitější, které takový člověk má, ve skutečnosti má spoustu dalších povinností, které musí plnit. Samozřejmě v každé organizaci tomu může být jinak, v jedné bude všechny úkoly vykonávat jeden člověk, v jiné zase budou rovnoměrně rozděleny mezi větší počet lidí (Šedivý, Medlíková, 2017).

2.1.4 Neziskové rozdělování zdrojů

Tento princip je velice jednoduchý, Jde v podstatě o to, že jakýkoliv zisk, který daná organizace získá, nemůže být rozdělen mezi její členy nebo vlastníky. To znamená, že pokud organizace nějaké zisky (například z vedlejší hospodářské činnosti) má, musí je použít na chod činnosti hlavní nebo na náklady spojené s hlavní činností (Krechovská, Hejduková a Hommerová, 2018). Tímto se neziskové organizace nejvíce odlišují od podnikatelského sektoru, kde si vlastníci vygenerovaný zisk mohou rozdělit. Aby byly neziskové organizace pozitivně vnímány společností a získaly si důvěru veřejnosti, je zapotřebí, aby si v tomto směru zachovaly transparentnost a veřejnost měla možnost vidět, jak je se ziskem NNO nakládáno. Klíčové je v tomto případě to, aby organizace byla kdykoliv schopna prokázat původ svých financí, na co byly zdroje použity atd. Tyto informace jsou velice důležité pro donátory, jelikož ten je díky nim schopen zjistit, jak je s jeho financemi zacházeno, kdy jsou čerpány a k čemu jsou použity. Na základě těchto zveřejňovaných informací se poté donátoři rozhodují i do budoucna, jestli budou danou organizaci dále podporovat. Proto jsou dobré jméno, důvěryhodnost a transparentnost jedny z nejdůležitějších hodnot pro organizaci, jelikož pokud by tyto hodnoty organizace ztratila, může být i ohrožena její celková existence nebo její schopnost získat další nové zdroje (Stejskal, Kuvíková a Maťátková, 2012).

2.1.5 Daňové úlevy

Neziskové organizace mají v ČR několik daňových úlev, některé jsou pro NNO automatické, pro jiné musí NNO splnit určité podmínky. Základními daňovými úlevami

jsou například osvobození od mnoha majetkových daní nebo osvobození příjmů v rámci hlavní činnosti. Mezi další možnosti daňových úlev se řadí daňové slevy – organizace mohou zaměstnávat zdravotně postižené občany a dávat jim tak prostor na trhu práce. (Krechovská, Hejduková a Hommerová, 2018). Ve vyspělých zemích, jsou vytvořeny určité speciální režimy daňové politiky týkající se nestátních neziskových organizací. Pokud se daňové výhody poskytované NNO shrnou, dají se rozdělit na tři režimy:

- osvobození finančních toků NNO od daní;
- úlevy na daních nestátním neziskovým organizacím;
- úlevy na daních přispěvatelům (donátorům);
- asignace.

Do prvního zmíněného režimu se řadí osvobození příjmů z hlavní a podnikatelské činnosti organizace od daně z příjmů právnických osob, dále daň z přidané hodnoty a osvobození od majetkových daní.

Do druhého z jmenovaných režimů spadá postup, který je aplikován tak, že NNO je daňovým poplatníkem, žádné finanční toky nejsou osvobozeny od daně, ale z vypočítaných daní si má NNO možnost uplatnit snížení daňové povinnosti v určité výši.

Třetí režim je určen pro přispěvatele (donátory) a je chápán jako určitý typ veřejné podpory soukromých osob, které poskytly prostředky neziskovým organizacím. Takovýto přispěvatelé pak mají možnost, aby výše jejich příspěvku byla uplatněna jako nezdanitelná část základu daně nebo odčitatelná položka.

Po výše zmíněných třech režimech daňových úlev je tu ještě jeden režim – daňová asignace. Ta umožňuje, aby mohl poplatník daně poukázat část daně z příjmů nějaké konkrétní neziskové organizaci (Stejskal, Kuvíková a Matátková, 2012).

2.2 Finanční zdroje neziskových organizací

Financování všech neziskových organizací se liší podle jejich právní formy, jelikož každá organizace má své vnitřní předpisy, ve kterých je určeno, jakým způsobem může zdroje na financování své činnosti získávat. Tyto zdroje jsou rozděleny do tří skupin: vlastní zdroje, cizí zdroje a potencionální zdroje (Stejskal, Kuvíková a Matátková, 2012).

2.2.1 Vlastní zdroje

Jsou to zdroje, které si organizace dokáže obstarat sama pomocí svých vlastních členů, opatřit si je svoji vlastní činností a má přehled o tom, jak velké budou v dalším období. Mezi nejčastěji používané vlastní zdroje jsou řazeny:

- členské příspěvky;
- příjmy z vedlejší hospodářské činnosti;
- podnikání;
- příjmy z výkonu hlavní činnosti.

Organizace není vázána tím, že by tyto zdroje musela někomu vracet narozdíl od některých cizích zdrojů a každá organizace může svévolně vlastní zdroje ovlivňovat (určuje výši členských příspěvků, rozhodne se, zda bude pronajímat majetek atd.) (Stejskal, Kuvíková a Mařátková, 2012).

Je obvyklé, že organizace chce po svých členech platit každý rok **členské příspěvky**, tato povinnost vyplývá přímo ze stanov nebo statutu dané organizace. V tomto případě, pokud placení členských příspěvků vyplývá přímo ze stanov nebo jiného zřizovacího dokumentu, tak jsou členské příspěvky osvobozeny od daně z příjmů. Výši příspěvků rozhoduje k tomu příslušný orgán (Stejskal, Kuvíková a Mařátková, 2012).

Jelikož NNO velice často vlastní různý majetek, který pomáhá plnit hlavní účel dané organizace, může být tento majetek využíván i k **vedlejší hospodářské činnosti** (k získání dodatečných finančních prostředků). Nejvíce typickými vedlejšími činnostmi jsou různé pronájmy sportovišť, tábořišť, hracích ploch, vybavení a pozemků, dalším typem vedlejší hospodářské činnosti jsou příjmy z poskytovaných služeb (poskytnutí reklamy sponzorům) a v neposlední řadě ziskové hospodaření pořádaných akcí nebo projektů (Stejskal, Kuvíková a Mařátková, 2012).

Podnikání

„Jedná se o aktivity, které odpovídají vymezení podnikání podle obchodního zákoníku – tedy jsou provozovány cílevědomě a kontinuálně za účelem zisku, na vlastní jméno a vlastní riziko. NNO mohou vyvíjet podnikatelské aktivity tehdy, pokud to nevyklučuje nějaký z právních předpisů, který upravuje jejich činnost.“ (Stejskal, Kuvíková a Mařátková, 2012).

2.2.2 Cizí zdroje

Na rozdíl od vlastních zdrojů, zdroje cizí organizace získává pouze na určitou dobu a poté je v budoucnu musí vrátit (většinou s úrokem). Proto by se využívání cizích zdrojů mělo co nejlépe zvážit, jelikož s sebou nese i určité riziko, že organizace nebude schopna plnit své závazky, a to ji může poškodit nejen finanční situaci, ale i celkovou pověst. Nejčastějšími poskytovateli cizích zdrojů jsou banky – půjčky (Stejskal, Kuvíková a Maťátková, 2012).

2.2.3 Potencionální zdroje

Jsou to takové zdroje, které může organizace potencionálně získat, použít je na své činnosti a poté je nemusí vracet. Pokud z těchto zdrojů bude organizace hradit určitý projekt, nemůže ho uhradit celý z jednoho zdroje, ale může použít pouze část a zbytek musí uhradit zdrojem jiným. Určité zdroje lze i kombinovat (například prostředky od obcí a krajů se státními zdroji), ale u některých zdrojů je takové to kombinování přímo ve smlouvě zakázáno. Do skupiny potencionálních zdrojů se podle Stejskala, Kuvíkové a Maťátkové (2012) řadí:

- příspěvky od EU;
- přímé dotace ze SR;
- nepřímé dotace ze SR;
- příspěvky územních samospráv;
- příspěvky od nadací a nadačních fondů;
- firemní dárcovství;
- individuální dárcovství.

Příspěvky od EU

Nestátní neziskové organizace sice nejsou typickou cílovou skupinou těchto příspěvků oproti neziskovým organizacím státním, pro které jsou tyto prostředky významným zdrojem příjmů, ale i tak určité prostředky získat mohou. Často se jedná o prostředky z programu NUTS II nebo například z programu Mládež, který má za cíl podporovat výměnu mládeže ve věku 15–25 let. Významná část evropských peněz je také posílána na rozvoj spolupráce v příhraničních regionech se sousedícími státy (Stejskal, Kuvíková a Maťátková, 2012).

Přímé dotace ze SR

Tyto prostředky jsou získávány přímo ze státního rozpočtu (mezi poskytovatelem dotace a jejím příjemcem nestojí žádný další orgán ani instituce). Mezi příklady přímých dotací se řadí akce z rozpočtu Ministerstva životního prostředí nebo Ministerstva kultury ČR. Je několik způsobů, kterými mohou být tyto prostředky poskytnuty (například pomocí výběrového řízení, na základě zákonů/usnesení/nařízení, přes veřejné zakázky) (Stejskal, Kuvíková a Maňátková, 2012).

Nepřímé dotace ze SR

Dotace nepřímé se týkají pouze NNO, které mají ve své vnitřní struktuře určité organizační členění a mají své zastřešující ústředí. Zastřešující prostředí podává žádosti o dotace a následně je i rozděluje mezi nižší úrovně organizace (Stejskal, Kuvíková a Maňátková, 2012).

Příspěvky územních samospráv

Jsou to velice významné zdroje financí pro NNO, jelikož jejich výhodou je jejich místní charakter, tudíž mohou být lépe použity a zacíleny na regionální potřeby. Na druhou stranu mají ale i určité nevýhody, kterými jsou například velké rozdíly v jednotlivých regionech. Charakteristické je pro ně tedy to, že se od sebe liší jak výši příspěvku, tak i účelem na který jsou poskytnuty. Kraje nebo velká města si zpracovávají grantové programy, které jsou zveřejňovány například na jejich webových stránkách a NNO si z těchto programů mohou zažádat o podporu. Oproti tomu malé obce poskytují příspěvek na základě toho, že NNO seznámí představitele obce s danou problematikou a obec se pak rozhodne, zda příspěvek na danou věc poskytne (Stejskal, Kuvíková a Maňátková, 2012).

Příspěvky nadací a nadačních fondů

Každá nadace nebo nadační fond jsou založeny právě za účelem podporovat určité aktivity. Tudíž každá z nadací je zaměřena na určitou oblast, ve které si poté vybírá projekty, které podpoří – jedná se například o oblast sociální, humanitární nebo ekologickou (Stejskal, Kuvíková a Maňátková, 2012).

Firemní dárcovství

Dalším zdrojem pro NNO mohou být dary přímo od podnikatelů. Nejvyšší šanci na úspěch u podnikatelů mají malé a středně velké organizace, jelikož mají větší vazbu na místní společnost, což vyhovuje místnímu podnikateli a dar poskytne raději jim.

Takovéto dary se získávají nejčastěji oslovováním osob z daného podniku. Dary ovšem nemusí mít pouze finanční podobu, mohou být i hmotné nebo například ve formě určité slevy na zboží dané firmy (Stejskal, Kuvíková a Mařátková, 2012).

Individuální dárcovství

Jedná se o drobné individuální dary, které jsou v neziskovém sektoru velice časté. Nejsou však pravidelné, tudíž se nedají plánovat a organizace s nimi nemůže dopředu nijak počítat. Tento typ dárcovství funguje tak, že NNO musí být aktivní a musí oslovovat osoby o příspěví na daný účel (Stejskal, Kuvíková a Mařátková, 2012).

3 SPOLEK SK LÍŠEŇ

V bakalářské práci je analyzována finanční situace fotbalového klubu SK Líšeň, který je zapsaným spolkem. Spolek se nachází na okrajové části Brna a sídlo má na adrese Kučerova 1776/4, Líšeň, 628 00 Brno. Název spolku je „SK Líšeň“ a jeho hlavní účel je uveden takto: „*Spolek je dobrovolným svazkem občanů, kteří provozují fotbal a futsal, přijali společný název a symboliku a vytváří také podmínky aktivnímu provozování fotbalu a futsalu se zaměřením na rozvoj mládeže a propagaci fotbalu jako prostředku aktivního odpočinku, to vše zejména v rámci Fotbalové asociace České republiky.*“ (Veřejný rejstřík a sbírka listin, 2023).

Dále má spolek stanoveny další cíle, pro které byl založen a jsou uvedeny ve stanovách spolku SK Líšeň (2016). Mezi tyto cíle patří:

- odborně a mravně vychovávat své členy;
- vytvářet vhodné podmínky organizováním tréninků a soustředění;
- zvyšovat výkonnost členů;
- udržovat a budovat sportovní zařízení;
- zajišťovat školení svým trenérům, vedoucím mužstev a funkcionářům;
- organizovat sportovní a kulturní vyžití pro mládež, seniory a příznivce spolku.

Základy spolku byly postaveny dne 20. května 1924, kdy vznikl na ustavující výborové schůzi Sportovní klub Československý socialista Líšeň. Do roku 1964 se klub zařadil mezi nejlepší kluby v kraji, vyhrál putovní pohár Jihomoravského kraje a stal se plně soběstačným. Dalo by se říct, že nová éra klubu začala osamostatněním v roce 1991, kdy se v Líšni vybuďovalo nové tréninkové hřiště s umělým osvětlením, nové zavlažovací zařízení, reklamní plochy pro sponzory, přístupové cesty a chodníky, restaurace s občerstvením, byla postavena nová klubovna, rozhlasová kabina a kabiny pro rozhodčí. Od roku 2006 také fungují oficiální internetové stránky klubu, které v posledních letech zcela změnilý svůj vzhled. Obdobím od roku 2009 začíná velice dobrá práce Líšně s mládežnickými kategoriemi. Každý rok zde pořádají náborů malých dětí a doplňují tak mládežnické týmy. V roce 2013 se také začalo budovat líšeňské TCM – Tréninkové centrum mládeže, ve kterém trénují přípravky, vybuďovalo se oplocení a za finanční podpory Jihomoravského kraje se z tribuny vybuďovaly tři kabiny. Toto ale nebyly jediné investice. Hlavně díky sponzorům nebo dotacím od

města nebo kraje se budovalo nové zázemí pro trenéry, kabiny pro A a B mužstva, vybuďovala se nová kabina pro dorost a podobně. Od osamostatnění dokládají velký vzestup tohoto klubu i čísla. Za těchto cca 30 let totiž klub investoval do rozvoje areálu přibližně 100 milionů korun (SK Líšeň, b.r.).

V současnosti má jako každý klub i SK Líšeň své klubové barvy, které korespondují s logem klubu. Těmito barvami jsou červená, modrá a bílá. Jak je vidět na obrázku č. 2, všechny tři barvy jsou v logu obsaženy.



Obrázek 2: Logo SK Líšeň

Zdroj: SK Líšeň, (b.r.)

Díky postupu do II. ligy spolek musel otevřít nový prostor pro kamery televizního sledování zápasu, dostavět turnikety u vstupů, oddělit domácí tribunu, tribunu pro hosty a pro domácí vlajkonoše, rehabilitační centrum a spoustu dalších věcí. V roce 2019, kdy klub slavil 95. výročí vzniku klubu, se Líšni povedl zatím její největší úspěch – postup do II. ligy, se kterým souvisí vznik akciové společnosti v rámci spolku SK Líšeň pod názvem SK Líšeň 2019 a.s. V sezoně 2022/2023 skončilo A mužstvo na 5. místě II. ligy (SK Líšeň, b.r.).

Akciová společnost

Díky postupu A týmu mužů do II. ligy v roce 2019 se ovšem objevilo mnoho povinností, které musel spolek splnit. Nejdůležitější z nich bylo založení akciové společnosti (podmínkou pro účast týmu ve druhé lize je, aby provozovatelem byla akciová společnost, která poté bude hráče A-týmu zaměstnávat). Spolek je jediným zakladatelem společnosti a nesmí prodat více než 49 % akcií. Obchodní firma akciové společnosti nese název: SK Líšeň 2019, a.s. (Janulíková, Motyzková, 2020).

3.1 Organizační struktura spolku

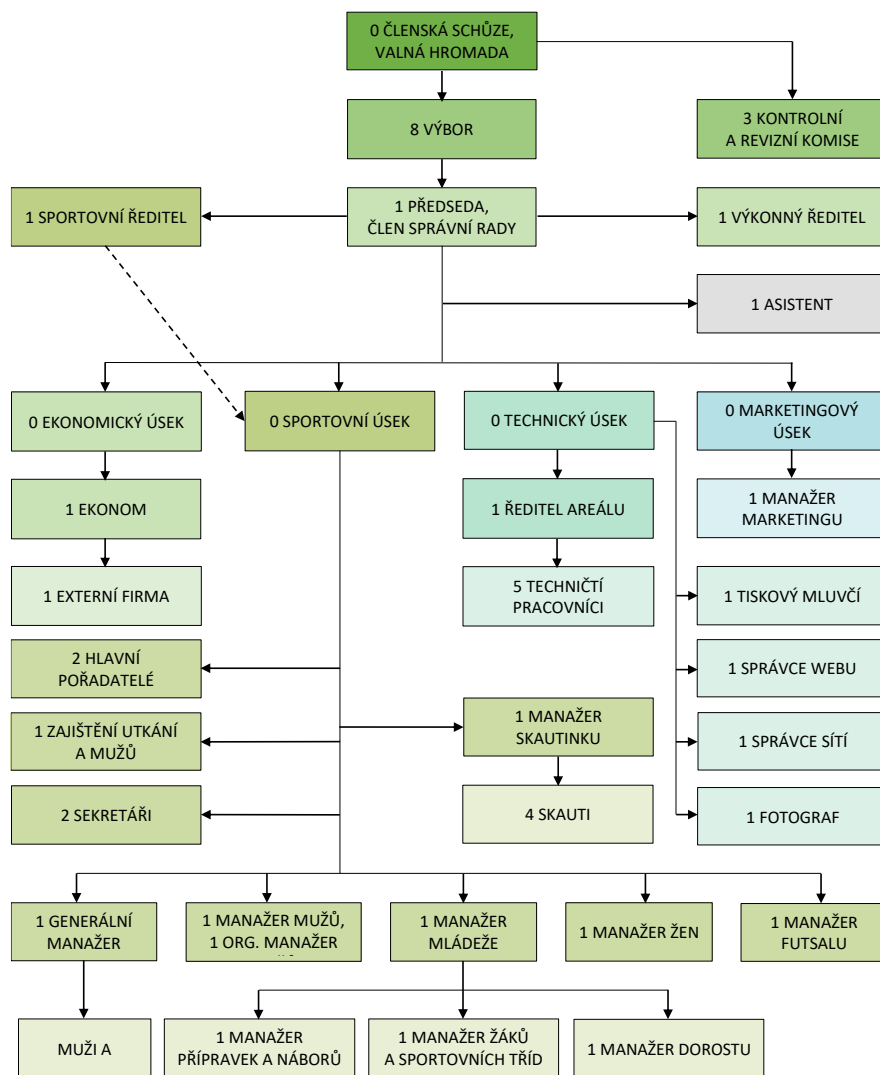
Nejvyšším orgánem ve spolku SK Líšeň je členská schůze a mezi její nejčastější činnosti patří schvalování změn stanov či změn názvu, volba a odvolání výboru a kontrolní komise, určení koncepce činnosti spolku na další období, schválení rozpočtu na další období a jiné. Ve vedení klubu je výkonný výbor (výkonný orgán), který se skládá z několika členů, viz. tabulka č. 3. Je to kolektivní orgán, který rozhoduje o všech záležitostech spolku, pokud tyto záležitosti nejsou svěřeny členské schůzi. Nejčastěji rozhoduje o vyloučení člena ze spolku, o výši členských příspěvků a také volí předsedu spolku. Zřízeny jsou také dvě komise, kontrolní a revizní, jejichž posláním je provádět kontrolu a prověřování všech ekonomických a právních operací uskutečňovaných v rámci spolku (Stanovy spolku SK Líšeň, 2016).

Tabulka 4: Výkonný výbor SK Líšeň

Výkonný výbor	
Funkce	Jméno a příjmení
Předseda klubu	Ing. Karel Hladiš, CSc.
Výkonný ředitel	David Linger
Místopředseda	Ing. Stanislav Tvarůžek
Koordinátor a doprava	David Linger
Sekretář klubu	Ing. Cyril Malý
Sekretář mládeže	Jakub Milotínský
Ekonom	Mgr. Roman Podlena
Příspěvky a evidence členů	Rudolf Čampa
Člen výboru	Tomáš Šperka

Zdroj: vlastní zpracování podle SK Líšeň, b.r.

Výše jsou představeny jednotlivé orgány a jednotlivé pozice, které jsou součástí spolku. Všechny tyto orgány, členové a zaměstnanci spolku jsou ale navzájem provázáni různými vazbami, podle toho, co mají na starost a čím se ve spolku zabývají. Nejlépe tyto vazby popisuje organizační schéma SK Líšeň a SK Líšeň 2019, a.s., které je na následujícím obrázku č. 3 (SK Líšeň, b.r.).



Obrázek 3: Organizační schéma

Zdroj: SK Líšeň, (b.r.)

Spolek se dělí podle organizační struktury na několik úseků podle toho, co je činností daného úseku. Mezi tyto úseky patří sportovní úsek, ekonomický úsek, technický úsek a marketingový úsek. V každém z těchto úseků jsou dané pozice, které vykonávají jednotliví členové spolku. Jak lze vidět na obrázku č. 3, pozice ve sportovním úseku přímo souvisí s vykonáváním sportu a sportovních událostí daného spolku. Oproti tomu například do technického úseku spadají pozice, které jsou si blízké s určitou údržbou staveb, pozemků a jiného. A jak již z obrázku vyplývá, do marketingového úseku jsou zařazeni manažeři marketingu, tiskoví mluvčí, správci webů a sociálních sítí anebo také fotograf (SK Líšeň, b.r.).

3.2 Členství ve spolku

Členem spolku se může stát fyzická osoba, která splní podmínky pro vznik členství, které jsou ve stanovách spolku uvedeny. O členství rozhoduje výbor spolku, který o přijetí rozhodne na své nejbližší schůzi po dni podání přihlášky, na základě této písemné přihlášky. Každé nově vzniklé členství je na dobu neurčitou. Spolek musí vést seznam členů, potřebné zápisy nebo výmazy týkající se členství provádí výbor, který také odpovídá za řádné vedení seznamu aktuálních členů. Zánik členství nastává v případě, že člen oznámí ukončení členství ve spolku, nezaplatí členské příspěvky v určeném termínu, úmrtím, vyloučením člena anebo zánikem spolku. Co se týče práv a povinností členů, tak každý člen spolku má tyto práva: účastnit se veškerých sportovních činností spolku, předkládat návrhy, připomínky a náměty k činnosti spolku, využívat služby a účastnit se akcí spolku nebo také uplatňovat požadavky, připomínky a různé stížnosti u výboru spolku. Členství ve spolku ale přináší pro členy i některé povinnosti, mezi které patří například: dodržování stanov a respektování rozhodnutí orgánů spolku, přispívání k rozvoji a dobrému jménu spolku, zvelebování majetku spolku a sdělování výboru jakékoliv změny údajů uvedených v přihlášce. V přihlášce musí také žadatel uvést, o jaký typ členství žádá. Na výběr má členství **řádné**, **hráčské**, **přidružené** a **čestné**. Každá z těchto forem členství s sebou nese různá práva a povinnosti, které musí člen po přijetí plnit (Stanovy spolku SK Líšeň, 2016). Tato práva a povinnosti jsou uvedeny v tabulce č.5.

Tabulka 5: Formy členství a jednotlivá práva a povinnosti

	Forma členství			
	řádné	hráčské	přidružené	čestné
Práva a povinnosti	věk 18 let	věk 3 roky	věk 15 let	věk 18 let
	schvalování zpráv	aktivně hrát	x	x
	hlasování	hradit čl. příspěvek	x	x
	právo být volen	x	x	x
	hradit čl. příspěvek	x	x	x

Zdroj: vlastní zpracování dle informací ze stanov spolku SK Líšeň (2016)

Pokud kterýkoliv z výše zmíněných členů poruší stanovy spolku, předpisy, rozhodnutí vydaná orgány spolku nebo opakuje určitou nekázeň, může mu být dle stanov spolku SK Líšeň (2016) jako výchovný prostředek uloženo disciplinární opatření: peněžitá pokuta, zákaz výkonu funkce, důtka, napomenutí, zastavení závodní

činnosti, odvolání ze soutěže a vyloučení člena ze spolku (Stanovy spolku SK Líšeň, 2016).

3.3 Členská základna

Díky tomu, že se jednotlivým mužstvům daří ve svých soutěžích a spolku se daří pořádat nábor, které jsou velice úspěšné, má spolek aktuálně poměrně velkou členskou základnu. V tabulce č. 6 lze vidět počet všech členů spolku ke dni 31.12.2022.

Tabulka 6: Členská základna spolku SK Líšeň

SK Líšeň	Počet členů	SK Líšeň	Počet členů
Muži A	68	Žáci U15	76
Muži B		Žáci U14	
Muži C		Žáci U13	
Ženy A	38	Žáci U12	
Ženy B		Žáci U12 B	
Senioři	23	Starší příprava U11	133
Juniorky	28	Starší příprava U10 A	
Starší zákyně	40	Starší příprava U10 B	
Mladší zákyně		Mladší příprava U9 A	
Starší příprava dívky	15	Mladší příprava U9 B	
Mladší příprava dívky		Mladší příprava U8 A	
Dorost U19	87	Mladší příprava U8 B	
Dorost U18		Mladší příprava U7 A	
Dorost U17		Mladší příprava U7 B	
Dorost U16		Trenéři, asistenti	
Předpříprava A + B	49	Ostatní funkcionáři	31
Nábor A + B		Futsal	21
Celkem			678

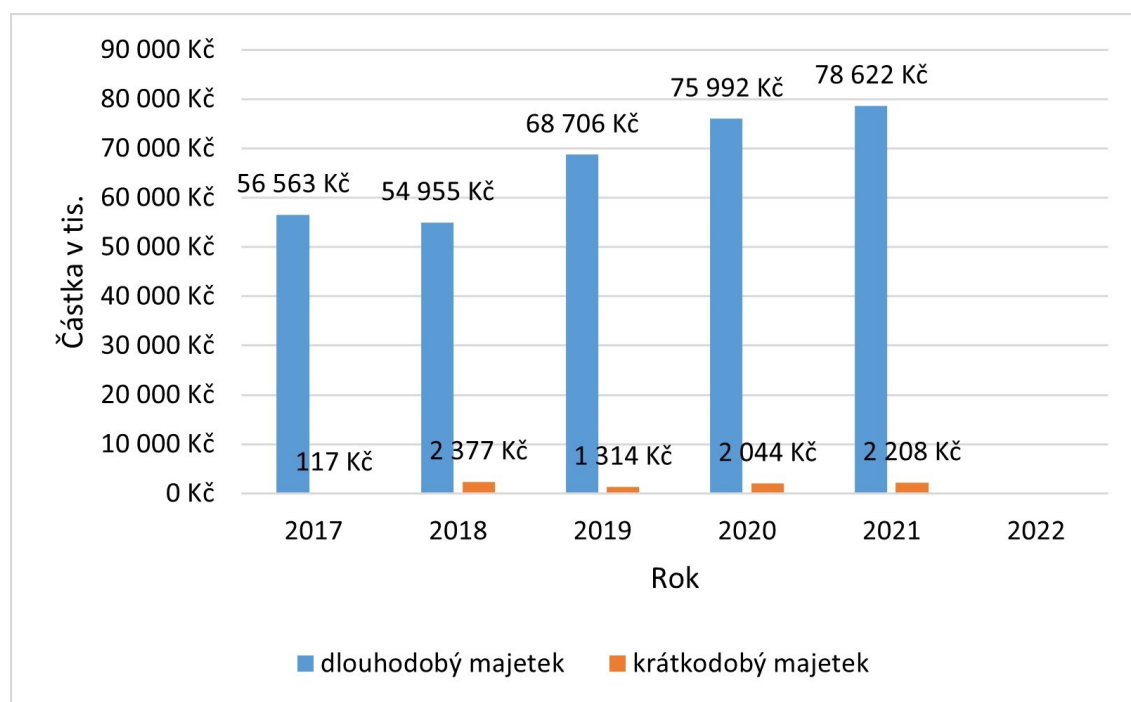
Zdroj: vlastní zpracování dle SK Líšeň b.r.

Jak je vidět na tabulce č. 6, spolek disponuje velkým počtem týmů. Ke dni 31.12.2022 bylo ve spolku 129 dospělých hráčů, 69 trenérů a jejich asistentů, 21 futsalistů, 31 ostatních funkcionářů a největší zastoupení měli hráči v dětských kategoriích, kterých bylo celkem 428. Z těchto členů má spolek určité příjmy, jelikož každý člen musí platit členské příspěvky.

4 ANALÝZA HOSPODAŘENÍ SK LÍŠEŇ

V této kapitole je vycházeno z poskytnutých účetních výkazů spolku (rozvahy, výkazy zisků a ztrát) z let 2017–2022. Některé z dokumentů ovšem nebyly poskytnuty za všechny tyto roky, proto v některých grafech nejsou data za určitý rok zobrazena.

Majetek, se kterým spolek hospodařil v roce 2021 byl tvořen převážně dlouhodobým hmotným majetkem, který z celkové částky činil 96 311 000 Kč. Mezi dlouhodobý hmotný majetek lze řadit například stavby (80 635 000 Kč), pozemky (14 082 000 Kč) nebo další movité věci a jejich soubory. Naopak co se týče pasiv spolku, největší část z nich tvořilo vlastní jmění spolku a cizí zdroje. Pozitivní je, že spolek nemá žádný úvěr. Na následujícím grafu č. 1 lze vidět vývoj výše majetku spolku v jednotlivých letech.



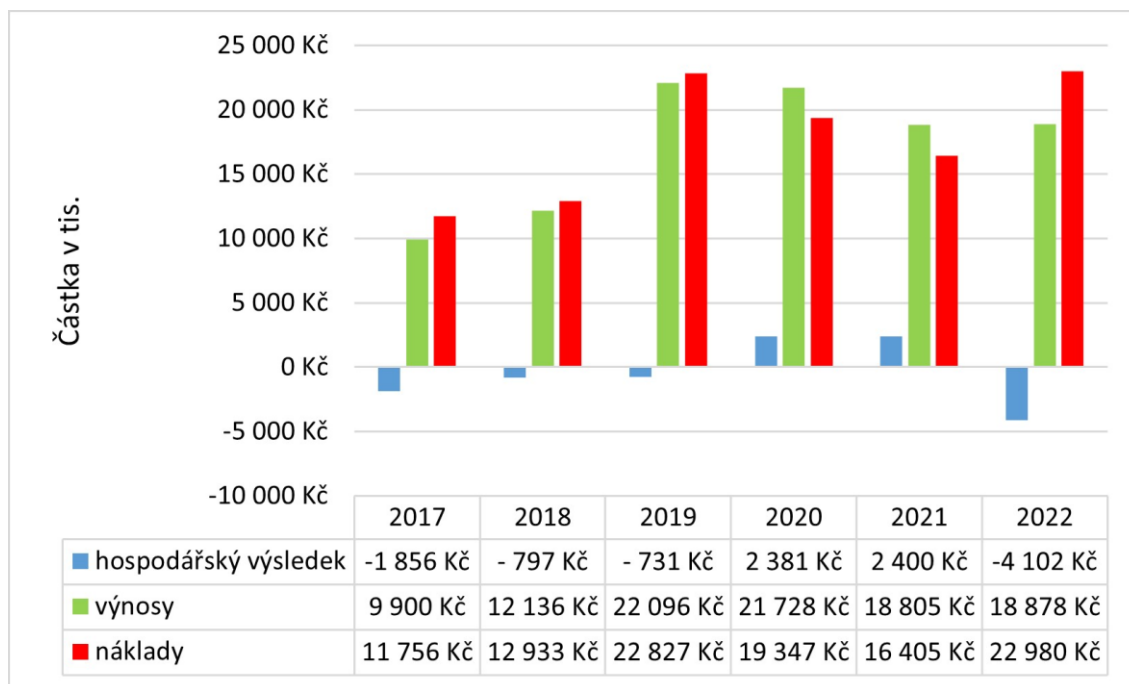
Graf 1: Vývoj majetku 2017-2022

Zdroj: vlastní zpracování dle rozvah SK Líšeň

Jak lze z grafu č. 1 vyčíst, dlouhodobý majetek od roku 2018 kontinuálně roste. V posledním sledovaném roce 2021 jeho výše činila 78 622 000 Kč.

4.1 Výsledky hospodaření

Z interních dokumentů spolku bylo spočítáno, jaké měl spolek ve sledovaném období hospodářské výsledky a byly porovnány náklady a výnosy spolku. Toto je možné vidět na grafu č. 2.



Graf 2: Výsledky hospodaření 2017-2022

Zdroj: vlastní zpracování dle výkazů zisků a ztrát SK Líšeň

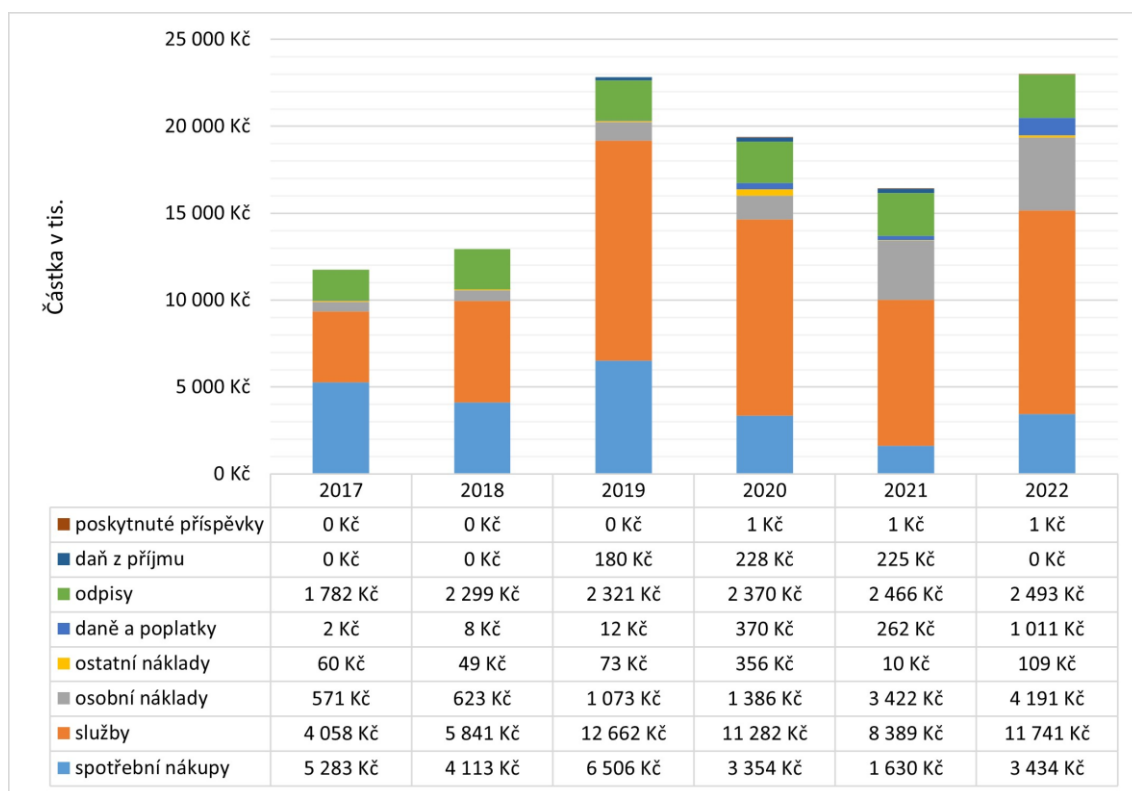
Na grafu č. 2 je vidět, jak se vyvíjely hospodářské výsledky ve sledovaných letech. V letech 2017–2019 měl spolek záporný výsledek, který byl v součtu 3 384 000 Kč. V následujících dvou letech však spolek dokázal přejít ze ztrátového hospodaření na hospodaření ziskové, jelikož v roce 2020 a 2021 měl hospodářský výsledek v kladných číslech, konkrétně v součtu za tyto dva roky 4 781 000 Kč. V posledním sledovaném roce (2022) ale došlo opět ke zhoršení a hospodářský výsledek za daný rok byl ve ztrátě o 4 102 000 Kč.

Zároveň si lze všimnout, že kromě let 2020 a 2021 náklady i výnosy kontinuálně rostly. Tento růst mohl být způsoben především celosvětovým zvyšováním cen, což se mohlo projevit na výnosech ale také na výdajích. Ovšem v letech 2020–21 je vidět lehký propad, který byl způsoben covidovou krizí. V tomto konkrétním případě spolku SK Líšeň vypadla spousta nákladů (občerstvení hráčů, doprava, vybavení, údržba atd), ale také výnosů (ze vstupenek, pronájmů, prodeje občerstvení na zápasech a podobně). Například co se týče tržeb za vybrané vstupné, před covidem, v roce 2019 klub na vstupném vybral 745 510 Kč. O rok později, v roce 2020, kdy už se objevovala první vládní opatření kvůli covidu, vybral klub na vstupném pouze 62 945 Kč. A v roce 2021, kdy tato vládní opatření platila v podstatě celý rok, tak spolek nevybral na vstupném ani korunu. Stejný vývoj je možné sledovat i u dopravného. Zatímco v roce 2019 spolek utratil za dopravu 4 112 562 Kč, v roce 2021 to bylo 938 117 Kč.

4.2 Analýza nákladů

V této části jsou detailněji analyzovány všechny náklady, které spolek SK Líšeň mezi lety 2017–2022 měl. Jak již bylo uvedeno v grafu č. 2, kromě let 2020 a 2021, kdy byla covidová krize, náklady kontinuálně každý rok rostly. Velký skok lze pozorovat mezi lety 2018–2019, kdy fotbalové A mužstvo SK Líšeň postoupilo do Fortuna: Národní ligy (II. česká fotbalová liga), což samozřejmě značně zvýšilo náklady (cestování týmu, personální a technické změny podle pravidel Fortuna národní ligy atd.), ale také výnosy, o čemž bude pojednáno v další kapitole. Zajímavější je ovšem podívat se na to, na co jsou náklady spolku používány konkrétně. To lze vidět na dalších grafech.

Celkové náklady lze rozdělit do jednotlivých složek podle jejich struktury a tyto složky poté analyzovat. Takové rozdělení je vidět v následujícím grafu č. 3.



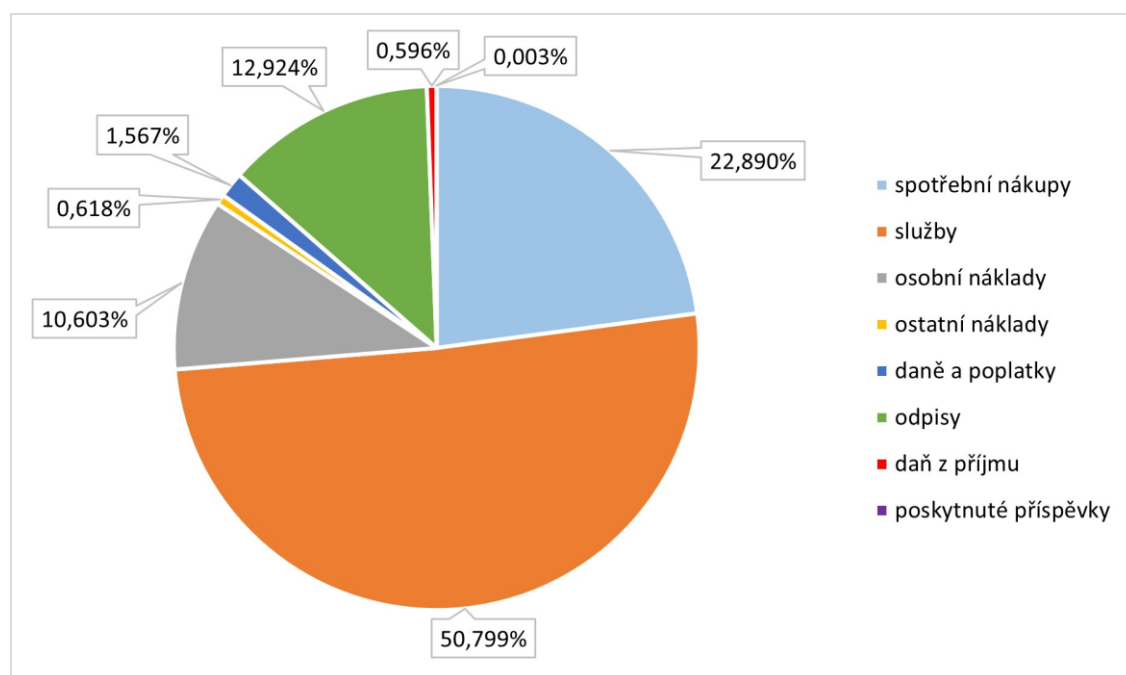
Graf 3: Struktura celkových nákladů 2017–2022

Zdroj: vlastní zpracování dle výkazů zisků a ztrát SK Líšeň

Z grafu č. 3 lze vyčíst, že jedno z nejvyšších zastoupení mají mezi náklady spotřební nákupy, do kterých patří materiál, který je potřeba během roku nakoupit, pohonné hmoty pro vozidla, občerstvení, ale také energie (elektřina, voda, plyn). Spotřební nákupy v součtu za sledované období 2017–2022 činily 24 320 000 Kč.

Vůbec největší položkou mezi náklady jsou služby, které v součtu za sledované období činily 53 973 000 Kč. Mezi služby lze zařadit mnoho nákladů, některé z nich jsou: cestovné, náklady na reprezentaci, nájmy, poštovné, telefon a internet, startovné, rozhodčí, semináře a školení, ubytování, reklama a mnoho dalších. Naopak k nejnižším nákladům spolku SK Líšeň patří poskytnuté příspěvky, které SK Líšeň vykázala pouze v letech 2020–2022 a v součtu za tyto tři roky činily pouze 3 000 Kč. Druhou nejnižší položkou mezi náklady jsou daně z příjmu, které spolek vykazoval od roku 2019 do roku 2021 a jejich částka za toto období byla v součtu 633 000 Kč.

Následující graf č. 4 ukazuje, jaký podíl mají výše zmíněné jednotlivé položky na celkových nákladech za roky 2017–2022. Podíly jednotlivých položek jsou zde vyjádřeny v procentech.



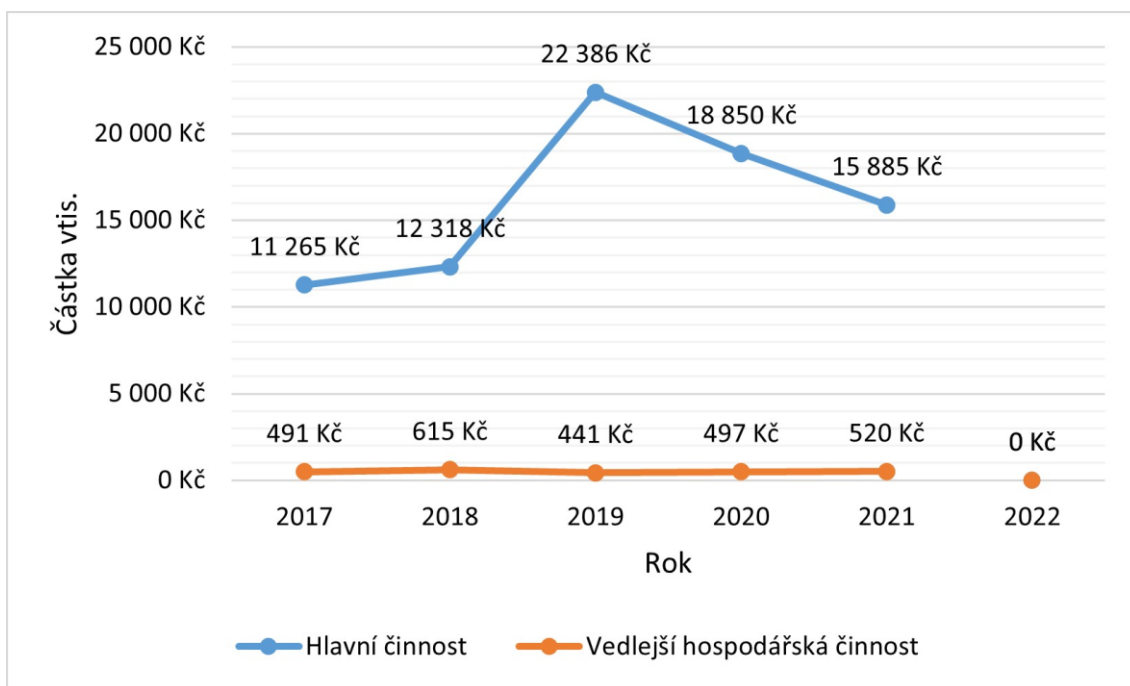
Graf 4: Podíl položek na celkových nákladech 2017–2022

Zdroj: vlastní zpracování dle výkazů zisků a ztrát SK Líšeň

Jak již bylo popsáno v grafu č. 3, i na grafu č. 4 lze vidět, že největší položkou jsou služby. Co se týče služeb, nejvyšším nákladem jsou každoročně tělovýchovné služby, jen v roce 2019 tyto služby činily 5 734 857 Kč. Další velkou položkou jsou úklid a údržba, tyto služby jsou ve sledovaném období druhými nejvyššími. Na druhém místě jsou spotřební nákupy, kde mezi nejvyšší náklady patří spotřeba elektřiny a sportovní materiál. Další položky, které mají relativně velké podíly jsou osobní náklady, kde největší částku zahrnují náklady mzdové. Velký vliv na mzdové náklady

měl postup A týmu do vyšší soutěže, jelikož v klubu muselo vzniknout mnoho nových pozic a samozřejmě se zvyšovaly platy. Zatímco tedy v roce 2019 činily mzdové náklady 161 096 Kč, v roce 2022 to bylo 525 254 Kč. Odpisy patří také mezi vyšší položky a nejvyšší částkou se na nich podílí odpisy dlouhodobého majetku, které se každoročně pohybují okolo 2,8 milionu Kč. Zbývá místa zaujímají ostatní náklady, daně a poplatky, daň z příjmu a poskytnuté příspěvky, které dohromady tvoří zbylých 2,8 % podílu na celkových nákladech spolku.

Zatímco výše zmíněné grafy představovaly rozdělení nákladů podle jednotlivých složek, náklady lze dělit také podle toho, na jakou činnost byly použity. To nám ukazuje graf č. 5, který porovnává, kolik nákladů bylo každý sledovaný rok použito na hlavní a kolik na vedlejší hospodářskou činnost.



Graf 5: Výše nákladů na hlavní a vedlejší hospodářskou činnost 2017–2022

Zdroj: vlastní zpracování dle výkazů zisků a ztrát SK Líšeň

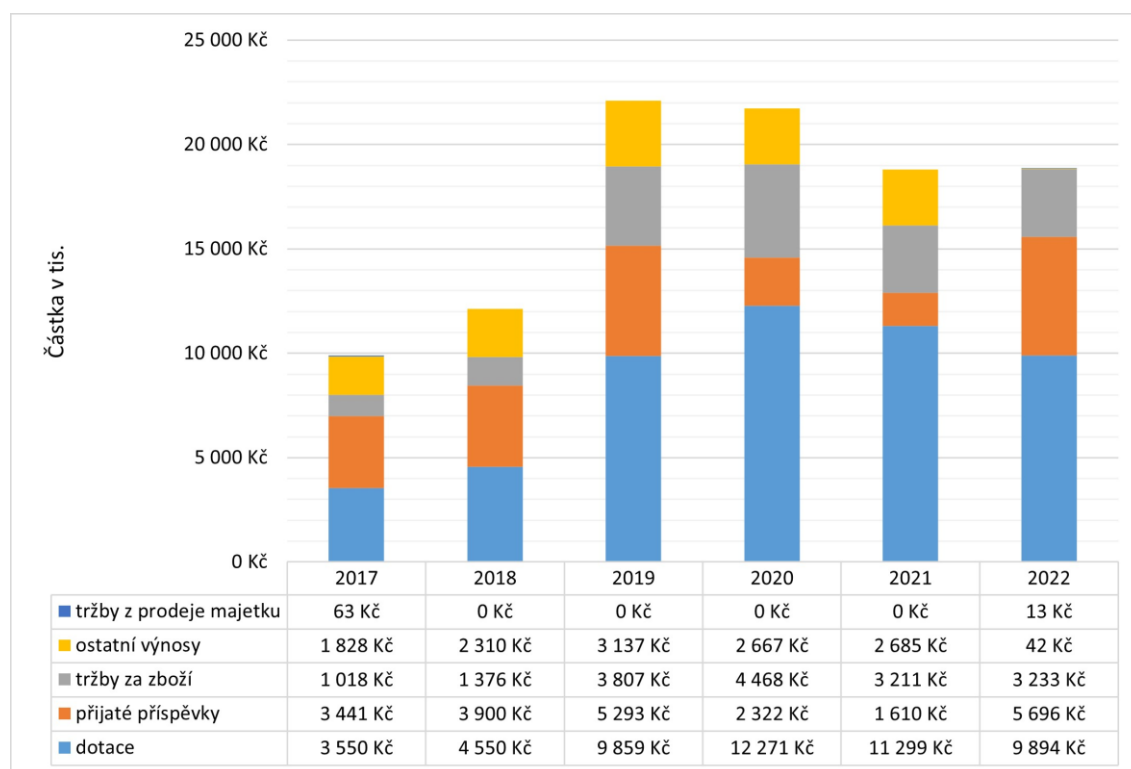
Z grafu č. 5 je zřejmé, že většinu nákladů spolku tvoří náklady na hlavní činnost, jako je například spotřeba materiálu, služby spojené s hlavní činností, osobní náklady (mzdy, zákonná pojištění) nebo daně a poplatky. Prudké navýšení v roce 2019 je dáno tím, že v tomto roce byla dokončena rekonstrukce tribuny se zázemím pro hráče a rozhodčí, která samozřejmě zvedla celoroční náklady spolku a také již zmíněným postupem fotbalového A mužstva do 2. české fotbalové ligy. Oproti tomu o moc menší část na straně nákladů tvoří náklady spojené s vedlejší činností, které nejčastěji zahrnují

ostatní služby a daň z příjmů. Po přepočtu na podíly z celkového nákladu lze zjistit, že náklady hlavní činnosti spolku SK Líšeň tvoří 97 % všech celkových nákladů a náklady na činnost vedlejší tvoří pouhých 3 %.

4.3 Analýza výnosů

V této části jsou detailněji analyzovány celkové výnosy spolku SK Líšeň. Při zaměření se na hodnoty v grafu č. 6 je zřejmé, že celkové výnosy se vyvíjely podobně jako celkové náklady. Kontinuální růst byl přerušen v roce 2019, kdy byly výnosy i náklady ovlivněny covidovou krizí. Co se týče většího růstu mezi rokem 2018 a 2019, ten je způsoben postupem fotbalového A mužstva SK Líšeň do Fortuna: Národní ligy (II. česká fotbalová liga), který s sebou přinesl více výnosů (televizní práva atd.).

Stejně jako u nákladů, i zde lze celkové výnosy rozdělit podle jejich struktury do jednotlivých složek a ty potom dále analyzovat. Toto rozdělení lze vidět v grafu č. 6.

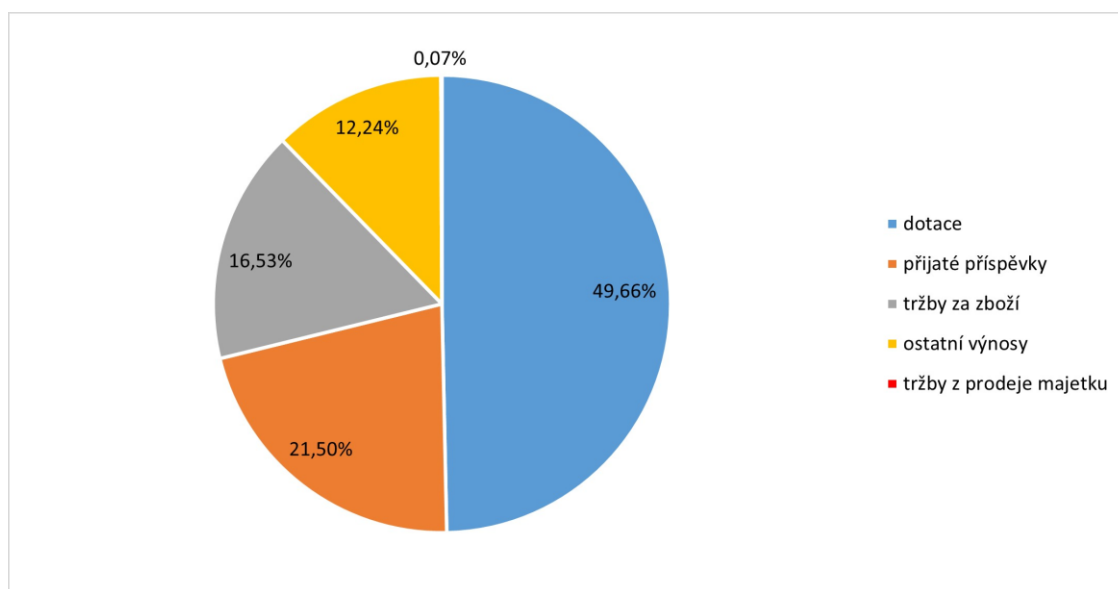


Graf 6: Struktura celkových výnosů 2017–2022

Zdroj: vlastní zpracování dle výkazů zisků a ztrát SK Líšeň

Na grafu č. 6 je vidět, že největší zastoupení mezi výnosy měly ve sledovaném období 2017–2022 dotace, které v součtu činily 51 423 000 Kč. To, od koho byly dotace spolku SK Líšeň poskytnuty a jak velké byly mezi lety 2019–2022, lze vidět v níže přiložené tabulce č. 5. Druhou nejvyšší položkou mezi výnosy jsou přijaté

příspěvky s celkovou částkou 22 262 000 Kč za sledované období. Nejvyšší částku z přijatých příspěvků tvoří každoročně členské příspěvky, které jsou detailněji rozebrány v dalších kapitolách. Naopak nejmenší položkou jsou tržby z prodeje majetku, které za sledované období činily v součtu pouze 76 000 Kč. Následující graf č. 7 ukazuje podíl, kterým se výše zmíněné jednotlivé položky podílely na celkových výnosech.

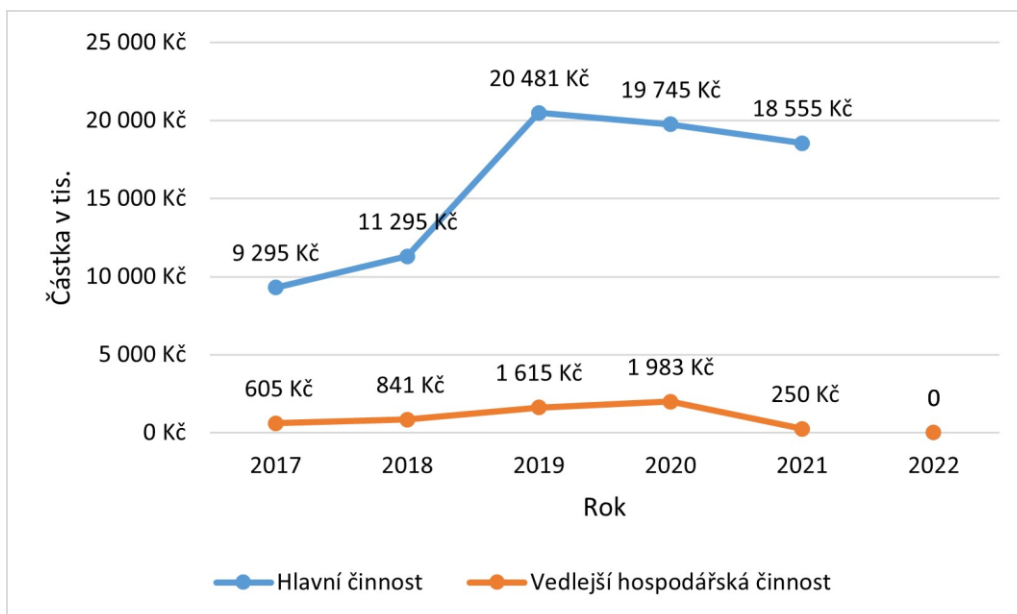


Graf 7: Podíl položek na celkových výnosech 2017–2022

Zdroj: vlastní zpracování dle výkazů zisků a ztrát SK Líšeň

Z grafu č. 7 vyplývá výše zmíněné, vyjádřené v procentech. Nejvyšší zastoupení mezi výnosy mají dotace, konkrétně 49,66 % (51 423 000 Kč). Druhou nejvyšší položkou jsou přijaté příspěvky a dále následují tržby za zboží (17 113 000 Kč), ostatní výnosy (12 669 000 Kč) a tržby z prodeje majetku (76 000 Kč).

Stejně jako v předchozí kapitole u nákladů, i zde u výnosů je v grafu č. 8 analyzováno, jak velké množství výnosů pocházelo z hlavní činnosti a jak velké množství z činnosti vedlejší. Jak je možné z grafu č. 9 vyčíst, postup fotbalového A mužstva v roce 2019 do II. české fotbalové ligy, se podepsal nejen na nákladech z hlavní činnosti, ale také na výnosech z hlavní činnosti spolku. Zatímco před postupem do II. nejvyšší fotbalové soutěže byly výnosy spolku z hlavní činnosti 11 295 000 Kč, v roce 2019 již činily 20 481 000 Kč. Další dva roky sice výnosy o něco klesaly kvůli pandemii covidu, ale i tak zůstaly vysoko nad výnosy z let před postupem A mužstva. Stejný trend lze pozorovat i u výnosů z vedlejší hospodářské činnosti.



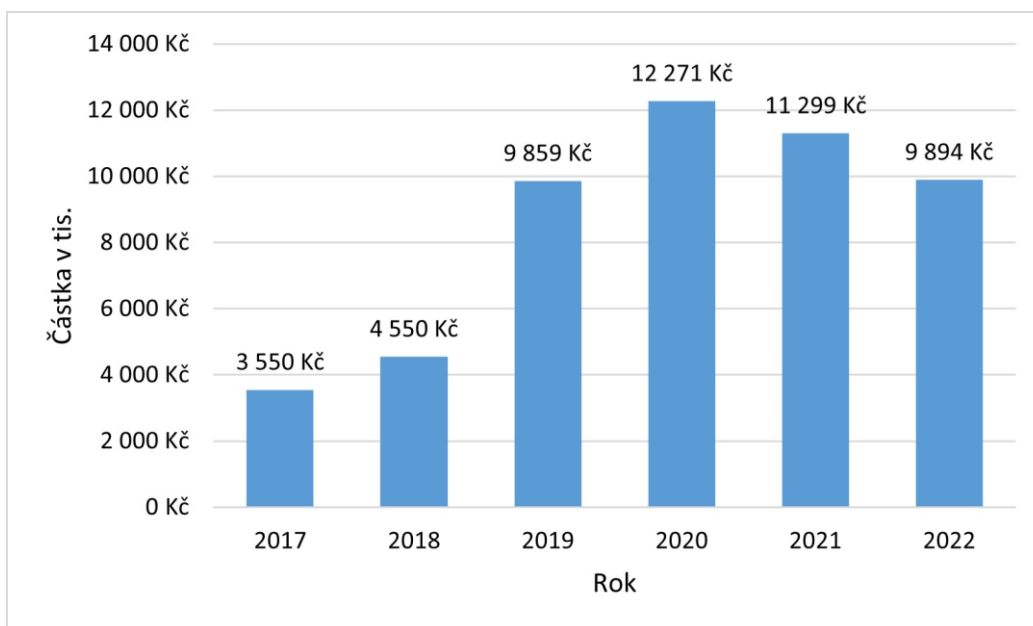
Graf 8: Výše výnosů z hlavní a vedlejší činnosti 2017–2022

Zdroj: vlastní zpracování dle výkazů zisků a ztrát SK Líšeň

Pokles v roce 2021 byl způsoben také pandemií covidu, jelikož v tomto roce byly vládou nejvíce zavírány a rušeny akce pro veřejnost, díky čemuž spolek přišel o možné výnosy z prodeje občerstvení, suvenýrů, vstupů, různých pronájmů a podobně.

4.3.1 Poskytnuté dotace

Na následujícím grafu č. 9 lze vidět, jak se vyvíjela výše poskytnutých dotací spolku SK Líšeň mezi lety 2017–2022.



Graf 9: Výše dotací 2017–2022

Zdroj: vlastní zpracování dle výkazů zisků a ztrát SK Líšeň

Jak je výše zmíněno, dotace tvoří ve sledovaném období nejvyšší položku mezi výnosy a to částkou 51 423 000 Kč. Z tabulky č. 7 můžeme vyčíst, kým byly mezi lety 2019–2022 poskytnuty dotace spolku SK Líšeň a také to, jak vysoké byly (za roky 2017 a 2018 nebyla poskytnuta podrobná data).

Tabulka 7: Struktura dotací poskytnutých SK Líšeň mezi lety 2017–2022

Dotace	2017	2018	2019	2020	2021	2022	Celkem
dotace FAČR	N/A	N/A	0 Kč	0 Kč	3 000 Kč	2 510 Kč	5 510 Kč
Městská část Líšeň	N/A	N/A	266 Kč	295 Kč	0 Kč	0 Kč	561 Kč
Město Brno	N/A	N/A	6 974 Kč	8 016 Kč	6 141 Kč	7 384 Kč	28 515 Kč
Jihomoravský kraj	N/A	N/A	1 142 Kč	0 Kč	0 Kč	0 Kč	1 142 Kč
MŠMT	N/A	N/A	1 115 Kč	1 304 Kč	1 222 Kč	0 Kč	3 641 Kč
FMP Rakousko - Česko	N/A	N/A	362 Kč	0 Kč	0 Kč	0 Kč	362 Kč
Provozní dotace	N/A	N/A	0 Kč	2 000 Kč	936 Kč	0 Kč	2 936 Kč
Dotace - oprava kotle	N/A	N/A	0 Kč	292 Kč	0 Kč	0 Kč	292 Kč
dotace COVID	N/A	N/A	0 Kč	364 Kč	0 Kč	0 Kč	364 Kč
Celkem	3 550 Kč	4 550 Kč	9 859 Kč	12 271 Kč	11 299 Kč	9 894 Kč	51 423 Kč

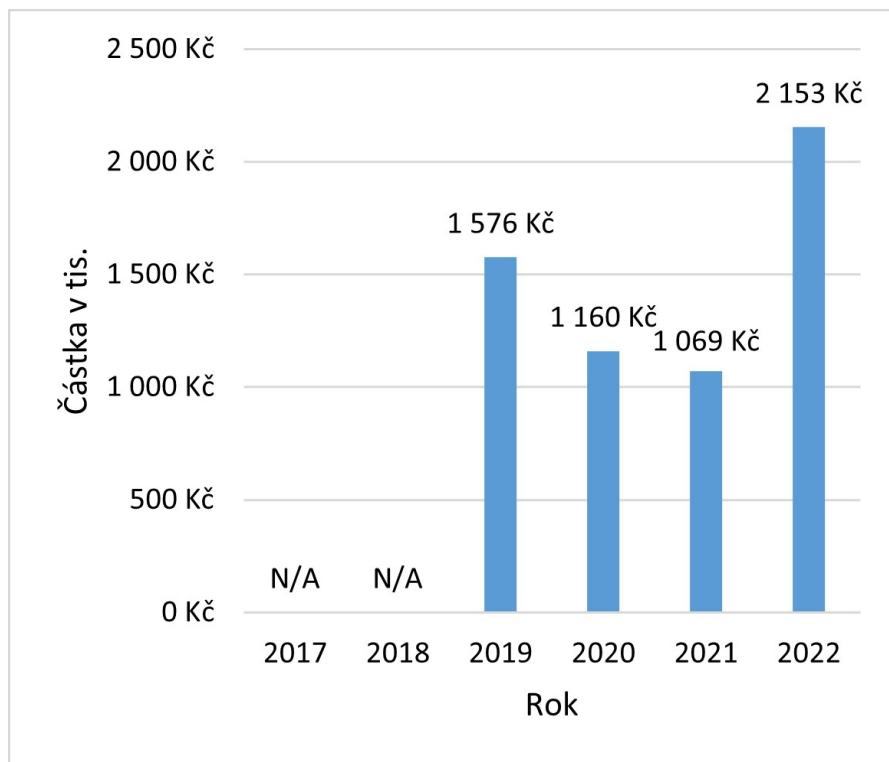
Zdroj: vlastní zpracování dle výkazů zisků a ztrát SK Líšeň

Během let 2017–2022 bylo pro spolek největším poskytovatelem dotací Město Brno, které spolku v součtu poskytlo 28 515 000 Kč. Dalšími významnými poskytovateli dotací v těchto letech byli například: FAČR (5 510 000 Kč), MŠMT (3 641 000 Kč) nebo Jihomoravský kraj (1 142 000 Kč).

4.3.2 Členské příspěvky

Jak je patrné z předchozích grafů, přijaté příspěvky jsou druhou nejvyšší položkou celkových výnosů spolku a členské příspěvky jsou její nejdůležitější částí. Graf č. 10 zobrazuje, jak se vyvíjela výše obdržených členských příspěvků mezi lety 2019–2022 (za roky 2017 a 2018 nebyla poskytnuta data). Z grafu lze vyčíst, že v roce 2019 činily přijaté členské příspěvky 1 576 000 Kč. V letech 2020 a 2021 mírně poklesly, ale v roce 2022 stouply na 2 153 000 Kč, a to hlavně díky povedeným náborům, kdy se spolku SK Líšeň dařilo a stále daří registrovat do svých řad více členů a rozšiřovat svá aktuální mužstva a také tvořit mužstva nová. Na výši přijatých

příspěvků má ale největší vliv jejich samotná výše, která byla v sezoně 2021/2022 nastavena za jednoho člena na 4 000 Kč za sezonu.



Graf 10: Přijaté členské příspěvky 2017–2022

Zdroj: vlastní zpracování dle výkazů zisků a ztrát SK Líšeň

5 SHRNUTÍ A NÁVRHY NA ZLEPŠENÍ

V této kapitole jsou shrnuty a pospány nedostatky v hospodaření spolku SK Líšeň, které byly zjištěny z analýz, které byly provedeny v předchozích kapitolách. Následně zde k těmto nedostatkům budou uvedeny i návrhy a určitá doporučení, pomocí kterých by bylo možné hospodaření spolku zlepšit, jak na straně výnosů, tak i na straně nákladů. Jak z výše provedené analýzy vyplývá, spolek nemá žádné finanční problémy. I když v letech 2017-2019 a v roce 2022 vykázal ztrátu, v letech 2020 a 2021 naopak vykazoval zisk, kterým ztrátu v podstatě smazal. I tak se dá ale určitě najít spousta možností, jak hospodaření spolku vylepšit, aby byl v zisku nejlépe každý rok. Například co se týče odpisů, spolek v období 2019–2022 odepisoval každý rok průměrně 2 400 000 Kč

Co se týče výnosů, tak prvním a zároveň asi nejvýraznějším problémem je jejich struktura. Největší část z celkových výnosů totiž tvoří dotace a to konkrétně 49,66 % celkových výnosů. Problémem této skupiny výnosů je to, že není možné spoléhat na to, že budou spolku poskytovány každý další rok a ve stejné výši jako rok předešlý. Nejedná se tedy o problém aktuální, ale o problém, který by mohl nastat v budoucnu, a tudíž je dobré se mu snažit předcházet. Problémem je ale také to, že ze všech poskytnutých dotací za sledované období, je významným dárcem pouze jedna instituce, a to město Brno. Pokud by se totiž z nějakého důvodu tato instituce rozhodla dále dotace spolku neposkytovat, znamenalo by to pro spolek problém v podobě velice malých výnosů z dotací. Jedním z návrhů, jak by se do budoucna dalo podobným problémům předejít, je pokusit se najít další zdroje, které budou spolku příjmy poskytovat. K tomuto hledání nových zdrojů je ideální použít fundraisingové metody, jelikož bylo zjištěno, že spolek získal v roce 2022 z přijatých darů pouze 1 milion Kč, což je vzhledem k velikosti jeho rozpočtu velice málo. Pro spolek by pak bylo ideální, aby měl tuto činnost na starost jeden člověk, který by budoval a šířil dobré jméno spolku, získával nové kontakty, budoval s nimi dlouhodobější vztahy a snažil se s nimi navázat různé typy spoluprací.

Další možností je, pokusit se navýšit příjmy z vedlejší hospodářské činnosti, jelikož ty za sledované období činily v průměru 1 058 000 Kč ročně. Dobrým řešením by mohlo být zapracovat více na marketingu, vylepšit webové stránky spolku, založit účty na více sociálních sítích a celkově se snažit klub více propagovat. Aktuálně má totiž pouze webové stránky, facebookový účet a instagramový účet. Ideální by bylo

založit účet i na sociální síti TikTok, jelikož tato sociální síť je nyní velice populární a přitáhla by pozornost dalších lidí. Pomocí tohoto by klub mohl získat více fanoušků, kteří by poté chodili navštěvovat utkání SK Líšeň, a tudíž by spolku stoupaly výnosy z prodeje občerstvení, suvenýrů a podobně. Spolek by také mohl získat více zájemců o pronájem hracích ploch, což by mu přineslo další výnosy.

Na čem naopak spolek v posledních letech dost zapracoval a již teď jsou vidět výsledky, je nábor nových členů (počet členů ke dni 31.12.2022 byl 678 členů). Spolek se snaží poměrně často organizovat náборы malých nadějných fotbalistů, na kterých návštěvníky seznamuje se svojí činností. V posledních letech tak výrazně stoupá členská základna a s ní také příjmy z členských příspěvků.

Co se týče nákladů, tak v této oblasti jsou jednou z největších položek náklady na služby, které tvoří 50,79 % všech celkových nákladů. S největší pravděpodobností zde ale nedochází k nikterak velkému plýtvání, jelikož všechny náklady týkající se služeb jsou pro spolek důležité a omezení některého z nich by přineslo také omezení ve fungování spolku. Jedinou možností, jak by se daly tyto náklady snížit, by bylo například výběrové řízení na některé pracovní pozice ve spolku. Pomocí toho by se zjistilo, zda se na trhu práce nenachází levnější pracovní síla.

Druhou nejvyšší položkou z celkových nákladů jsou spotřební nákupy (22,89 %). Zde toho také spolek není schopný našetřit moc bez toho, aniž by tím byla ovlivněna jeho schopnost správně fungovat. Některé nákupy by ale bylo možné se pokusit vyřešit formou sponzoringu, což souvisí také s mým návrhem ohledně fundraisingu u výnosů. Spolek by tak například nemusel sportovní vybavení kupovat, ale na oplátku by prodejci např. poskytl reklamu na svém stadionu. Tímto způsobem by se dalo vyřešit více nákupů a spolku by to pomohlo ušetřit nějaké náklady.

Poslední větší položkou mezi náklady byly osobní náklady, které v letech 2021 a 2022 výrazně stouply. V tomto případě se ale jedná hlavně o zákonné sociální a zdravotní pojištění a jeho nárůst souvisí s tím, že klub má neustále více zaměstnanců. S tímto nákladem tedy nelze nic udělat, aniž by došlo ke snížení počtu zaměstnanců spolku.

ZÁVĚR

Tato bakalářská práce měla za cíl analyzovat financování vybrané neziskové sportovní organizace, k čemuž byly použity interní zdroje a dokumenty ze spolku SK Líšeň. První dvě kapitoly byly pojaty čistě teoreticky a další dvě naopak prakticky, s použitím předešlé teorie.

V úvodní kapitole byl představen neziskový sektor, jelikož každá nezisková organizace je součástí tohoto sektoru. Poté byly popsány charakteristické rysy neziskového sektoru a byl vysvětlen význam jeho existence pro společnost. Dále zde byla charakterizována nestatní nezisková organizace, jelikož vybraná sportovní organizace SK Líšeň je spolkem a ten do této kategorie spadá. Velká část byla také věnována členění neziskových organizací a také jejich právnickým formám. Druhá kapitola byla věnována hospodaření neziskových organizací. Nejdříve zde bylo vysvětleno, jak se vůbec hospodaření neziskových organizací hodnotí. Poté zde byly poměrně detailně popsány zdroje financování neziskových organizací, jelikož toto téma je pro danou problematiku důležité. V kapitole byly popsány zdroje vlastní, cizí a potencionální. Poslední částí, která byla v druhé kapitole popsána byly způsoby financování neziskových organizací, jelikož pro každou neziskovou organizaci je životně důležité umět si obstarat finance ze správných zdrojů. Zde bylo popsáno samofinancování, vícezdrojovost, neziskové rozdělování zdrojů, daňové úlevy a fundraising, který je v posledních letech pro neziskové organizace velice důležitý.

V kapitole třetí byla představena vybraná nezisková organizace, kterou byl v tomto případě spolek SK Líšeň. Bylo zde popsáno, co je činností spolku, lehce byla představena jeho historie a současnost, ale také byla popsána organizační struktura spolku (včetně jednotlivých osobností a funkcionářů) a byly popsány druhy členství ve spolku.

Ve čtvrté kapitole, která velice úzce navazuje na kapitolu třetí, bylo analyzováno hospodaření a financování spolku SK Líšeň. Tato analýza byla provedena na základě poskytnutých interních dokumentů spolku (výkazy zisků a ztrát, rozvahy), ale také na základě veřejně dostupných dokumentů. Celá analýza byla rozdělena do dvou částí na analýzu nákladů a analýzu výnosů. U každé z částí byly představeny celkové hodnoty za sledované období a poté se pronikalo hlouběji do jejich struktury. U nákladů se jednalo hlavně o služby, spotřební nákupy a osobní náklady. U výnosů zase o dotace

a přijaté příspěvky. Všechna tato data byla zpracována do tabulek a grafů, které byly detailně okomentovány.

V závěrečném shrnutí se došlo k výsledku, že spolek SK Líšeň je „finančně zdravý“ a momentálně se nenachází v žádné finanční ani hospodářské krizi. Ovšem i přesto zde byly objeveny oblasti, na které je dobré upřít pozornost a na kterých by spolek měl zapracovat, jelikož by se v budoucnu mohly stát problémovými. Jedná se především o strukturu výnosů, kdy velká část je tvořena dotacemi, a proto bylo doporučeno pomocí fundraisingu hledat nové zdroje financování spolku.

POUŽITÁ LITERATURA

- [1] JANULÍKOVÁ, Klára a Pavlína MOTYZKOVÁ. Notářský zápis. In: *Justice* [online]. Praha: Ministerstvo spravedlnosti České republiky, 2020 [cit. 2023-03-20]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=61647050&subjektId=772509&spis=766966>
- [2] JOŠT, Marek. *Nestátní neziskové organizace: právní úprava, účetnictví, audit, transparentnost*. Praha: Oeconomica, nakladatelství VŠE, 2019. ISBN 978-80-245-2323-5.
- [3] KRAFTOVÁ, Ivana a Lenka KAŠPAROVÁ. ASSESSMENT OF THE FINANCIAL HEALTH OF REGIONAL EMERGENCY MEDICAL SERVICES IN THE CZECH REPUBLIC USING THE BAMF MODEL. *Journal of Business Economics and Management* [online]. 2017, 18(2), 340-353 [cit. 2023-03-05]. ISSN 1611-1699. Dostupné z: doi:10.3846/16111699.2016.1272067
- [4] KRAFTOVÁ, Ivana. *Finanční analýza municipální firmy*. V Praze: C.H. Beck, 2002. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-717-9778-2.
- [5] KRECHOVSKÁ, Michaela, Pavlína HEJDUKOVÁ a Dita HOMMEROVÁ. *Řízení neziskových organizací: klíčové oblasti pro jejich udržitelnost*. Praha: Grada Publishing, 2018. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3075-2.
- [6] Neziskové organizace. In: Czso [online]. Praha: Jitka Fořtová, 2020, 27.10.2020 [cit. 2023-02-23]. Dostupné z: https://www.czso.cz/documents/10180/147297771/csu_tk_neziskovky.pdf/071c554e-1b0e-4ade-a9e8-553b275f6442?version=1.0
- [7] *SK Líšeň* [online]. Brno: eSports, b.r. [cit. 2023-03-16]. Dostupné z: <https://www.sklisten.com/>

- [8] Stanovy spolku SK Líšeň. In: *Justice* [online]. Praha: Ministerstvo spravedlnosti České republiky, 2016 [cit. 2023-05-22]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/vypis-sl-detail?dokument=46958913&subjektId=772509&spis=766966>
- [9] STEJSKAL, Jan, Helena KUVÍKOVÁ a Kateřina MAŽÁTKOVÁ. *Neziskové organizace - vybrané problémy ekonomiky: se zaměřením na nestátní neziskové organizace*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2012. ISBN 978-80-7357-973-9.
- [10] ŠEDIVÝ, Marek a Olga MEDLÍKOVÁ. *Úspěšná nezisková organizace*. 3., aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada, 2017. Manažer. ISBN 978-80-271-0249-5.
- [11] Veřejný rejstřík a sbírka listin. *Justice* [online]. Praha: Ministerstvo spravedlnosti České republiky, 2023 [cit. 2023-03-16]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=772509&typ=PLATNY>