

Studijní text k předmětu

MPV_MAUD: Manažerské účetnictví a daně v neziskovém sektoru

Uspořádali: Filip Hruža a Jakub Pejcal

ÚVODEM

Vážené studentky, vážení studenti,

úkolem tohoto studijního materiálu je doplnit studijní text o příklady z praxe. Za účelem tvorby dokumentu jsme se rozhodli oslovit různé organizace nestátního neziskového sektoru s prosbou o zpracování popisu jejich běžné praxe manažerského účetnictví.

Níže tedy najdete soubor šesti případových studií za různé subjekty. Přestože měly organizace jednotné zadání, texty se vyznačují jistou pestrostí, která odráží specifika samotných organizací. Zmiňovaná pestrost respektuje jak odlišné vlastnosti subjektů (velikost, stáří...), tak především jejich aktivity.

Nechť Vám studium dodatkových textů nabídne další možnost, jak nahlédnout do světa za okny učeben.

autoři

OBSAH

ÚVODEM.....	2
1. ADRA, o.p.s.	4
2. Divadlo Feste, z.s.	15
3. Divadlo Líšeň.....	22
4. Junák – český skaut, Kaprálův mlýn, z.s.....	26
5. Tělocvičná jednota Sokol Brno - Řečkovice	35
6. Volejbalový klub KP Brno.....	38

1. ADRA, o.p.s.

(ADRA, o.p.s., IČ: 61388122, Markova 600/6, Jinonice, 15800 Praha 5)
(text zpracovala: Miroslava Illetšková, vedoucí ekonomického oddělení)



Základní informace o organizaci

ADRA Česká republika je součástí mezinárodní sítě organizací ADRA, které působí ve více než 130 zemích světa a zaměřují se na pomoc lidem v nouzi. V České republice ADRA pracuje od roku 1992, poskytuje pomoc doma i v zahraničí. ADRA ČR má v současné době cca 200 zaměstnanců, většinu z nich v dobrovolnických centrech. Právní formou současné organizace je obecně prospěšná společnost. V ČR ADRA provozuje 12 dobrovolnických center v různých krajích republiky, která se zaměřují především na pomoc seniorům, dětem a zdravotně postiženým. Vysílá do domovů pro seniory, nemocnic, ústavů sociální péče a dětských domovů více než 2000 pravidelných dobrovolníků. ADRA patří mezi největší koordinátory pomoci při povodních a jiných živelních katastrofách v ČR. Do pomoci při mimořádných událostech v České republice se aktivně zapojuje od roku 1997. ADRA se v České republice věnuje také globálnímu rozvojovému vzdělávání, které vede žáky, studenty i pedagogy k zájmu o globální témata, jako je migrace, ochrana životního prostředí, chudoba, odpovědná spotřeba, spravedlivý obchod, lidská práva aj. V zahraničí ADRA poskytuje také okamžitou humanitární pomoc při mimořádných událostech (povodně, zemětřesení, válečné konflikty apod.) a zároveň realizuje dlouhodobé rozvojové projekty s cílem poskytnout lidem žijícím v chudobě a ve špatných životních podmínkách takovou podporu, aby dokázali vzít život do vlastních rukou.

Cílové skupiny pro organizaci

V případě humanitární pomoci jsou cílové skupiny určeny na základě potřeb daných okamžitou naléhavostí v koordinaci s ostatními neziskovými organizacemi působícími na místě. Jedná se o zajištění základních potřeb jako je voda, jídlo, přístřeší, bezpečnost, hygiena. Při implementaci rozvojových projektů probíhá průzkum a šetření na místě. Dobrovolnictví ADRA navrhuje ve spolupráci s komunitním plánováním a institucemi, které zařízení vlastní. Specifické situace volby cílové skupiny nastávají u místních rozvojových projektů, často jsou ovlivněny osobností koordinátora projektu.

Majetek organizace

Majetek organizace se dělí na:

- Drobný majetek – účtuje se přímo do spotřeby v daném roce a vede se operativní evidence ve formě inventárních karet. V této skupině je zvlášť evidován majetek do 3 tis. Kč a majetek v hodnotě od 3000 Kč do 40 000 Kč, elektronika (např. telefony, počítače, fotoaparáty, apod.) a elektrospotřebiče od 1000 Kč.
- Majetek získaný zdarma (např. v ceně nákupu jiného majetku) – ocení se dostupnou cenou stejného majetku nebo odborným odhadem a zařadí se do drobného majetku pod samostatným inventárním číslem.
- Drobný nehmotný majetek do hodnoty 60 000 Kč – je účtován do spotřeby – jedná se např. o mobilní aplikace sloužící k rychlé komunikaci při mimořádných událostech.
- Darovaný drobný majetek – účtuje se do skladu na základě předávacích protokolů.
- Dlouhodobý majetek
 - Dlouhodobý hmotný majetek – účtuje se na účet pořízení majetku, do používání jej převádí vedoucí technického oddělení, který o tom vystaví protokol, na jehož základě jej účetní zatřídí do příslušné odpisové skupiny, vystaví inventární kartu, zaúčtuje zařazení majetku a nastaví účtování odpisů. Nejčastějším příkladem takového majetku jsou automobily, které slouží ke svážení šatstva do charitativních obchůdků ADRA, o.p.s. nevlastní žádné stavby, pozemky ani dlouhodobý finanční majetek.
 - Nehmotný majetek nad 60 000 Kč – je účtován podobně jako DHM, na příslušné účty DNM – jedná se o účetní software.
 - Darovaný dlouhodobý nehmotný majetek – zvyšuje vlastní jmění.

Plánování v organizaci

ADRA, o.p.s. ke své práci a k naplňování poslání zpracovává celkový strategický plán rozvoje a fungování organizace, který je vyhotoven na období 5 let, napomáhá systematicky řídit činnosti organizace, vymezuje základní oblasti a cíle rozvoje, které budou podporovány. Strategický plán vychází ze znalosti historie organizace, jejího potenciálu a potřeb cílových skupin. Jedná se o závazný dokument, jehož platnost schvaluje správní rada. Je to klíčový nástroj pro dlouhodobé řízení organizace a jako takový slouží při změnách ve vedení organizace k udržení kontinuity směřování organizace. Klíčové aktualizace se zpracovávají jedenkrát ročně a potvrzuje je správní rada. Na tvorbě strategického plánu ADRA se podílí vrcholový a střední management organizace. Celý proces tvorby probíhá pod odborným dohledem a moderací externího experta. Strategické plánování je kontinuální proces, pro jeho aktualizaci se schází pracovní skupiny 1–2x ročně. Strategický plán je následně komunikován všem zaměstnancům, kteří se podílejí na samotné implementaci. Plán popisuje stručnou historii, výsledky SWOT a STEEP analýzy, hodnoty, poslání a vize organizace. Následně popisuje oblasti rozvoje a strategické cíle organizace, které jsou pak dále detailně rozpracovány do jednotlivých cílů a opatření. Součástí je pak i shrnutí nákladů a časový plán pro realizaci.

Realizace strategického plánu je rozdělena do následujících fází:

1. Řízení opatření

Jednotlivá opatření provádí v rámci své pracovní náplně zodpovědný pracovník ve spolupráci s pověřenými osobami. Tento pracovník řídí zadávání úkolů, navrhuje termíny a formu pracovních setkání, popř. po dohodě s ředitelem organizace navrhuje další spolupracující osoby, pokud to úspěšné plnění opatření vyžaduje.

2. Zpracování opatření do ročních operativních plánů činnosti

Operativní plány činnosti všech oddělení jsou zpracovávány na aktuální rok nejpozději do konce ledna aktuálního roku. Plány obsahují i informace (čas, spolupracovníky, odhad nákladů) o způsobu naplnění opatření strategického plánu. Pokud to situace vyžaduje, navrhovaná opatření ve strategickém plánu mohou být detailně rozpracována do činností a aktivit v operativním plánu. Plány předkládají pověření vedoucí řediteli organizace ke schválení.

3. Monitoring postupu opatření v rámci časového harmonogramu

Sleduje průběžně zodpovědný pracovník. V případě zpoždění informuje ředitele organizace a navrhuje časový posun. Časový posun schvaluje ředitel organizace.

4. Hodnocení naplnění opatření v návaznosti na deklarovaný přínos

Hodnocení je prováděno společně na pravidelných pracovních setkáních řídicího týmu implementace, který se schází 1x za 6 měsíců. Pracovní setkání svolává ředitel organizace. Hodnocení naplnění opatření v návaznosti na deklarovaný přínos zaznamenává administrátor strategického plánu do příslušných dokumentů, včetně splněných opatření a naplněných cílů.

5. Navrhování změn a úprav v opatřeních, pokud nesměřují k dosažení cíle

Navrhování změn a úprav je prováděno v návaznosti na vyhodnocení negativního postupu v plnění opatření při setkáních řídicího týmu implementace. Změny a úpravy opatření zaznamenává administrátor strategického plánu do příslušných dokumentů.

Rozpočet organizace, náklady a výnosy

Rozpočet organizace se pohybuje kolem 70 mil. Kč, při mimořádných událostech většího rozsahu (tsunami, povodně) až 100 mil. Kč. V neziskové organizaci není prioritou navyšování zisku, v posledních účetních obdobích (kalendářní rok) byl výsledek hospodaření 0. Tok financí řídí ekonomické oddělení, čítající vedoucí, personalistku a osm účetních (tři z nich na externí spolupráci). Každý z účetních má na starosti účtování několika dobrovolnických center a několika zahraničních projektů, včetně závěrečného vyúčtování dotací. Finanční prostředky ADRA získává od dárců a podporovatelů ze strany široké veřejnosti, firem, státních institucí nebo nadací.

Struktura příjmů v roce 2016	v %
Veřejné zdroje (státní rozpočet, rozpočty krajů, měst a obcí)	51
Veřejné sbírky	18
Ostatní dary od jednotlivců a firem	30
Vlastní činnost a ostatní výnosy	1
Celkem	100

Také rozdělení nákladů je v posledních letech podobné jako uvádíme v následující tabulce (2016), s výjimkou rostoucího objemu nákladů na koordinaci dobrovolnictví. Stále více se totiž ukazuje potřeba pomoci v ČR, a to převážně u seniorů.

Struktura nákladů v roce 2016 dle oblastí	v %
Humanitární	12
Rozvojová	46
Globální rozvojové vzdělání a osvěta	3
Podpora projektů, fundraising, provoz centrální kanceláře	7
Podpora a rozvoj dobrovolnictví	32
Celkem	100

Detailnější strukturu a popis jednotlivých nákladů a výnosů ukazují tabulky nákladů a výnosů za minulé účetní období:

NÁKLADY

Číslo účtu	Název účtu	Obrat	Popis
501	Spotřeba materiálu	10 705 288	Spotřeba materiálu a paliv v projektech v zahraničí, v dobrovolnických centrech (cca 30 %) a na centrále (cca 5 %)
502	Spotřeba energie	734 184	V zahraničních i domácích projektech (cca 50 %)
511	Opravy a udržování	1 712 139	Cca 85 % v zahraničních projektech
512	Cestovné	1 026 647	V zahraničních i domácích projektech (cca 50 %)
513	Náklady na reprezentaci	89 913	Domácí projekty
518	Služby	17 142 610	Propagace, poštovné, nájemné, internet, ubytování, stravování, překladatelské služby, grafické práce, audit, externí poradci – cca 70 % zahraniční projekty
521	Mzdové náklady	17 644 206	Domácí projekty – zahraniční mzdové náklady jsou účtovány do služeb
524	Sociální pojištění	5 201 923	Sociální a zdravotní pojištění – odvody z mezd
525	Ostatní sociální pojištění	140 700	Příspěvek na penzijní připojištění zaměstnanců
527	Stravenky	291 500	
528	Ostatní sociální náklady	238 500	Nedaňový podíl stravenek
531	Silniční daň	27 818	

538	Ostatní daně a poplatky	112 757	Výpisy z rejstříku trestů a lékařská potvrzení dobrovolníků
541	Smluvní pokuty a úroky z prodlení	1 613	
542	Ostatní pokuty a penále	100	
543	Odpis nedobytné pohledávky	25 391	
545	Kurzové ztráty	33 925	
546	Dary	11 264 046	Do zahraničí
549	Jiné ostatní náklady	1 106 999	Speciální náklady v projektech, očkování, pojistné (dobrovolníci, majetek, automobily...)
551	Odpisy	350 557	
582	Členské příspěvky	91 312	FORS, AVPO...
Celkem		67 942 129	

VÝNOSY

Číslo účtu	Název účtu	Obrat	Popis
602	Tržby z prodeje služeb	235 810	Programy na školách, reklama
644	Úroky na bankovních účtech	10 714	
645	Kurzové zisky	18 710	
648	Zúčtování fondu	29 394 757	Přijaté dary účtované do fondů použité v tomto období
649	Jiné ostatní výnosy	589 926	Tržby za poskytnutí neprodaného šatstva z char. obchůdků
682	Příspěvky – dary	2 790 732	drobné dary účtované rovnou do výnosů (do 50 000 Kč)
691	Provozní dotace	34 901 479	Ministerstva, města, kraje, Úřad práce
Celkem		67 942 129	

Rozpočet celé organizace je sestavován vždy na podzim na příští kalendářní rok na základě výsledků hospodaření předchozího roku, strategického a jednotlivých operativních plánů. Rozpočet schvaluje správní rada, které je také předkládáno jeho průběžné plnění.

Kalkulace

Kalkulace nejsou v neziskové organizaci využívány tak jako v korporacích. ADRA o.p.s. stanoví kalkulační jednici pouze pro výpočet nákladů na dobrovolníka. Různá dobrovolnická centra mají odlišné náklady na provoz a je snahou o jejich sjednocení tak, aby na dobrovolníky, kteří vykonávají podobnou činnost, byly přibližně stejné náklady. V účetnictví je využíváno rozdělení na jednotlivá střediska, aby bylo možné sledovat odděleně jejich hospodaření. Takovým střediskem je např. každé dobrovolnické centrum, samostatný zahraniční projekt apod.

Popis plánování a realizace konkrétního projektu organizace

V následujících příkladech se budeme zabývat konkrétním projektem ADRA, o.p.s. – Přístup k bezpečné pitné vodě, Etiopie. V rámci strategického plánu má ADRA definovanu jako jednu z priorit pomoc v zemích, které jsou zároveň podporovány Ministerstvem zahraničí ČR. Mezi tyto země dlouhodobě patří Etiopie, která v současnosti čelí následkům klimatických změn a trpí nejhoršími suchy za

posledních 30 let. V celé zemi nemá 9 milionů lidí přístup k pitné vodě. Na místě monitoruje situaci tým ADRA Etiopie, který doporučil nejpotřebnější oblasti. Na základě toho bylo rozhodnuto o podání projektu, navíc se podařilo získat dotaci od České rozvojové agentury a na projektu domluvit spoluúčast ADRA Německo. Ve spolupráci s týmem v Etiopii byl vytvořen rozpočet projektu a určení konkrétní spolupracovníci. ADRA ČR zaslala dohodnuté finanční prostředky, které byly použity převážně na konstrukci nových vodních zdrojů. Vzhledem k velmi složitým podmínkám nákupu v této zemi byla z časových důvodů několikrát měněna struktura nákladů financovaných ADRA ČR, jak vyplývá z rozdílů v plánovaném a skutečném čerpání příloženého rozpočtu (viz níže). Došlo také k celkovému časovému posunu, proto nebyly do konce daného roku uhrazeny všechny předpokládané výdaje ADRA Německo.

Popis nákladů a výnosů konkrétního projektu

Celkový rozpočet projektu v Etiopii je uveden níže, výnosem projektu je dotace ČRA, náklady lze rozčlenit do těchto kategorií:

Kap. 1 – Mzdové náklady včetně pojištění

Kap. 2 – Cestovné (s výjimkou 2.6 – jiné ostatní náklady)

Kap. 4 – Služby

Kap. 5 – Služby

Kap. 6 – Spotřeba materiálu

Kap. 7 – Většinou služby, částečně spotřeba materiálu (7.1.4) a ostatní náklady (7.1.6)

Popis rozpočtu projektu

Rozpočet každého projektu sestavuje projektový manažer spolu s vedoucí ekonomického oddělení. V případě popisovaného projektu v Etiopii je rozpočet sestaven do formuláře předepsaného Českou rozvojovou agenturou. Jednotlivé kapitoly jsou závazné a vztahují se na ně pravidla popsaná v příloženém Rozhodnutí.

Kapitoly 1 a 7 a částečně 2 představují náklady ADRA ČR, ostatní kapitoly zahrnují náklady v místě realizace projektu. České náklady jsou stanoveny vnitřní směrnici organizace podle objemu a náročnosti projektu, zahraniční náklady jsou úzce konzultovány s partnery v jednotlivých zemích, v tomto případě s ADRA Etiopie. Projekt je spolufinancován ADRA Německo (sloupec Z dalších zdrojů).

Rozpočet projektu ZRS

název projektu	Přístup k bezpečné pitné vodě v Etiopii					
číslo projektu (rozdhodnutí o dotaci)	19/2016/15					
realizátor	ADRA, o.p.s.					
sledované období	1/1-31/12/2016					
celkový rozpočet projektu	4 430 174,00 Kč					
	Rozpočet					
	sledované období			Celkové náklady projektu (v CZK) na sledované období	Z prostředků ZRS ČR	Z dalších zdrojů
Druh výdajů	Jednotka	Počet jednotek	Jednotková cena (v CZK)			
1. Osobní náklady (v případě veřejných zakázek jednotková cena paušalizovaná, v případě dotací mzdové náklady včetně zákonných odvodů na zdravotní a sociální pojištění nebo náklady na experty; každá osoba vlastní řádek, management a experti CV v příloze)						
1.1 Management	měsíc/den/ hod.					
1.1.1 Desk officer ADRA ČR	měsíc	4	3 600	14 400	14 400	0
1.1.2 Asistent Desk Officer ADRA ČR	měsíc	4	1 000	4 000	4 000	0
1.1.3 Programový ředitel ADRA ČR	měsíc	4	800	3 200	3 200	0
1.2 Experti / konzultanti	měsíc/den/ hod.					
1.3 Administrativní/pomocný personál	měsíc/den/ hod.					
1.3.1 Účetní ADRA ČR (15%)	měsíc	4	2 000	8 000	8 000	0
1.3.2 Finanční ředitel ADRA ČR (10%)	měsíc	4	800	3 200	3 200	0
1.3.3 PR pracovník ADRA ČR (15%)	měsíc	4	1 000	4 000	4 000	0
1.3.4 Mzdová účetní ADRA ČR (5%)	měsíc	4	600	2 400	2 400	0
1. Osobní náklady - mezisoučet				39 200	39 200	0
2. Cestovní náklady						
2.1 Mezinárodní cestovné	letenka/ jízdenka	100%	15 000	15 000	15 000	0
2.2 Místní doprava	měsíc					
2.2.1 Monitorovací a evuační cesta (ADRA CZ)	den	7	1 000	7 000	7 000	0
2.2.2 Monitorovací a evuační cesta (ADRA Etio)						
2.3 Náklady na provoz vozidla (pronájem vozidla)	měsíc					
2.3.1 Pronájem vozidla	měsíc	3	0	53 998	0	53 998
2.4 Ubytování	noc					
2.4.1 Ubytování - monitorovací cesty ADRA ČR	noc	7	1 215	8 505	8 505	0
2.5 Víza		1	1 200	1 200	1 200	0
2.6 Zdravotní příprava (očkování, léky, bezpečnostní školení)	Lump Sum	1	1 000	1 000	1 000	0
2.7 Cestovní pojištění	den/měsíc					
2.8 Diety (dle platných právních předpisů)	den					
2.8.1 Diety (ADRA CZ)	den	7	1 215	8 505	8 505	0
2.8.2 Diety (ADRA Etiopie, projekt, tým v terénu)	počet cest	9	2 441,33	21 972	6 000	15 972
2. Cestovní náklady - mezisoučet				117 180	47 210	69 970
3. Vybavení a dodávky zboží (pouze plně pro účely projektu, vše nutno specifikovat)						
3.1 Dlouhodobý nehmotný majetek (software, nehmotné výsledky výzkumu, ocenitelná práva apod.)						
3.2 Dlouhodobý hmotný majetek (pozemky, stavby, movité věci (doba použitelnosti > 1 rok), základní stádo, tažná zvířata ap.)						
3.3 Odpisy						
3.4 Zásoby, materiál						
3.5 Energie						
3.6 Ostatní vybavení (nutno specifikovat)						
3. Vybavení a dodávky zboží - mezisoučet						
4. Přímé náklady v místě realizace (pouze plně sloužící pro účely projektu - nutno prokázat účetními doklady)						
4.1 Pronájem nemovitostí	měsíc					
4.1.1 Pronájem kanceláře	měsíc	7	2 286,71	16 007	0	16 007
4.1.2 Pronájem kanceláře	měsíc	7	5 570	38 990	0	38 990
4.2 Služby související s pronájmem nemovitostí (telefon/internet, topení, voda, ostraha, drobné opravy)	měsíc					
4.2.1 Telefon/internet/fax/pošta	měsíc	7	5 863,29	41 043	0	41 043
4.2.2 Služby spojené s pronájmem nem.	měsíc	7	1 172,71	8 209	0	8 209
4.2.3 Oprava vybavení kanceláře	měsíc	7	1 456,86	10 261	0	10 261
4.3 Drobný materiál (př. kancelářské potřeby)	měsíc	7	5 251,71	36 762	0	36 762
4.5 Ostatní přímé náklady v místě realizace (nutno specifikovat)	měsíc					
4.5.1 Pronájem vozidla	měsíc	7	14 357,43	100 502	24 000	76 502
4.5.2 Příspěvek na ostrahu v lokální kanceláři						
4.5.3 IT údržba a služby						
4.5.4 Pojištění (vozidlo)	ročně	1	48 000	48 000	0	48 000
4. Přímé náklady v místě realizace - mezisoučet				299 774	24 000	275 774

5. Subdodávky (služby plně zajištěné externí dodávkou)							
5.1 Průzkumné, stavební, montážní, servisní, zabezpečovací a další technické práce							
5.2 Expertní služby (odborné studie, technická dokumentace, výzkum, právní a ekonomické poradenství apod.)							
5.2.1	Programový koordinátor (15%)	měsíc	7	2808,86	19 662	0	19 662
5.2.2	Finanční ředitel ADRA Etiopie (15%)	měsíc	7	4 872,57	34 108	0	34 108
5.2.3	Účetní ADRA Etiopie (10%)	měsíc	7	7 382,71	51 679	0	51 679
5.2.4	Logistik ADRA Etiopie (15%)	měsíc	7	828,57	5 800	0	5 800
5.2.5	Field Project Manager (100%)	měsíc	7	16 913,00	118 391	0	118 391
5.2.6	Human Resource Manager (15%)	měsíc	7	4 349,43	30 446	0	30 446
5.2.7	Finanční a administrativní asistent (100%)	měsíc	7	8 590,71	60 135	0	60 135
5.2.8	Ridič/Logistik (100%)	měsíc	7	4 832,29	33 826	0	33 826
5.2.9	Ostraha (100%)	měsíc	7	9 016,71	63 117	0	63 117
5.2.10	Uklízečka (Addis Ababa) (100%) (2)	měsíc	7	2 334,43	16 341	0	16 341
5.2.11	Pokladník (25%)	měsíc	7	1 288,57	9 020	0	9 020
5.2.12	Asistent logistika (100%)	měsíc	7	847,14	5 930	0	5 930
5.2.13	Recepční (25%)	měsíc	7	926,14	6 483	0	6 483
5.2.14	Uklízečka (Garage) (100%)	měsíc	7	402,71	2 819	0	2 819
5.5 Nájemné za najaté movité věci (stroje, přístroje, zařízení apod.)							
5.6 Překlady, tlumočení							
5.7 Kopírování, tisk							
5.8 Náklady na konference, semináře, školení							
5.9 Finanční služby (bankovní poplatky apod.)							
5.9.1	Audit	ročně	1	24 000	24 000	0	24 000
5.9.2	Bankovní poplatky ADRA Etiopie	měsíčně	7	757,29	5 301	0	5 301
5.10 Ostatní (nutno specifikovat)							
5.10.1	Monitoring a Evaluace - zástupci zainteresovaných stran	počet dnů	30	360	10 800	10 800	0
5.10.2	Koordinace se zástupci woredy (6 zástupců woredy, 3 dny)	počet dnů	18	7 751,39	139 525	18 600	120 925
5.10.3	Programové setkání/koordinace v regionu/konference/semináře (3 dny, 3 osoby)	schůzka	12	3 332,25	39 987	0	39 987
5. Subdodávky - mezisoučet					677 370	29 400	647 970
6. Přímá podpora cílovým skupinám							
6.1 Cestovné, stravné							
6.1.1	Diety pro zástupce školy a woredy	počet zástupců	20	240	4 800	4 800	0
6.2 Úhrada poplatků (stipendia, školení, registrační poplatky)							
6.3 Ostatní přímá podpora (nutno specifikovat)							
6.3.1 Konstrukce nových vodních zdrojů							
		počet vodních zdrojů	12	202 060,67	2 424 728	36 000	2 388 728
6.3.2	Školení pro členy "water comitee"	počet školení	1	7 800	7 800	7 800	0
6.3.3	Výbudování žlabů pro dobytek	počet napajedel	6	25 200	151 200	151 200	0
6.3.4	Semena zeleniny a ovoce domácími s nízkými příjmy	domácnost	1 000	96,61	96 609	21 600	75 009
6.3.5	Výsadba stromů (500 stromů na ha)	počet sazenic	1 000	71,98	71 984	0	71 984
6.3.6	Školení pro 30 domácností vedených ženami - prodej zeleniny	počet školení	1	14 000	14 400	14 400	0
6.3.7	Rostlinný filter a opatření pro odklonu vody	kus	2	4 491,17	8 982	0	8 982,33
6.3.8	"No Go" Zone ohrazení/náklady na práci	počet sazenic	300	39,19	11 757	0	11 757
6.3.9	Zavlažovací technologie (10*3m2)	počet	30	6 500	195 000	195 000	0
6.3.10	Vodní rezervoár (Roto)	počet	30	3 000	90 000	90 000	0
6.3.11	Nádoba na zavlažování (watering vessel)	počet	40	570	22 800	22 800	0
6.3.12	Podpůrný materiál pro členy WASH klubu	počet účastníků	60	132	7 920	7 920	0
6.3.13	Školení pro členy WASH klubu	počet školení	2	45 840	91 680	91 680	0
6. Přímá podpora cílovým skupinám - mezisoučet					3 199 660	643 200	2 556 460,33
7. Ostatní ustatelné přímé náklady projektu							
7.1 Ostatní přímé náklady (nutno specifikovat)							
7.1.1	Provoz (kancelářské potřeby, poštovné, telefony)	měsíc	4	1 400	5 600	5 600	0
7.1.2	Nájem a energie kancelář ADRA CZ	měsíc	4	1 400	5 600	5 600	0
7.1.3	Propagace projektu ADRA CZ		1	15 710	15 710	15 710	0
7.1.4	Drobný materiál ADRA CZ	měsíc	4	400	1 600	1 600	0
7.1.5	Výdaje na automobily	měsíc	4	1 400	5 600	5 600	0
7.1.6	Pojistění	měsíc	4	1 400	5 600	5 600	0
7. Ostatní - mezisoučet					39 710	39 710	0
8. Přímé náklady projektu celkem (1-7)					4 372 894	822 720	3 550 174
9. Administrativní (nepřímé) náklady (maximálně 7% z CELKOVÉ VÝŠE POSKYTNUTÉ DOTACE - pro případnou finanční kontrolu účetní doklady nebo čestná prohlášení us chovejte!)							
					57 280	57 280	0
10. Celkové oprávněné náklady (8+9)					4 430 174	880 000	3 550 174,33

Kontrolní mechanismy projektu

V průběhu roku je projekt monitorován při návštěvách koordinátorů projektu v zahraničí. Je kontrolováno čerpání rozpočtu, pokladna, jednotlivé účtenky, výběrová řízení, uzavírání pracovních smluv a fungování pracovněprávních vztahů, majetek, způsoby jeho pořízení a evidence, způsoby zaúčtování, archivace dokladů apod. Po skončení projektu je ze zahraničí zasláno vyúčtování – výpis z účetnictví a soupis jednotlivých účtenek spolu s jejich skeny. Na základě toho je vyhotovena závěrečná finanční zpráva pro donora.

Ukázka soupisu účtenek z Etiopie ke vzorovému projektu

	Description	Transaction Date	Journal No.	Base Amount	Transaction Amount	Budget line Marker
822160	Travel - Local - Perdiem/Lodging	14.03.2016	4809	5 220,00	5 220,00	2.8.2
822160	Travel - Local - Perdiem/Lodging	30.06.2016	4962	2 530,00	2 530,00	5.10.2
822160	Travel - Local - Perdiem/Lodging	30.06.2016	4963	2 530,00	2 530,00	5.10.2
822160	Travel - Local - Perdiem/Lodging	30.12.2016	5034	4 400,00	4 400,00	5.10.1
822160	Travel - Local - Perdiem/Lodging	30.12.2016	5035	2 800,00	2 800,00	5.10.1
822160	Travel - Local - Perdiem/Lodging	30.12.2016	5036	2 000,00	2 000,00	5.10.1
822160	Travel - Local - Perdiem/Lodging	30.12.2016	5037	6 000,00	6 000,00	5.10.2
822160	Travel - Local - Perdiem/Lodging	30.12.2016	5038	4 000,00	4 000,00	5.10.2
891115	Water Point Construction - Labor	15.02.2016	4786	92 857,14	92 857,14	6.3.3
891115	Water Point Construction - Labor	25.05.2016	4794	15 000,00	15 000,00	6.3.1
891115	Water Point Construction - Labor	29.06.2016	4804	3 294,50	3 294,50	6.3.3
891115	Water Point Construction - Labor	29.06.2016	4805	3 000,00	3 000,00	6.3.3
891115	Water Point Construction - Labor	29.06.2016	4806	2 912,00	2 912,00	6.3.3
891115	Water Point Construction - Labor	30.12.2016	4752	22 942,50	22 942,50	6.3.3
891125	Water Point Construction - Material	30.03.2016	4788	3 611,00	3 611,00	6.3.3
891125	Water Point Construction - Material	25.04.2016	4789	5 500,00	5 500,00	6.3.3
891125	Water Point Construction - Material	25.04.2016	4791	56 160,25	56 160,25	6.3.1
891125	Water Point Construction - Material	30.12.2016	4754	12 972,00	12 972,00	6.3.3
891370	Seedling Support	30.12.2016	4751	17 700,00	17 700,00	6.3.4
893220	Water Pump & Generator	30.12.2016	4725	95 399,13	95 399,13	6.3.10
893220	Water Pump & Generator	30.12.2016	4726	9 660,00	9 660,00	6.3.1
893220	Water Pump & Generator	30.12.2016	4727	223 885,77	223 885,77	6.3.9
906110	Vehicle - Fuel and Oil	01.02.2016	4965	1 000,00	1 000,00	4.5.1
906110	Vehicle - Fuel and Oil	02.02.2016	4967	1 000,00	1 000,00	4.5.1
906110	Vehicle - Fuel and Oil	07.02.2016	4966	1 000,00	1 000,00	4.5.1
906110	Vehicle - Fuel and Oil	29.02.2016	4964	600,00	600,00	4.5.1
906120	Vehicle - Servicing & Repairs	13.07.2016	4815	17 516,56	17 516,56	4.5.1
Totals				615 490,85	615 490,85	

Příklad:

Na základě soupisu účtenek doplňte závěrečnou zprávu k projektu (v soupisu jsou uvedeny všechny náklady zahraničního partnera, kapitoly 2.8.2 – částka 5961 Kč a 4.5.1 – částka 24 114,14 Kč jsou již vyplněny, doplňte kapitoly 5 a 6 – žlutá políčka) a odpovězte na otázky:

1. Byla dotace dočerpána (v součtu všech kapitol)?
2. Která kapitola nevyhovuje stanoveným pravidlům uvedeným v Rozhodnutí?
3. Kolik by byla maximální výše kapitoly 9 pro rozpočet a pro skutečně vyčerpanou dotaci?

FINANČNÍ ZPRÁVA - ZPRÁVA O ČERPÁNÍ ROZPOČTU PROJEKTU ZRS

název projektu	Přístup k bezpečné pitné vodě v Etiopii		
číslo projektu (rozhodnutí o dotaci)	19/2016/15		
realizátor	ADRA, o.p.s.		
sledované období	1/1-31/12/2016		
celkový rozpočet projektu	4 430 174,00 Kč		
	Skutečné čerpání rozpočtu		
	Celkové náklady projektu (v CZK) na sledované období	Z prostředků ZRS ČR	
Druh výdajů		Z dalších zdrojů	
1. Osobní náklady (v případě veřejných zakázek jednotková cena paušalizovaná, v případě dotací mzdové náklady včetně zákonných odvodů na zdravotní a sociální pojištění nebo náklady na experty; každá osoba vlastní řádek, management a experti CV v příloze)			
1.1 Management			
1.1.1 Desk officer ADRA ČR	16 560	16 560	0
1.1.2 Asistent Desk Officer ADRA ČR	4 000	4 000	0
1.1.3 Programový ředitel ADRA ČR	3 200	3 200	0
1.2 Experti / konzultanti	0		
1.3 Administrativní/pomocný personál	0		
1.3.1 Účetní ADRA ČR (15%)	8 000	8 000	0
1.3.2 Finanční ředitel ADRA ČR (10%)	4 540	4 540	0
1.3.3 PR pracovník ADRA ČR (15%)	4 000	4 000	0
1.3.4 Mzdová účetní ADRA ČR (5%)	2 400	2 400	0
1. Osobní náklady - mezisoučet	42 700	42 700	0
2. Cestovní náklady			
2.1 Mezinárodní cestovné	8 478	8 478	0
2.2 Místní doprava	0		
2.2.1 Monitorovací a evuační cesta (ADRA CZ)	0		
2.2.2 Monitorovací a evuační cesta (ADRA Etio)	0		
2.3 Náklady na provoz vozidla (pronájem vozidla)	0		
2.3.1 Pronájem vozidla	0		
2.4 Ubytování	0		
2.4.1 Ubytování - monitorovací cesty ADRA ČR	2 317	2 317	0
2.5 Víza	0		
2.6 Zdravotní příprava (očkování, léky, bezpečnostní školení)	970	970	0
2.7 Cestovní pojištění	0		
2.8 Diety (dle platných právních předpisů)	0		
2.8.1 Diety (ADRA CZ)	6 328	6 328	0
2.8.2 Diety (ADRA Etiopie, projekt. tým v terénu)	5 961	5 961	0
2. Cestovní náklady - mezisoučet	24 054	24 054	0
3. Vybavení a dodávky zboží (pouze plně pro účely projektu, vše nutno specifikovat)			
3.1 Dlouhodobý nehmotný majetek (software, nehmotné výsledky výzkumu, ocenitelná práva apod.)			
3.2 Dlouhodobý hmotný majetek (pozemky, stavby, movité věci (doba použitelnosti > 1 rok), základní stádo, tažná zvířata ap.)			
3.3 Odpisy			
3.4 Zásoby, materiál			
3.5 Energie			
3.6 Ostatní vybavení (nutno specifikovat)			
3. Vybavení a dodávky zboží - mezisoučet		0	0

4. Přímé náklady v místě realizace (pouze plně sloužící pro účely projektu - nutno prokázat účetními doklady)			
4.1 Pronájem nemovitostí			
4.1.1 Pronájem kanceláře	0	0	
4.1.2 Pronájem kanceláře	48 888	0	48 888
4.2 Služby související s pronájmem nemovitostí (telefon/internet, topení, voda, ostraha, drobné opravy)			
4.2.1 Telefon/internet/fax/pošta	15 065	0	15 065
4.2.2 Služby spojené s pronájmem nem.	168	0	168
4.2.3 Oprava vybavení kanceláře	0	0	
4.3 Drobný materiál (př. kancelářské potřeby)	22 128	0	22 128
4.5 Ostatní přímé náklady v místě realizace (nutno specifikovat)			
4.5.1 Pronájem vozidla	177 096	24 114	152 981
4.5.2 Příspěvek na ostrahu v lokální kanceláři			
4.5.3 IT údržba a služby			
4.5.4 Pojištění (vozidlo)	6 002	0	6 002
4. Přímé náklady v místě realizace - mezisoučet	269 346	24 114	245 232
5. Subdodávky (služby plně zajištěné externí dodávkou)			
5.1 Průzkumné, stavební, montážní, servisní, zabezpečovací a další technické práce			
5.2 Expertní služby (odborné studie, technická dokumentace, výzkum, právní a ekonomické poradenství apod.)			
5.2.1 Programový koordinátor (15%)	69 098		69 098
5.2.2 Finanční ředitel ADRA Etiopie (15%)	42 363		42 363
5.2.3 Účetní ADRA Etiopie (10%)	63 083		63 083
5.2.4 Logistik ADRA Etiopie (15%)	7 460		7 460
5.2.5 Field Project Manager (100%)	218 928		218 928
5.2.6 Human Resource Manager (15%)	36 394		36 394
5.2.7 Finanční a administrativní asistent (100%)	190 787		190 787
5.2.8 Řidič/Logistik (100%)	68 683		68 683
5.2.9 Ostraha (100%)	97 379		97 379
5.2.10 Uklízečka (Addis Ababa) (100%) (2)	38 159		38 159
5.2.11 Pokladník (25%)	10 627		10 627
5.2.12 Asistent logistika (100%)	7 438		7 438
5.2.13 Recepční (25%)	8 443		8 443
5.2.14 Uklízečka (Garage) (100%)	3 785		3 785
5.5 Nájemné za najaté movité věci (stroje, přístroje, zařízení apod.)			
5.6 Překlady, tlumočení			
5.7 Kopírování, tisk			
5.8 Náklady na konference, semináře, školení			
5.9 Finanční služby (bankovní poplatky apod.)			
5.9.1 Audit	0		
5.9.2 Bankovní poplatky ADRA Etiopie	1 164		1 164
5.10 Ostatní (nutno specifikovat)	0		
5.10.1 Monitoring a Evaluace - zástupci zainteresovaných stran	11 857		1 351
5.10.2 Koordinace se zástupci woredy (6 zástupců woredy, 3 dny)	17 198		
5.10.3 Programové setkání/koordinace v regionu/konference/semináře (3 dny, 3 osoby)	0		
5. Subdodávky - mezisoučet	892 846		865 142
6. Přímá podpora cílovým skupinám			
6.1 Cestovné, stravné			
6.1.1 Diety pro zástupce školy a woredy	41 462		41 462
6.2 Úhrada poplatků (stipendia, školení, registrační poplatky)	0		
6.3 Ostatní přímá podpora (nutno specifikovat)	0		
6.3.1 Konstrukce nových vodních zdrojů	1 272 357		1 180 064
6.3.2 Školení pro členy "water comitee"	72 999		72 999
6.3.3 Vybudování žlabů pro dobytek	167 969		
6.3.4 Semena zeleniny a ovoce domácnostem s nízkými příjmy	32 006		11 793
6.3.5 Výsadba stromů (500 stromů na ha)	790		790
6.3.6 Školení pro 30 domácností vedený ženami - prodej zeleniny	0		
6.3.7 Rostlinný filter a opatření pro odklonu vody	0		
6.3.8 "No Go" Zone ohrazení/náklady na práci	111 906		111 906

6.3.9 Zavlažovací technologie (10*3m2)	255 667		
6.3.10 Vodní rezervoár (Roto)	108 941		
6.3.11 Nádoba na zavlažování (watering vessel)	0		
6.3.12 Podpůrný materiál pro členy WASH klubu	0		
6.3.13 Školení pro členy WASH klubu	13 447		13 447
6. Přímá podpora cílovým skupinám - mezisoučet	2 077 544		1 432 461
7. Ostatní uznatelné přímé náklady projektu			
7.1 Ostatní přímé náklady (nutno specifikovat)	0		
7.1.1 Provoz (kancelářské potřeby, poštovné, telefony)	7 426	7 426	0
7.1.2 Nájem a energie kancelář ADRA CZ	5 600	5 600	0
7.1.3 Propagace projektu ADRA CZ	15 710	15 710	0
7.1.4 Drobný materiál ADRA CZ	1 600	1 600	0
7.1.5 Výdaje na automobily	5 600	5 600	0
7.1.6 Pojištění	5 600	5 600	0
7. Ostatní - mezisoučet	41 536	41 536	0
8. Přímé náklady projektu celkem (1-7)	3 348 026		2 542 835
9. Administrativní (nepřímé) náklady (maximálně 7% z CELKOVÉ VÝŠE POSKYTNUTÉ DOTACE - pro případnou finanční kontrolu účetní doklady nebo čestná prohlášení uschovajte!)	56 364	56 364	0
10. Celkové oprávněné náklady (8+9)	3 404 390		2 542 835

Řešení příkladu:

Částky v soupisu účtenek jsou v Etiopské měně (BIRR), je třeba je přepočítat kurzem, který je možné stanovit na základě již vyplněných kapitol – kurz 1 BIRR = 1,141954 CZK

Jednotlivé kapitoly:

Číslo kapitoly	Částka v Kč	Číslo kapitoly	Částka v Kč	Číslo kapitoly	Částka v Kč
5.10.1	10.506	6.3.1	92.293	6.3.10	108.941
5.10.2	17.198	6.3.3	167.969	6.	645.083
5.	27.704	6.3.4	20.213	8.	805.192
		6.3.9	255.667	10.	861.555

1. otázka: Dotace nebyla vyčerpána, chybí dočerpát 18 445 Kč.

2. otázka: Nevyhovuje kapitola č. 2, která nebyla dočerpána o více než 10 % povolených v rozhodnutí. Pokud by bylo v této kapitole utraceno ještě 18 445 Kč, byla by finanční zpráva v pořádku a dotace dočerpána.

3. otázka: Kapitola č. 9 činí max. 7 % z celkové dotace, tedy 61 600 Kč z rozpočtu, nebo 60 308 Kč ze skutečně vyčerpané dotace.

2. Divadlo Feste, z.s.

(Divadlo Feste, z.s. IČ: 22856994, třída Kpt. Jaroše 1938/23, Černá Pole, 60200 Brno)

(text zpracovala: Kristýna Břečková)

Základní informace o organizaci

Divadlo Feste, jehož právní forma je zapsaný spolek, vzniklo v roce 2010. Dříve umělecké aktivity kruhu kolem režiséra Jiřího Honzírka (například cyklus Identita, který produkoval dnes již kultovní inscenaci Osmdesátdevět, trenažér jedné revoluce) produkovalo občanské sdružení Rept. Od roku 2010 tedy působilo Divadlo Feste jako samostatné občanské sdružení a následně se přirozeně se změnou legislativy transformovalo do zapsaného spolku. Divadlo Feste se svými aktivitami soustředí na uměleckou, performativní činnost. Divadlo Feste (či dále jen DF) nemá žádného zaměstnance, se kterým by byl uzavřen hlavní pracovní poměr. Formou dohody o pracovní činnosti zaměstnává divadlo jednoho pracovníka, formou dohod o provedení práce zaměstnává DF přibližně 2 až 5 osob. V případě DPP se jedná o formy nepravdivé spolupráce. Délka a četnost těchto úvazků je generována z vytížení divadla – v sezóně, tedy v měsících září/říjen až prosinec, a následně leden/únor až květen/červen je provoz divadla nepřetržitý. Během reprízování inscenací, které jsou na repertoáru (4–5 představení na měsíc), během zájezdů, tedy hostování v jiných městech České a Slovenské republiky, a během zkoušení nové inscenace (DF má zpravidla 4–5 premiér v jednom kalendářním roce) dochází k největšímu personálnímu vytížení, a je tedy nutné posílit výkonnou produkci a technickou produkci. Další aktivity jsou pak pokryty z řad dobrovolníků.

Personální strategie a struktura organizace

- Ředitelka, náplň práce: dramaturgie, finance, centrální produkce a propagace
- Kmenový režisér: 2 režie v kalendářním roce, PR a propagační aktivity, dramaturgie
- Produkce (1–3 dle potřeb): výkonná produkce (zajištění repríz, zajištění pokladny, výkonná produkce ke vznikající inscenaci), distribuce propagačních tiskovin, dobrovolnická agenda – v kompetenci jedné produkční
- Technická produkce (2–4 dle potřeb): technická dokumentace inscenací, stavba, zajištění repríz, technická produkce zájezdů a hostování, technické zajištění premiérové inscenace (generálový týden), údržba techniky, kterou vlastní divadlo
- Dobrovolníci – skupina je tvořena dobrovolníky a stážisty, průměrně se jedná o 7–10 osob, o které se stará koordinátorka

Hlavní činnosti Divadla Feste

Divadlo se soustředí na autorské a politicko-sociálně angažované činoherní divadlo s přesahem do site-specific forem. Divadlo také spolupracuje s různými nevládními a neziskovými organizacemi. Kromě činoherního divadla se soustavně věnuje již osmým rokem překladu současných textů do českého jazyka, které jsou následně premiérově zinscenované v podobě scénických čtení na Festivale scénických čtení SPECIFIC.

Jak již bylo řečeno v úvodu, Divadlo Feste se primárně věnuje performativní činnosti (tedy zcela jednoduše divadlu). Jedná se o platformu pracující v týmu, který je konstantní ve svém dramaturgickém a produkčním jádru (každoroční naplnění dramaturgického plánu na sezónu). V průběhu sezóny připraví 4–5 premiér, kdy je tvůrčí tým (tedy režisér, dramaturg, výtvarník, hudebník a herci) najímán k nastudování inscenace z externích zdrojů.

Kromě čtyř hlavních premiér, připravuje platforma překlady vybraných dramatických textů (klíčem je konkrétní národnost nebo stát, kdy je dramaturgický výběr zaměřen na současné tamní drama a jeho zasazení do kontextu) do českého jazyka. Ty jsou premiérovány formou scénických čtení na Festivalu scénických čtení SPECIFIC. Festival probíhá v Brně a také v Praze, od roku 2017 je úzce spojen s akademickou obcí.

V rámci své činnosti se platforma spolupodílí na aktivistických aktivitách a úzce spolupracuje s mnoha nevládními organizacemi. Cílem je rychle a aktuálně reagovat na témata, která jsou ve společenském diskurzu problematická. Reagujeme formou site-specific, vznikem divadelních textů a následně jejich scénických čtením, happeningem atd.

Cílové skupiny pro organizaci

Za bezmála dekádu, kdy se divadlo kontinuálně věnuje své činnosti, se vyprofilovala také divácká základna, tedy diváci, kteří jsou s dramaturgií Divadla Feste ideologicky spjati. Nejvýraznější divácká skupina je ve věkové kategorii v rozmezí od 21 let do 45 let, studenti či absolventi vysokých škol. V případě absolventů se jedná o sociálně stabilní prostředí, kdy diváci navštěvují DF pravidelně a vyjadřují podporu divadlu formou pravidelných darů či formou koupě vstupenek pro svou rodinu a okolí. Pro studenty nabízí Divadlo Feste zvýhodněné vstupné, které bývá v symbolické výši. V této cenové relaci jsou vstupenky nabízeny také seniorům a občanům, kteří jsou v nějaké sociálně znevýhodněné situaci (například bez zaměstnání). Pro tyto dvě skupiny je jednotícím prvkem zájem o dění ve společnosti, v politice a v kultuře. Často jsou zapojeni do různých občanských aktivit na poli lokálního ale i celorepublikového působení. Cílovou skupinu Divadla Feste tedy lze definovat jako diváka či divačku se zájmem o společensko-politická témata a umění.

Majetek organizace

Divadlo Feste vlastní pouze divadelní techniku, kterou se podařilo postupně získat – jsou jí divadelní světla (různé intenzity), základní ozvučení, stativy a stojany na světla, příslušenství ke světlům (jako jsou klapky, lanka, držáky). Jinak Divadlo Feste nevládní žádný hmotný a hodnotný majetek.

Plánování v organizaci

Plánování chodu divadla na nadcházející rok, konkrétně na rok 2018, začíná již v roce 2016. V roce 2016 se vytváří konkrétní představa o dramaturgickém plánu a o uměleckém obsazení (tedy režisér, dramaturg, výtvarník, herci), pokud se jedná o známého režiséra, je někdy nutné se na spolupráci domluvit i tři roky předem. Následně se komunikuje s režisérem o titulu, upevňují se data, kdy je možné začít zkoušet, kdy by mohl být předpokládaný termín premiéry. Dramaturgický plán a komunikace s uměleckým obsazením je v kompetenci dramaturgů (v případě Divadla Feste se jedná o ředitelku a kmenového režiséra; tento tým pracuje na kompletním dramaturgickém plánu). Od června 2017 do září 2017 pak dochází k podrobnému rozplánování následujícího roku, včetně zkoušení nových inscenací, požadovaného počtu repríz, zájezdů atd. V případě repríz není možné plánovat s takovým časovým předstihem. Vzhledem k tomu, že v Divadle Feste hostují profesionální herci, kteří mají své závazky i u jiných institucí, je možné určit termíny repríz přibližně s měsíčním až dvouměsíčním předstihem. V následujícím kalendářním roce, tedy od června 2017, probíhá podrobné plánování rozpočtu, termínů zkoušení, komunikace ohledně zájezdů. Koncem září se podávají grantové žádosti na Magistrát města Brna a na Ministerstvo kultury České republiky, kde je třeba mít popis projektu podrobně rozpracován.

Rozpočet organizace, náklady a výnosy

Proces sestavování rozpočtu Divadla Feste probíhá v následujících krocích. Výchozím je tzv. ideální rozpočet, což je rozpočet, který je předkládán v žádostech do grantových a dotačních řízení (v případě celoročního provozu/činnosti se jedná o uzávěrku koncem září). Ideální rozpočet vychází z ohlednutí za minulým rokem, na základě účetní závěrky se projdou střediska, se kterými pracujeme, projde se dramaturgický plán a interní strategie nadcházejícího roku (interní strategie jsou vnitřní cíle organizace, které jsou zaměřené na provozně-propagační okruhy a dále na personální zajištění chodu organizace). Výše požadovaných dotací standardně nebývá udělena v plně požadované výši.

Následně dochází k tvorbě reálného rozpočtu – ten vychází z předpokladu poskytované dotace, k potvrzení spolupráce a hostování. Zpravidla je nutné nastavit priority a jednotlivé položky pokrátit (například – nebude možné poskytnout HPP, ale bude možné s daným zaměstnancem uzavřít DPP nebo DPČ; zkrácení rozpočtu na tvorbu inscenace – zpravidla se jedná o nižší náklady na scénu, tedy materiál – v interní strategii nechceme krátit honoráře uměleckých složek, stejně tak produkce; bez těchto lidských zdrojů by nebylo možné, aby Divadlo Feste mohlo provozovat svoji činnost).

Rozpočet Divadla Feste pro rok 2017 znázorňuje níže uvedená tabulka.

POLOŽKA - PROJEKT	NÁKLADY	VÝNOSY
MMB		400 000,00 Kč
MKČR		310 000,00 Kč
JMK		0,00 Kč
příjmy – zájezdy		50 000,00 Kč
příjmy – projekty na klíč		120 000,00 Kč
Svitavy		35 000,00 Kč
příjmy tržby		150 000,00 Kč
MKČR specifíc		76 000,00 Kč
Dar od Stehlíkové		15 000,00 Kč
Velvyslanectví SPECIFIC		27 000,00 Kč
Česko-německý projekt		100 000,00 Kč
grant na překlad		5 000,00 Kč
sponzorské dary		5 000,00 Kč
pronájem	100 000,00 Kč	
sklad pronájem	8 700,00 Kč	
Brattberg	105 000,00 Kč	
nákup techniky a její údržba	40 000,00 Kč	
Schauspiel	148 000,00 Kč	
Prekariát	70 000,00 Kč	
Boží koně ze Sigi Moumen	100 000,00 Kč	
náklady na vznik textů	0,00 Kč	
vedení divadla - dramaturgie, provoz, produkce	150 000,00 Kč	
technické zajištění repríz (pers.)	90 000,00 Kč	
asistent produkce (koordinátor dobrovolníků)	50 000,00 Kč	
tisky	15 000,00 Kč	
telefon	18 000,00 Kč	
kancel. potřeby	5 000,00 Kč	
reprízy inscenací	200 000,00 Kč	
spotřeby	15 000,00 Kč	
cestovné	15 000,00 Kč	
tantiémy	10 000,00 Kč	
doména a web hosting	3 000,00 Kč	
účetní	20 000,00 Kč	
účetní systém	5 000,00 Kč	
Specific – režie	10 000,00 Kč	
Specific – obsazení	20 000,00 Kč	
Specific – scéna/hudba (vč. materiálu)	16 000,00 Kč	
Specific – pronájem	7 500,00 Kč	
Speciic – cestovné	1 800,00 Kč	
fotograf	10 000,00 Kč	
grafika	20 000,00 Kč	
grant na překlad	5 000,00 Kč	

honoráře projekty na klíč	35 000,00 Kč	
CELKEM	1 293 000,00 Kč	1 293 000,00 Kč

Základní výnosy a náklady lze identifikovat dle následujících oblastí.

V případě nákladů se jedná o náklady spojené s provozem DF, a dále s novou uměleckou tvorbou DF a reprízováním inscenací, které jsou na repertoáru, nebo které v průběhu daného roku vzniknou a stanou se tak součástí repertoáru.

Provozní náklady DF tvoří:

- pronájmy za hrací a zkušební prostory (inscenace se v průměru zkouší 2 měsíce, tedy celkem 8 měsíců je prostor vytěžován; kromě večerních časů také v časech od 10 do 18 hodin). Součástí pronájmů jsou také skladovací prostory, protože divadlo musí skladovat scénografii a kostýmy k inscenacím, techniku atd.; z inscenací, které již nejsou v repertoáru, vytváří DF fundus (zásoba kostýmů, různých součástí scény atd.), který pak bývá nadále využíván a recyklován.
- personální zajištění – v něm jsou zahrnuty osoby, které plánují všechny termíny hrací a zkoušecí, komunikují s herci a herečkami a inscenačními týmy, zajišťují techniku, prostor atd. Zároveň zajišťují přípravu repríz – nákupem spotřebních rekvizit, ošetřením a přípravou kostýmů a scény. V neposlední řadě jde o osobu ředitele/ky, která se stará o koordinaci všech složek, zajišťuje financování projektů (žádosti o dotace a jejich následné vyúčtování), zajišťuje legislativní fungování spolku (tedy výroční zprávy, finanční závěrky v kooperaci s účetní atd.).
- ostatní provozní náklady – zahrnují materiály a služby za údržbu scény a kostýmů, spoje (telefon a pošta), tisky (propagace, dokumenty, texty).

Náklady umělecké tvorby DF tvoří:

- v průběhu kalendářního roku DF nazkouší a následně odreprízuje čtyři inscenace. Jejich rozpočet je tvořen primárně licenčními (uměleckými smlouvami), následně pak položkou za výrobu scény a kostýmů, a dalším materiálem. Za umělecké složky je pokládán autor textu (nebo licenční smlouva s agenturou), režisér, dramaturg, výtvarník, hudebník, herci a herečky. Do materiálové složky je zahrnut materiál (textilie, obuv, papíry, barvy, nábytek, kov, někdy také technika) a výroba (technik).

Náklady spojené s reprízováním inscenací DF tvoří:

- placení herci (může být například také hudebník nebo light designer, pokud během představení živě vystupuje), dále pak autorské poplatky = tantiémy (podle smlouvy je stanovena procentuální výše, která se odvozuje podle počtu diváků na jednotlivých reprízách).

- do reprízování lze také zahrnout náklady navíc, které vznikají u zájezdů (přeprava a cestovné).

DF je registrované na krajském soudě jako zapsaný spolek, skrze svou právní formu může pravidelně žádat o dotace od různých nadací či města, kraje či ministerstev. Výnosy z činnosti DF lze primárně rozdělit do následujících třech kategorií: dotace, prodej vstupenek a prodej služeb.

Dotace:

- DF je pravidelně podporováno ze strany Statutárního města Brna (dále jen SMB) a z rozpočtu Ministerstva kultury. Ze strany SMB obdrželo již podruhé víceletou dotaci, a to 400 000 Kč/rok (aktuálně je čerpaná v časovém horizontu 4 let). Na MKČR je žádáno o dotaci na celoroční inscenační činnost a již několikátým rokem sledujeme vzestupnou tendenci ve výši získané dotace (tedy DF je stále lépe bodované a získává vyšší dotace, aktuálně není velký rozdíl v dotacích od města a od státu). Tím se neustále potvrzuje, že DF není pouze brněnské divadlo, ale je vnímáno jako divadelní platforma, která má své místo v celorepublikovém měřítku.
- dále je Divadlo Feste podporováno menšími donory – např. nadacemi nebo ambasádami, kdy se podpora zpravidla vztahuje na jeden konkrétní projekt.

Prodej vstupenek:

- aktuálně funguje přes prodejní portál Goout.cz. V minulosti přímý předprodej vstupenek nebyl – bylo možné si vstupenky rezervovat skrz formulář nebo emailem/telefonicky. Od této varianty jsme z důvodu neustále se opakujícího nevyzvednutí vstupenek upustili. Představení bývalo často zcela kapacitně obsazené, ale v standardně se stávalo, že nakonec bylo 20 % z kapacity volných, protože rezervace propadla. Z toho důvodu jsme se rozhodli přejít na přímý prodej vstupenek a to formou online předprodeje. I přesto, že si poskytovatel bere z každé vstupenky provizi 5 %, je tento systém ekonomicky pro spolek výhodnější.

Prodej služeb:

- kategorie slučuje zájezdy (subjekt si nás smluvně najme, abychom v jeho prostoru odehráli představení dle jeho výběru) a projekty na klíč – kdy kromě standardních repertoárových inscenací je DF přímo osloveno, zda by neudělalo projekt na místě dle konceptu (příkladem je Václav Havel – Moc bezmocných; existuje koncept, ale realizace je vždy na místě jiná nebo dle předem dohodnutého konceptu připraví představení na míru – např. pro Festival na nábřeží)

Rozpočet konkrétního projektu

Při stanovení rozpočtu konkrétního projektu postupujeme dle složek, které jsou tzv. pevné, a složek, které jsou volné. Pod pojem pevné složky inscenačního týmu jednoznačně zahrnujeme režiséra, náklady na text, případně autorská práva, dramaturga nebo výtvarníka či hudebníka. V tomto případně víme předem, jaký honorář bude mít každý ze zúčastněných (k číslům se dostaneme na základě zkušeností z oboru a na základě celkového rozpočtu).

Volné složky jsou herci (každá inscenace jich má různý počet, podle počtu herců se také odvíjí honorář, tedy kolik budou mít za nazkoušení a následně za reprízu, máme ale vnitřně stanovenou částku, pod kterou honorář nikdy neklesne. Částka je opět generována praxí a také přehledem, jaké jsou honoráře v podobně velkých subjektech jako je DF). Dále se jedná o materiální náklady – výroba nebo nákup scény, kostýmů, rekvizit atd. (částka je stanovena na základě celkového rozpočtu na daný projekt – v případě, že do projektu vstupuje menší donor jako nadace, ambasáda, nebo dar, je možnost do scénografie investovat více).

Do tohoto rozpočtu není zahrnuto následné reprízování inscenace, ale pouze její vznik.

V případě realizace jedné konkrétní inscenace, která bude v daný rok divadlem premiérována, bude plánovaný rozpočet vypadat následovně:

Vznik inscenace – náklady, premiéra v březnu 2017, platnost do konce roku 2017:

NÁKLADY

- Licenční smlouvy:
 - Herecká
 - Režie: 30 000 Kč
 - Herecká: 15 000 Kč
 - Scénografie: 11 000 Kč
 - Hudba: 14 000 Kč
 - Dramaturgické služby: 5000 Kč
 - Poplatek za autorská práva: 13 000 Kč
 - Překladatelské služby: 5000 Kč
 - Grafické služby: 6000 Kč
- Náklady na materiály
 - Scéna a rekvizity: 45 000 Kč
 - Kostýmy: 7000 Kč
- Náklady na služby
 - Technické služby: 20 000 Kč
 - Nájem nebytových prostor: 10 000 Kč
 - Propagace: 5000 Kč
 - Kopírování, tisk: 5000 Kč
 - Produkční zajištění: 8000 Kč

VÝNOSY

- Tržby ze zájezdů: 15 000 Kč
- Tržby z prodeje vstupného: 50 000 Kč

- Přijatý příspěvek, dar: 15 000 Kč
- Granty, dotace: 119 000 Kč

Dalším příkladem projektu, který je ale finančně nezávislý, v ideálním případě přináší alespoň symbolický zisk, je tvorba site-specific na míru, tzn. Divadlo Feste je osloveno, aby připravilo pro konkrétní zájem objednatele program (tedy vychází z místa a jeho scénického koloritu). Jako příklad uvádím site-specific esej Moc bezmocných v Záhradě v Banské Bystrici na Slovensku.

NÁKLADY

- Licenční smlouvy:
 - Režie: 6000 Kč
 - Herecká: 6000 Kč
- Poplatek za autorská práva: 3000 Kč
- Pronájem techniky: 4000 Kč
- Cestovné: 3000 Kč
- Materiál scéna a rekvizity: 1000 Kč
- Produkční zajištění: 2000 Kč

VÝNOSY

- Tržby z prodeje služeb: 25000 Kč

Na základě této zkušenosti a spokojenosti s odvedením uměleckého výkonu vznikla mezi organizacemi spolupráce a Divadlo Feste bude na Slovensku hostovat se svým stávajícím repertoárem.

Kontrolní mechanismy v organizaci

Jako kontrolní mechanismus slouží nastíněný reálný rozpočet, který je nutné pečlivě dodržovat. Dle inscenací vznikají konkrétní položky, podle kterých je možné hlídat, kolik jednotlivé inscenace se svými náklady stojí. Dále se pravidelně setkáváme s okruhem, jakousi radou, se kterou se diskutují konkrétní kroky (výraznější strategická rozhodnutí, v tomto případě se primárně jedná o interní strategii a o dramaturgický plán, nejedná se o finanční kontrolu). Vzhledem k tomu, že náš rozpočet zpravidla nepřesahuje 1 000 000 Kč za rok, není nutné, aby probíhal audit. Vzhledem ke změně v legislativě zapsaných spolků, je nutné, aby spolky zveřejňovaly své účetní rozvahy, závěrky a výsledovky, které jsou následně zveřejněny na internetovém portále Justice.cz. Dále je nutné pravidelně zveřejňovat výroční zprávu o činnosti, kde jsou popsány procesy v organizaci, její ekonomické výsledky, přehled návštěvnosti a samozřejmě ohlédnutí za uměleckou činností v předchozím roce. Jako kontrolní nástroj slouží také samozřejmě kontrola při vyúčtování dotací a grantů. Podle donora je nutné překládat rozpoložované náklady a výnosy, soupis realizované činnosti včetně místa a data, kde a kdy se daná akce realizovala.

3. Divadlo Líšeň

(Divadlo Líšeň, z.s. IČ: 69649197, Obecná 1385/13, Líšeň, 62800 Brno)
(text zpracoval: Luděk Vémola)



Základní informace o organizaci

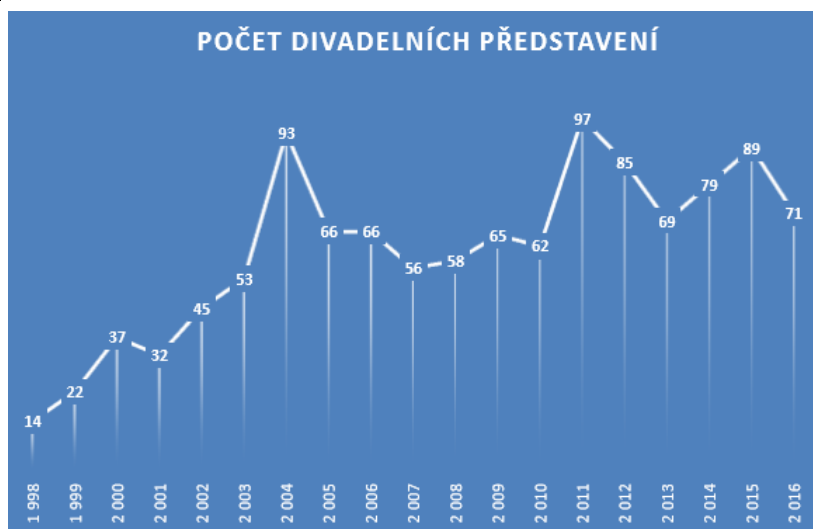
Divadlo Líšeň jako profesionální divadelní soubor bylo založeno v roce 1998 Pavlou Dombrovskou a Luděkem Vémolou. V roce 1999 bylo založeno občanské sdružení Líšeň o.s., které je od 1. 1. 2014 zapsáno jako spolek Divadlo Líšeň z.s. Divadlo Líšeň nemá vlastní hrací prostor, nýbrž hostuje. Má v pronájmu sklady, dílny a administrativní zázemí. Divadlo Líšeň nemá stálé zaměstnance. Externí herci a lektori dílen jsou odměňováni na základě smlouvy o účinkování. Produkční, technické, účetní a další administrativní služby jsou zajišťovány převážně dobrovolníky členy spolku a z části jako externí služby. Spolek má aktuálně 7 členů. Na zajištění chodu organizace se aktivně podílí 4 členové. Divadlo pravidelně spolupracuje s cca 30 externisty (herci, výtvarníci, lektori dílen, hudebníci, tanečníci).

Divadlo vede od roku 2004 podvojný účetnictví. Operativní evidence je z části vedena přímo v účetnictví pomocí hospodářských středisek a kalkulačních jednic (evidence nákladů na jednotlivé typy činnosti, výdaje na projekty), dále v programech Outlook (evidence projektů a donátorů) a Excel (evidence akcí, kniha jízd, atd.).

Divadlo Líšeň vzniklo v Brně-Líšni jako profesionální experimentální soubor. Využívá různé divadelní formy, pracuje s loutkami, maskami, objekty, pohybovou a zvukovou stylizací. Působí v Brně, hostuje po celé republice i na mezinárodních evropských festivalech. Dále nabízí pro dospělé i dětské publikum inscenace, workshopy, přednášky a besedy, pořádá festivaly. Část tvorby divadla jsou inscenace s lidskoprávní a politickou tematikou obvykle spojené s doprovodným programem – např. besedy s pamětníky holocaustu, žurnalisty a odborníky na pruskou propagandu. Významná je také spolupráce s romskými umělci a hudebními i tanečními soubory, z níž vznikají společné inscenace a projekty. Soubor se zaměřuje i na znevýhodněné publikum v ústavech, stacionářích a podobně v rámci projektu Divadlo zapomenutému publiku. V místě svého sídla – Brně-Líšni – se divadlo podílí na komunitním rozvoji obce a iniciovalo vznik spolku Líšeň sobě, který organizuje kulturní a společenský program, ale řeší třeba i problematiku týkající se výstavby v Líšni.

Cílové skupiny pro organizaci

Divadlo Líšeň šíří svých aktivit (inscenace pro rodiny, i pouze pro dospělé, dílny, festivaly, program pro školy...) nabízí program pro širokou veřejnost všech věkových kategorií i pro určité specifické skupiny (např. pro znevýhodněné). Zacílení konkrétní skupiny vyplývá z repertoáru divadla – z podoby konkrétních inscenací, které nabízíme. Určení, na koho budeme cílit svoje aktivity, vyplývá také z našeho osobního rozhodnutí a vědomí potřeby působit na určitou skupinu (např. vzdělávací pořady pro školy).



Majetek organizace

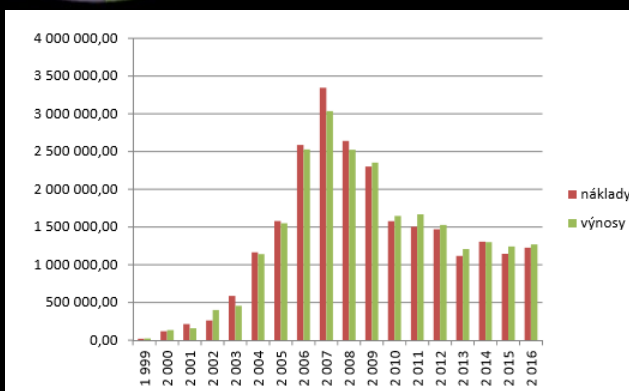
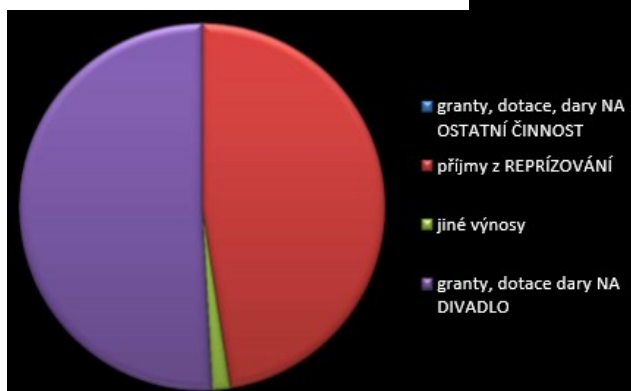
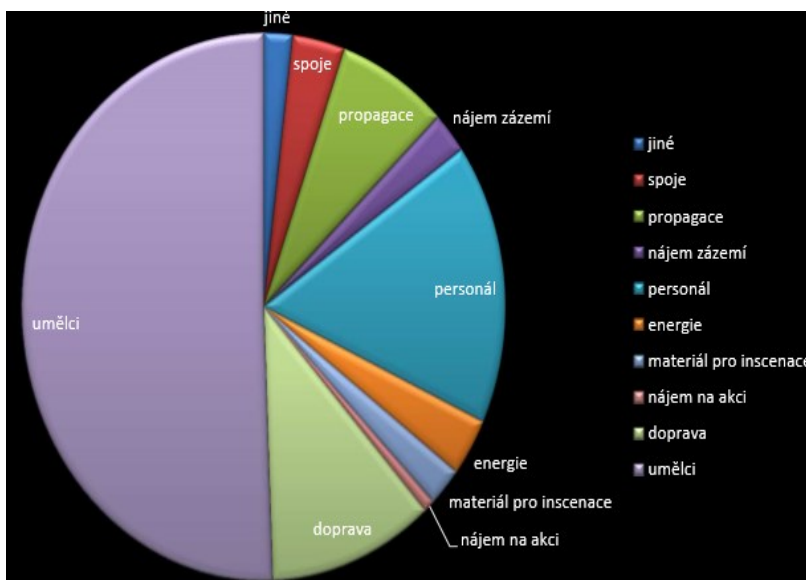
Movité věci s cenou do 40 000 Kč včetně a s dobou použitelnosti delší než jeden rok jsou považovány za materiál a jsou účtovány přímo do spotřeby (na účet 501). Software s cenou do 60 000 Kč včetně a s dobou použitelnosti delší než jeden rok je považován za službu a je účtován přímo do spotřeby (účet 518). Majetek nabytý úplatně je oceňován pořizovací cenou. Používá se zrychlený způsob odpisů, odpisuje se měsíčně. V současné době má divadlo v majetku pouze 9místný automobil pro převoz scény a účinkujících.

Finanční řízení a plánování v Divadle Líšeň

Plánování činnosti provádí umělecká vedoucí a zakladatelka divadla Pavla Dombrovská. Celková činnost je složena z reprízování inscenací a dílčích projektů. Dílčí projekty většinou reagují na aktuální problémy ve společnosti (cyklus představení a workshopů s romskou tematikou, cyklus besed po představení Putin lyžuje...). Na základě plánu činnosti sestaví technický ředitel, předseda a zakladatel Luděk Vémola finanční plán. Veškeré mechanismy finančního řízení vznikly na základě reálných potřeb.

Rozpočet organizace

rok	náklady	výnosy	bilance
1 999	21 158,00	22 228,00	1 070,00
2 000	118 334,26	134 000,00	15 665,74
2 001	212 966,00	157 269,00	-55 697,00
2 002	260 920,00	402 000,00	141 080,00
2 003	585 548,00	456 243,00	-129 305,00
2 004	1 164 804,00	1 139 797,00	-25 007,00
2 005	1 578 456,00	1 547 962,00	-30 494,00
2 006	2 586 817,66	2 528 144,68	-58 672,98
2 007	3 344 823,88	3 034 333,15	-310 490,73
2 008	2 637 928,29	2 521 474,38	-116 453,91
2 009	2 301 159,20	2 351 672,71	50 513,51
2 010	1 576 677,07	1 646 389,34	69 712,27
2 011	1 501 203,41	1 666 651,39	165 447,98
2 012	1 469 204,53	1 526 938,62	57 734,09
2 013	1 116 938,06	1 208 794,09	91 856,03
2 014	1 305 571,44	1 300 323,00	-5 248,44
2 015	1 144 442,81	1 240 457,89	96 015,08
2 016	1 225 919,93	1 267 667,74	41 747,81



Finanční plánování a analyzování

Každý jednotlivý náklad je analyzován a přiřazen k činnostem, kterých se týká. Tato analýza musí být co nejpodrobnější. Umožňuje stanovit náklady na jakýkoli druh činnosti, což se využije pro kontrolu nákladů na stávající projekty a sestavení rozpočtu na projekty nové. Nový projekt se totiž často skládá

z dílčích aktivit, které už v minulosti proběhly. Rozpočet nového projektu tedy snadno vytvořím složením nákladů na dílčí činnosti, jejichž bilanci znám (např. žádost na reprízování určité inscenace).

Přiřazení nákladů k činnostem se provádí přímo v účetním programu.

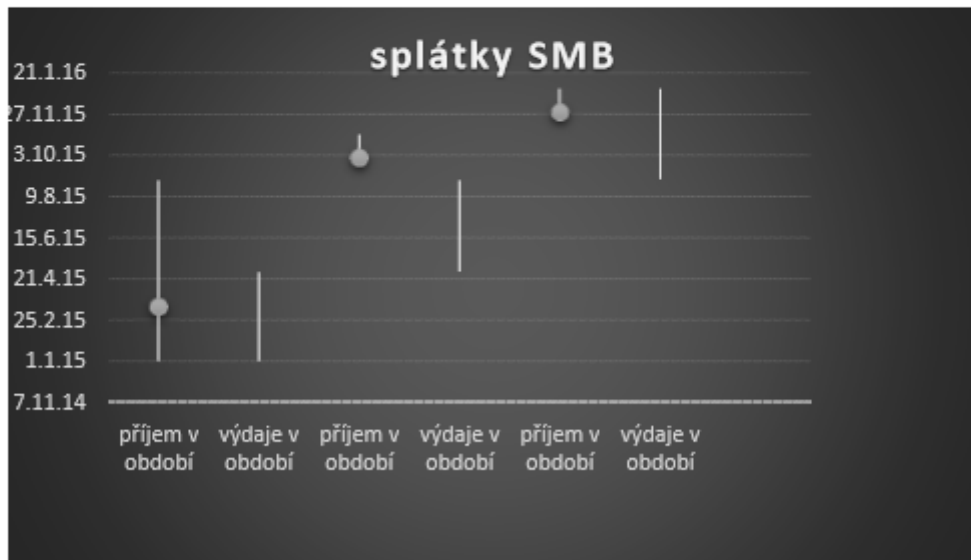
- **Výhody:** Existuje pouze jeden zdroj dat (účetní doklad), který je přizpůsoben tak, že z něj lze čerpat informace o vazbách na projekty (typy činností). Tím se omezuje chybovost při přepisu dat, zůstává zachována provázanost činností (jeden náklad je totiž často součástí více projektů, přestože je hrazen pouze z jednoho zdroje). Rozpočet projektu je možné tisknout jako účetní sestavu. Lze tisknout samostatně sestavu nákladů hrazených dárce i sestavu nákladů projektu včetně spolufinancování. Odpadá tedy přepis dokladů do formulářů vyúčtování dotací.
- **Nevýhody:** Tento typ evidence klade větší nároky na účetní i manažera projektu. Účetní se musí orientovat v členění činnosti a v probíhajících projektech, manažer projektu se musí orientovat v účetním programu. Výrazně se také omezuje výběr softwaru. Většina standardních účetních softwarů neumožňuje evidenci a filtrování dokladů v požadovaném rozsahu. Software na míru je cenově nákladný.

Všechny účetní knihy včetně účetního deníku poskytují filtr dat s otazníkovou a hvězdičkovou konvencí (otazník nahrazuje jakoukoli hodnotu, hvězdička více hodnot). Dále nabízí u většiny samostatných polí logické podmínky včetně kombinace pozitivních a negativních (platí A, zároveň neplatí B) a dále nabízí označit položky vyhovující filtru, tyto dále filtrovat, označit výsledek filtru a tento dále filtrovat. Výsledek filtru lze tisknout pomocí různých sestav včetně opisu okna s výsledkem filtru, kde lze zobrazit vlastní výběr sloupců s požadovanými informacemi o větě (tj. dokladu, nebo řádku rozkontu v případě deníku). Lze tedy přímo z účetnictví zjistit bilanci jakéhokoli druhu činnosti. Viz přílohy 1–8 (data pro rok 2016). Pro každý filtr lze tisknout množství účetních sestav včetně výsledovky. Účetní sestavy s použitými filtry lze exportovat do tabulek Excel, kde je možné je dále upravovat pro potřeby vyúčtování dotací. Většinou lze takto tisknout kompletní formulář vyúčtování dotace v podobě požadované donátorem přímo z účetního programu.

Příklad řízení čerpání dotace na provozní náklady (časová kontrola)

Divadlo získalo v roce 2015 dotaci 300 000,-Kč od SMB na provozní náklady. Dotace nebyla položkově omezena (kromě neuznatelných nákladů), nebylo tedy třeba hlídat položkově členění rozpočtu. Dotace ale byla poskytována ve třech splátkách po 100 000,-Kč. Jelikož se jednalo o dotaci na celoroční provozní náklady, bylo vhodné ji čerpat z časového hlediska lineárně v průběhu roku. Splátky ale nebyly rozloženy lineárně. Z níže uvedené přílohy je patrné, že na čerpání druhé splátky byl k dispozici jen jeden měsíc. Bylo také potřeba počítat s časem na přípravu vyúčtování. Při vytváření nákladů druhé splátky až po jejím příjmu by na profinancování 100 000,- Kč zůstávaly cca 3 týdny, což by mohlo být značně neefektivní. Z grafu je vidět, že pokud by chtěla organizace čerpat náklady v roce lineárně, měly by být náklady na druhou splátku vytvořeny současně s vyúčtováním první splátky. Při čerpání dotace je tedy nezbytné počítat s předfinancováním nákladů, i když to v tomto případě nebylo součástí podmínek dotace.

dotace SMB	1. splátka		2.splátka		3.splátka	
	příjem v období	výdaje v období	příjem v období	výdaje v období	příjem v období	výdaje v období
cerpat do	31.8.15	30.4.15	31.10.15	31.8.15	31.12.15	31.12.15
cerpat od	1.1.2015	1.1.2015	1.10.15	1.5.15	1.12.15	1.9.15
příjem splátky	15.3.15		30.9.15		30.11.15	



Kontrolní mechanismy v organizaci

Pro vyhodnocení průběžného hospodaření se organizaci ukázalo jako klíčové sledování volných prostředků prostřednictvím sledování hospodářských středisek (HS). Aby bylo možné stanovit hodnotu příslušného HS, je nezbytné průběžně přiřazovat náklady ke zdrojům (HS jednotlivých dotací). Díky HS je tak možné určit výsledek hospodaření (ve schvalovacím řízení), tj. vyčíslit zisk (ztrátu), a to i bez nutnosti provést účetní závěrku (po korekci o nevyřízené objednávky, zúčtování záloh apod.).

4. Junák – český skaut, Kapráluv mlýn, z.s.



(Junák – český skaut, Kapráluv mlýn, z.s. IČ: 22707816, č.p. 235, 66402 Ochoz u Brna)

(text zpracoval: Michal Medek, ředitel)

Základní informace o organizaci

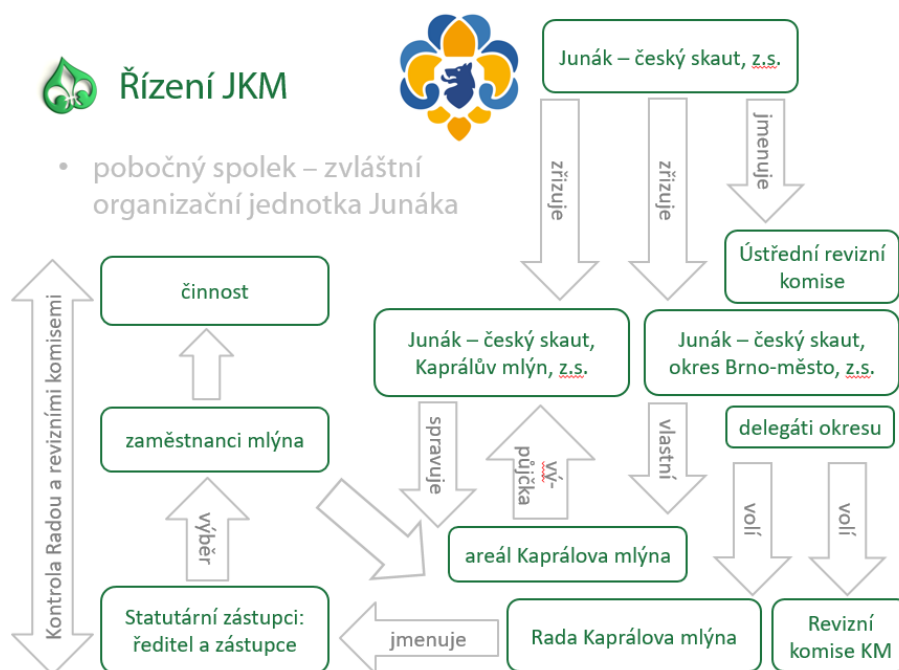
Junák – český skaut, Kapráluv mlýn, z.s. (dále JKM) je pobočným spolkem organizace Junák – český skaut, z.s. V rámci této organizace má statut tzv. zvláštní organizační jednotky, která spravuje základnu Kapráluv mlýn. Tato jednotka vznikla k 1. prosinci 2012.



V hierarchii této největší organizace dětí a mládeže v ČR je JKM jednotkou, kterou zřizuje a ruší ústředí Junáka. V praxi je nicméně Kapráluv mlýn řízen jednou z nižších organizačních jednotek: Junák – český skaut, okres Brno-město, z.s. Je tomu tak z historických důvodů, protože budova Kaprálova mlýna spolu s okolními pozemky byly v roce 1993 pronajaty a posléze v roce 2007 darovány právě této organizační jednotce okresní úrovně. Plénium okresu Brno-město tvořené zástupci jednotlivých nižších organizačních jednotek (středisek) tedy volí členy Rady Kaprálova mlýna a členy Revizní komise. JKM spravuje pozemky a budovy areálu Kaprálova mlýna na základě smlouvy o výpůjčce.

Budova Kaprálova mlýna prošla v letech 2011–2012 kompletní rekonstrukcí financovanou z Operačního programu Životní prostředí. Podmínkou získání dotace byl závazek provozování budovy jako zařízení pro environmentální výchovu po dobu 20 let. JKM naplňuje podmínky tohoto projektu a poskytuje požadované vzdělávací programy pro školy i oblast mimoškolní výchovy. Kromě majetku ve výpůjčce spravuje JKM i vlastní majetek, včetně jedné nemovitosti – chatky sousedící s areálem Kaprálova mlýna, která byla zakoupena v roce 2016.

Strukturu řízení organizace představuje následující schéma:



Zaměstnaneckou strukturu organizace a zodpovědnost za jednotlivé části provozu přibližuje následující tabulka a schéma z intranetu organizace:

Pozice	Úvazek	Role
Ředitel	zaměstnanec, úvazek 1,0	řízení organizace, PR, zvláštní objednávky, realizace programů a metodické vedení programového úseku
Zástupce ředitele	příkazní smlouva (statutární zástupce), smlouva o dílo (správa budovy), celkem v rozsahu přibližně 0,6 úvazku	péče o budovy, příprava práce a zaškolování dobrovolníků
Provozní vedoucí	zaměstnanec, úvazek 0,8	zpracování objednávek, příprava podkladů pro účetní, koordinace ubytování, stravy a programu, zodpovědnost za úklid budovy a zásobování provozu (kromě kuchyně), provoz občůdka pro hosty a turisty
Úklid	zaměstnanec, úvazek 1,0	úklid budovy, zajištění obrátky prádla
Vedoucí kuchyně	zaměstnanec, úvazek 1,0	sestavování jídelníčků, objednávání potravin do provozu kuchyně, příprava pokrmů teplé a studené kuchyně, úklid kuchyně a jídelny
Kuchař	zaměstnanec, úvazek 1,0	příprava pokrmů teplé a studené kuchyně, úklid kuchyně a jídelny
Kuchař	zaměstnanec, úvazek 1,0	příprava pokrmů teplé a studené kuchyně, úklid kuchyně a jídelny
Programový pracovník	zaměstnanec, úvazek 1,0	realizace programů, koordinace dobrovolníků (v rozsahu přibližně 0,4 úvazku)
Programový pracovník	4x DPP v rozsahu přibližně 0,2 úvazku	realizace programů, od 2018 bude navýšen stav programových pracovníků o 1,0 úvazek
Účetní	externí služba	vedení podvojného účetnictví a mzdového účetnictví (rozsah odpovídá 0,25 úvazku).
Programový a provozní pracovník	externí služba v rozsahu přibližně 0,6 úvazku	zahradní a manuální práce, realizace programů, práce s dobrovolníky
Krátkodobí dobrovolníci	dobrovolnictví v rozsahu dní až 3 týdnů	pomoc s provozem Kaprálova mlýna, péče o skautské hosty především v letních měsících
Dlouhodobí dobrovolníci	dobrovolníci (převážně Evropská dobrovolnická služba) na 6-12 měsíčních stážích	pomoc s provozem Kaprálova mlýna a s programy, je pro ně realizován samostatný vzdělávací program
Krátkodobí dobrovolníci	dobrovolníci v rozsahu dní až dvou týdnů	pomoc s letním provozem, víkendové brigády

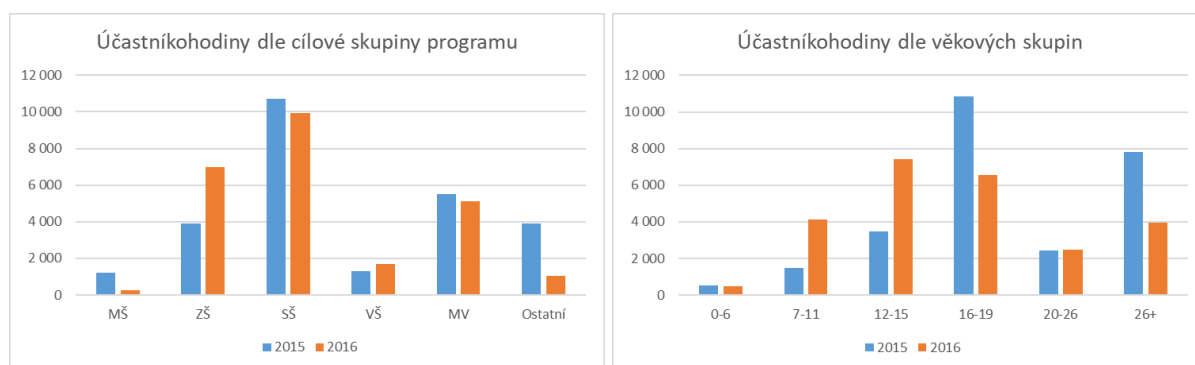
JKM je plátcem DPH, účtuje v soustavě podvojného účetnictví. Účty u banky vede v CZK a EUR.

Posláním JKM je vychovávat děti a mládež k lásce a úctě k přírodě, rozvíjet znalosti, dovednosti a postoje, které vedou k environmentálně odpovědnému jednání. Opírá se při tom o prvky skautské metody a o světový program ochrany životního prostředí. K naplnění svého poslání JKM provozuje základnu Kaprálov mlýn v Moravském krasu.

Výše uvedené poslání JKM naplňuje:

- realizací vzdělávacích programů,
- poskytováním ubytovacích prostor a stravovacích služeb pro akce dětí a mládeže,
- výchovou a vzděláváním dobrovolníků.

Strukturu klientely vzdělávacích programů v letech 2015/16 z různých úhlů pohledu představují následující grafy:



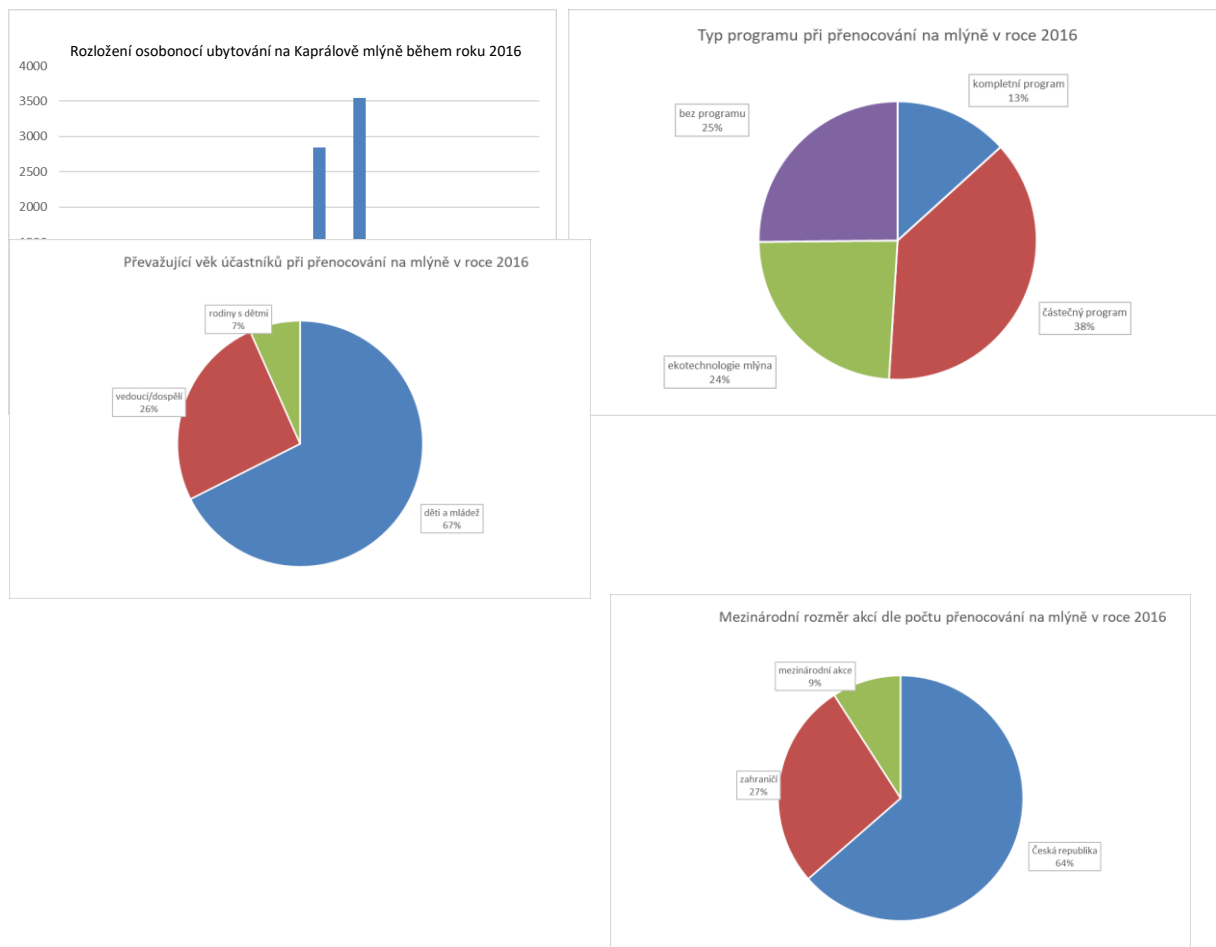
Pozn.: MV = mimoškolní výchova, ostatní kategorie jsou účastníci programů v rámci formálního vzdělávání všech stupňů

V roce 2016 bylo realizováno 23% programů v angličtině a 77% programů v češtině. Srovnání dle typu programů uvádí následující tabulka:

Rok	Krátkodobý program (max. 1-6 hodin)	Pobytový program (tzn. vícedenní)	Akce pro veřejnost	Celkem
2016	89 programů = 7198 účastníkohodin	25 programů = 17367 účastníkohodin	4 programy = 454 účastníkohodin	118 programů = 25019 účastníkohodin

Během víkendů se na Kaprálově mlýně konají především vzdělávací akce Junáka a dalších neziskových organizací. O prázdninách přijíždí na louky tábořit skupiny zahraničních skautů a ve všední dny školního roku přijíždí školy všech stupňů na pobytové programy o přírodě Moravského krasu. Působí zde lesní školka Lesinka.

Podíváme-li se na strukturu klientů, kteří využívají ubytovací služby, dostaneme následující obrázek analyzující celkových 14 962 osobností ubytovaných v roce 2016:



K doplňkovým aktivitám patří stravovací provoz pro externí vzdělávací subjekty (tzv. lesní mateřské školky – každý všední den mimo školní prázdniny se vaří pro 4 školky) a provoz infobodu a obchůdku pro návštěvníky údolí Říčky v Moravském krasu, kde se Kaprálův mlýn nachází. Dále jsou to práce v ochraně přírody, které realizujeme na zakázku správy CHKO Moravský kras.

Junák – český skaut, Kaprálův mlýn, z.s. se orientuje především na svoje hlavní poslání, tedy vytváření zázemí pro akce dětí a mládeže a realizaci programů. Do dalších projektů se zapojuje ojediněle jako partner, nikoliv nositel. Je to i z důvodu schopnosti samofinancování – organizace není závislá na grantových prostředcích a není nucena ke shánění financí prostřednictvím realizace projektů. V roce 2016 takto byla zapojena do projektu Competencies for a sustainable socio-economic development (nositel Wirtshausuniversität Wien). V roce 2017 jsme se jako partneři podíleli na zpracování dvou projektových žádostí (ZO ČSOP Veronica a ústředí Junáka).

Cílové skupiny pro organizaci

Cílovými skupinami Kaprálova mlýna jsou:

- učitelé a žáci základních a středních škol,
- mladí lidé na začátku profesní kariéry (dobrovolníci),
- vedoucí Junáka a vzdělavatelé uvnitř organizace,
- vedoucí dalších neziskových organizací a zahraničních skautských skupin.

Majetek organizace

Majetek Kaprálova mlýna se skládá z dlouhodobého majetku, drobného hmotného majetku nad 3000,- Kč, hotovostní pokladny, prostředků na 6 bankovních účtech (2 termínované vklady, 1 projektový účet, 1 karetní účet – nižší hotovost pro platby kartou, 1 běžný účet a 1 běžný účet v EUR). Areál Kaprálova mlýna je v majetku Junák – český skaut, okres Brno-město, z.s. a JKM jej užívá a spravuje na základě výpůjčky. JKM vlastní chatu sousedící s areálem Kaprálova mlýna o ploše 57 m².

Plánování v organizaci

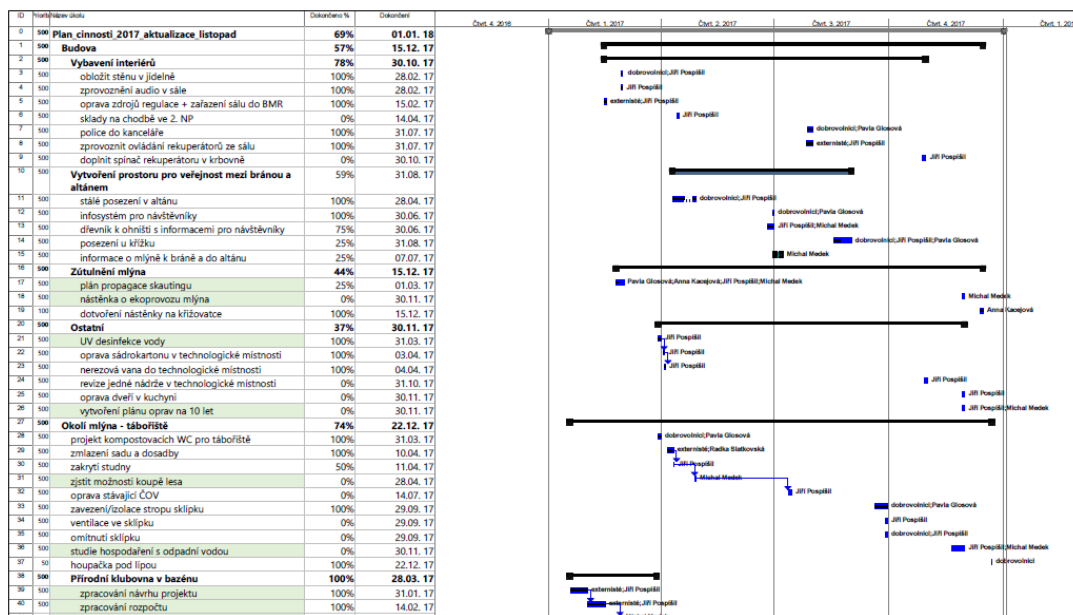
Proces plánování má několik úrovní:

1) Strategické plánování

Koná se jednou za pět let (2011, 2016). Plánování se účastní stakeholdeři Kaprálova mlýna, tzn. zaměstnanci, klíčoví dobrovolníci, činovníci Junáka, členové Rady Kaprálova mlýna. V roce 2011 bylo plánování facilitováno ředitelem JKM, v roce 2016 bylo facilitováno externistou, který jej připravoval spolu s ředitelem. Účastníci plánování dostali v předstihu podkladové materiály. Výstupem plánování je strategický plán (v roce 2016 včetně vize Kaprálovův mlýn v roce 2022). Proces plánování trvá 2 dny.

2) Roční plán

Roční plán je připravován každoročně zaměstnanci Kaprálova mlýna. Podklady a vedení plánování má na starosti ředitel JKM. Plán je připravován v rámci 3denního výjezdu v lednu, jehož součástí je i teambuilding (společná večeře, sportovní aktivity). V rámci plánu se hodnotí předcházející rok a sestavuje se plán činnosti na rok následující. Ten je po úpravě ředitelem a zástupce ředitele předložen ke schválení Radě Kaprálova mlýna. Představu o podobě plánu dává následující obrázek.



Roční plán rovněž slouží jako podklad pro sestavování rozpočtu na následující rok, který spolu s Plánem činnosti schvaluje Rada Kaprálova mlýna. Plánování trvá 1,5 dne.

3) Porady

Porady za účasti všech zaměstnanců se konají 4x do roka, sleduje se na nich plnění ročního plánu, rozdělují se úkoly a zaměstnanci jsou informováni o větších chystaných akcích. Porady vede ředitel.

Z porady se pořizuje zápis s termínovanými úkoly pro jednotlivé zaměstnance. Délka porady je 3–4 hodiny.

4) Provozní porady

Provozní porady se konají operativně, většinou 1x týdně. Slouží k operativnímu rozdělování práce mezi zaměstnance a dobrovolníky. Délka je max. 1,5 hodiny, v případě dobrovolníků až 3 hodiny. Porady vede koordinátor dobrovolníků či zástupce ředitele.

5) Programové porady

Konají se 2–3x za rok a plánuje se na nich rozvrh programů. Jsou doplňovány operativními krátkými poradami před jednotlivými kurzy či v jejich průběhu. Porady vede vedoucí programového úseku (momentálně ředitel JKM). Délka trvání je 2–4 hodiny a z porady je vyhotoven rozpis kurzů.

Rozpočet organizace, náklady a výnosy

Pro ekonomické řízení organizace používáme následující typologii nákladů a výnosů:

VÝNOSY

- ubytování – příjmy za ubytovací služby JKM
 - ubytování dětí a mládeže
 - ubytování dospělých s programem
 - ubytování dospělých bez programu
 - ostatní příjmy – služby hlavní činnosti
 - ubytování dobrovolníků
- programy – příjmy za programy poskytované JKM
 - výukové programy a akce dětí a mládeže
 - výukové programy pro dospělé s programem
 - výuka, ostatní příjmy (péče o přírodu)
- strava – příjmy za stravovací služby
 - strava akce dětí a mládeže
 - strava dospělí s programem
 - strava dospělí bez programu
 - strava ostatní příjmy (cukroví, půjčování kuchyně)
- ostatní
 - drobný prodej – příjmy z provozu obchůdku
 - dary a sponzorské příspěvky
 - granty
 - ostatní

NÁKLADY

- mzdové náklady
 - mzdové náklady
 - zákonné sociální pojištění
 - další vzdělávání zaměstnanců
- materiál
 - energie (elektřina, plyn)

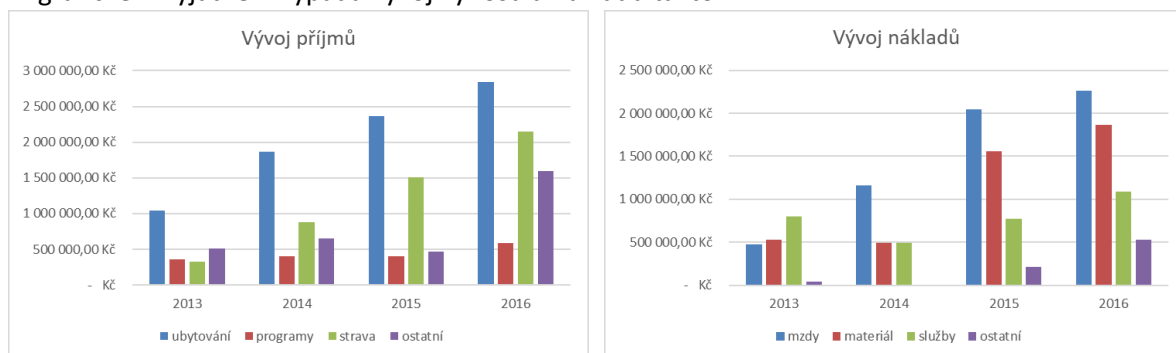
- opravy a udržování
- provoz, spotřební materiál
- drobný majetek
- pohonné hmoty (auto a nářadí)
- potraviny pro stravovací provoz
- služby
 - služby provoz
 - cestovné
 - splácení do Fondu nemovitostí
 - obrátka prádla
 - auto
 - ostatní služby – hlavní i vedlejší činnost
 - drobný nehmotný majetek – dar software
- zboží (nákup zboží do obchůdku)
- ostatní (daně, poplatky, úroky, neuplatněné DPH, regrantování Evropské dobrov. služby).

Vývoj výnosů a nákladů organizace od roku 2013 (první celý rok činnosti) ilustruje následující tabulka:

VÝNOSY		2013	2014	2015	2016
	ubytování	1 044 654,00 Kč	1 870 750,00 Kč	2 362 469,00 Kč	2 842 840,00 Kč
	programy	363 212,00 Kč	401 678,00 Kč	407 998,00 Kč	585 568,00 Kč
	strava	323 944,00 Kč	884 840,00 Kč	1 506 142,00 Kč	2 146 187,00 Kč
	ostatní	505 600,00 Kč	656 338,00 Kč	469 692,00 Kč	1 596 878,00 Kč
NÁKLADY		2013	2014	2015	2016
	mzdy	470 445,00 Kč	1 158 050,00 Kč ²	2 043 752,00 Kč	2 259 415,00 Kč
	materiál	533 053,00 Kč	490 739,00 Kč	1 561 558,00 Kč	1 867 027,00 Kč
	služby	801 152,00 Kč	494 200,00 Kč	773 068,00 Kč	1 088 312,00 Kč
	ostatní	39 726,00 Kč	6 862,00 Kč	209 760,00 Kč	530 895,00 Kč
		2013	2014	2015	2016
BILANCE		393 034,00 Kč	1 663 755,00 Kč	158 163,00 Kč	1 425 824,00 Kč

Pozn.: Nízké mzdové náklady v roce 2013 a částečně v roce 2014 jsou dány financováním mzdových nákladů programových pracovníků z tzv. křížového financování v rámci projektu rekonstrukce Kaprálova mlýna.

V grafickém vyjádření vypadá vývoj výnosů a nákladů takto:



Rozpočet sestavuje ředitel JKM ve spolupráci s účetní. V praxi se vytváří na základě výsledků předcházejícího účetního období, na základě objednávek na následující kalendářní rok a rozsahu

investic v ročním plánu činnosti. Rozpočet schvaluje Rada Kaprálova mlýna většinou v průběhu února daného kalendářního roku. Interní kontrola plnění rozpočtu probíhá v červnu/červenci a poté v listopadu. Důvodem kontroly v polovině roku je průběžné sledování bilance, v listopadu JKM sleduje, zdali provoz v daném roce negeneruje zisk – z důvodu dotace na rekonstrukci budovy nesmí být bilance v daném fiskálním roce po odečtení darů a dotací kladná.

Hospodářská střediska a kalkulače

Účetnictví Kaprálova mlýna je členěno na následující střediska:

- Provoz budovy
- Kuchyně a stravovací služby
- Programy
- Obchůdek
- jednotlivé projekty jsou v účetnictví odlišovány jako činnosti

Před realizací projektu Středisko ekologické výchovy Kaprálovův mlýn byly provedeny rozsáhlé finanční analýzy ekonomické udržitelnosti provozu. Testovaly se především různé typy programů z hlediska výše ztráty a byly vybrány ty s nejnižší ztrátou, na základě programového mixu byly rovněž stanoveny požadavky na personální obsazení programové oblasti.

V provozu se provádí kalkulače pro stanovení ceny za stravovací služby. Kalkulače se provádí rozpadem ceny za jídlo do tří kategorií, správnost kalkulače je poté ověřována na základě modelového sledování nákladů v oblasti potravin (týden v roce).

Strava	cena	potraviny	režie	mzda
základní nabídka	celkem			
snídaně	39,00 Kč	15,00 Kč	8,00 Kč	16,00 Kč
přesnídávka	22,00 Kč	10,00 Kč	4,00 Kč	8,00 Kč
oběd	72,00 Kč	39,00 Kč	10,00 Kč	23,00 Kč
svačina	20,00 Kč	8,00 Kč	4,00 Kč	8,00 Kč
večeře	57,00 Kč	29,00 Kč	8,00 Kč	20,00 Kč
den celkem	210,00 Kč	101,00 Kč	34,00 Kč	75,00 Kč
s DPH	254,10 Kč			

Na základě této kalkulače je minimální počet strážníků stanoven na 15 osob (tzn. na pokrytí mzdových nákladů jednoho kuchaře).

Pro ubytovací služby jsou definovány body, od kterých je služba poskytována, nejedná se však o body zvratu:

- nejméně 15 ubytovaných ve skupině;
- v případě obsazení kapacit tak, že není možná koexistence s další skupinou, je minimální platba 7500,- Kč za jeden den ubytovacích služeb.

Důvodem pro nedefinování bodů zvratu je sledování poslání organizace, které nás zavazuje poskytovat část služeb i s určitou mírou ztráty, která je pokryta ziskem z dalších oblastí činnosti a rovněž je pokryta dotací na počáteční investici do rekonstrukce budovy.

Kontrolní mechanismy v organizaci

Kontrolní mechanismy lze rozdělit na interní a externí. Externí kontrolní mechanismy jsou:

- Audit v rámci Certifikace poskytovatelů environmentální výchovy. Audit se koná jednou za dva roky a sleduje předpoklady pro kvalitní provoz = způsob řízení organizace, přípravu a evaluace programů, personální politiku a zvyšování kvalifikace zaměstnanců, ekologicky šetrný provoz.
- Certifikace a recertifikace v rámci světové sítě skautských ekozákladů SCENES – Scout Centres of Excellence for Nature Environment.
- Ústřední revizní komise Junáka (především kontrola hospodaření).

Interní kontrolní mechanismy jsou:

- Revizní komise Kaprálova mlýna (volená plénem Junáka – okresu Brno-město).
- Stanovení limitu výše finančních závazků, pro který je nutný souhlas Rady Kaprálova mlýna, a stanovení limitu maximální obsazenosti, nad kterou je nutný souhlas Rady Kaprálova mlýna.
- Stanovení dispozičních limitů jednotlivých pracovních pozic.
- Schvalování bezhotovostních příkazů nejméně dvěma z 3 disponentů s účtem.
- Zpětná vazba kvality služeb, která je zasílána vedoucím ubytovaných skupin.
- Zpětná vazba kvality programu, kterou vyplňují účastníci pobytových programů poskytovaných Kaprálovým mlýnem.

5. Tělocvičná jednota Sokol Brno-Řečkovice

(Tělocvičná jednota Sokol Brno-Řečkovice. IČ: 49465368, Vážného 2/19, Řečkovice, 62100 Brno)

(text zpracoval: Jiří Růžička)



Základní informace o organizaci

Tělocvičná jednota Sokol Brno-Řečkovice vznikla v roce 1900 jako vůbec první místní občanský spolek (dále jen jednota) a v současné době představuje pobočný spolek České obce sokolské, která je dobrovolným, demokratickým, nezávislým a nepolitickým spolkem s celorepublikovou působností. Základním článkem jsou Tělocvičné jednoty Sokol (T.J. Sokol), mající odvozenou právní osobnost, které se sdružují v rámci krajů do Sokolských žup, jež jsou rovněž pobočnými spolky. Z uvedeného vyplývá, že T.J. Sokol nemají vlastní stanovy. Všechny T.J. Sokol (*je třeba rozlišovat označení TJ - Tělovýchovné jednoty Sokol, které jsou evidovány v rámci České unie sportu – nástupnická organizace Československého resp. Českého svazu tělesné výchovy*) jsou samostatnými ekonomickými subjekty s vlastním IČO, provozují svoji činnost a hospodaří se svým majetkem výlučně na svoji zodpovědnost. Naše jednota patří mezi středně velké sokolské jednoty, celkový počet členů je cca 500, z toho cca 300 dětí (dorost minimální). Provozně (ekonomicky) činí roční obrát naší jednoty cca 1 mil. Kč, jednota nemá žádné stálé zaměstnance. Základním pilířem činností, provozu a správy majetku jednoty je dobrovolnická činnost. Podvojně účetnictví v plném rozsahu, včetně uzávěrek a daňových přiznání, zpracovává externí firma na základě předávaných dokumentů a dokladů (bezhotovostní platba faktur a pokladních dokladů hotovostních plateb).

Sokolské jednoty provádí obecně prospěšnou činnost tak, že prostřednictvím tělesné výchovy a sportu, společenské a kulturní činností přispívají ke zvyšování fyzické, společenské a kulturní úrovně a vychovávají k mravnosti a občanské odpovědnosti. Jedná se o velmi pestrou nabídku pravidelných cvičení a setkání pro všechny věkové skupiny obyvatel, zejména pak dětí a mládeže. Ve sportovní oblasti jde především o všestranné cvičení (rodičů a dětí, předškoláků, žáků a žákyň; florbal, stolní tenis, aerobik, rekreační odbíjená, různé míčové hry, bojová umění, výkonnostní odbíjená a krasojízda). Ve společenské oblasti máme tři různé věkové taneční skupiny, hudební kapelu a amatérský divadelní soubor. Kromě uvedené pravidelné činnosti se jedná o účast v různých výkonnostně sportovních přeborech. Za vedlejší projekty považujeme aktivní účast na různých veřejných vystoupeních a při námi pořádaných společenských a kulturních akcích (plesy, dětské karnevaly, pěvecká, taneční a divadelní představení).

Cílové skupiny pro organizaci

Různorodost a pestrost činnosti jednoty nedefinuje proces identifikace cílových skupin. Cílem jednoty je předkládat nabídku sportovních, tělocvičných a kulturních aktivit pro všechny věkové kategorie, a tím přispívat k rozvoji místní komunity. Jednota prosazuje heslo: „Co nejvíce dětí a lidí, v tělocvičně na hřišti, menší binec v obci, sídlišti“. Jednotě jde především o aktivní naplnění volného času tak, aby se jeho forma a pravidelnost stala nedílnou součástí zdravého způsobu života. Podle výše uvedeného jsou tedy veškeré aktivity jednoty směřovány do kvalitních a aktivních složek občanské společnosti tak, aby se tato mohla svobodně a demokraticky rozvíjet.

Majetek organizace

Sídlem jednoty je budova sokolovny (evidovaná hodnota je 14,7 mil. Kč), která byla postavena a uvedena do provozu roku 1925. Další přístavby byly realizovány v letech 1955 a 2010. Dále jednota eviduje vnitřní vybavení (DDH) ve výši 270 tis. Kč. Dále je jednota vlastníkem dvou pozemků v účetní

hodnotě 33 tis. Kč. Na jednom je postaven soukromým investorem 25-ti metrový krytý bazén s fit centrem. Z dlouhodobé nájemní smlouvy má jednota roční příjem ve výši cca 35 000,- Kč. Na druhém pozemku, kde je situováno pouze travnaté hřiště, je připraven projekt „Sportoviště se zázemím“ o celkových RN 26 mil. Kč. Tato stavba má právoplatné stavební povolení a její realizace je závislá na získání finančních prostředků.

Plánování v organizaci

Plánování je procesem, který provádí výbor jednoty, jenž je statutární orgánem. Tento je povinen návrh plánu předložit ke schválení nejvyššímu orgánu jednoty, kterým je valná hromada. Při schvalování rozpočtu platí zásada vyrovnaného rozpočtu. Pro stanovení parametrů plánu na běžný rok se provádí analýza a rozbor jednotlivých položek uplynulého roku, a to jak v příjmech, tak i ve výdajích. Důležité je rovněž zhodnocení aktuálního stavu podaných žádostí s vyhodnocením předpokládaného potvrzení jejich získání. Prvotním cílem je zajištění běžných provozních nákladů. Údržba většího rozsahu (popř. investice) jsou vždy realizovány dle zásad vyhlášeného dotačního programu a smluvních podmínek daných poskytovatelem finančních prostředků. Samozřejmostí je provádění výběrových řízení na dodavatele zakázek i poskytovatele služeb. Vždy je třeba mít připravenou projektovou dokumentaci (hrazenou z vlastních zdrojů jednoty) a mít dostatečnou vlastní finanční rezervu, protože v každém případě jde o vícezdrojové financování s povinnou spoluúčastí jednoty. V současné době získává jednota finanční podporu od MČ Brno-Řečkovice, Statutárního města Brna, Jihomoravského kraje, MŠMT a hlavního spolku České obce sokolské.

Rozpočet organizace, náklady a výnosy

Z nákladových položek ročního rozpočtu jde především o veškeré k provozu sokolovny potřebné energie (celkem 250 tis. Kč), spotřebu materiálu (150 tis. Kč), běžnou údržbu a ostatní služby (celkem 350 tis. Kč), cestovné (20 tis. Kč), mzdové náklady (150 tis. Kč), daně a poplatky (30 tis. Kč). Celkové náklady činily v roce 2017 950 tis. Kč. Na výnosové straně ročního rozpočtu vykazujeme výnosy z příspěvků členů (450 tis. Kč), neinvestiční dotace na provoz a činnost jednoty (500 tis. Kč), úroky z bankovních účtů (3 tis. Kč) a z pronájmů pozemku a části sokolovny (80 tis. Kč) a také z výnosů z vlastní činnosti (pořádání různých společenských a kulturních akcí – 140 tis. Kč). Celkové výnosy činily v roce 2017 1170 tis. Kč. Z uvedených čísel je zcela patrný kladný hospodářský výsledek. Dlouhodobě takto získávaný přebytek finančních prostředků tvoří finanční rezervu pro příští období a také je základem pro tvorbu vyžadované finanční spoluúčasti na větších opravách a plánovaných investičních akcích, jejichž realizace je závislá na získání dotací ze státního rozpočtu (MŠMT), regionálního (JMK) a komunálních rozpočtů (MMB a MČ).

Proces sestavování rozpočtu je v jednotě trvale průběžnou činností a hlavní náplní celoroční práce výboru jednoty, který operativně provádí jeho aktualizaci. Prioritu mají položky zajišťující základní funkci provozu objektu sokolovny (plyn, elektřina, vodné, stočné, úklid, revize elektro, požární techniky, plynového kotle, sportovního nářadí a pojištění majetku). Pro nedostatek vlastních kapacit pro sportovce a cvičence pronajímá jednota v místních školách tělocvičny i venkovní hřiště, což jsou také prioritní položky rozpočtu. Jednota dosahuje dlouhodobě kladných hospodářských výsledků, protože uvedené základní rozpočtované položky jsou zajištěny z větší části vlastními prostředky (v dostatečné výši výborem stanovené příspěvky členů), příjmy z nájmu pozemku i části sokolovny (celkem 80 tis. Kč/rok) a dále dlouhodobě stabilizovanými neinvestičními dotacemi na provoz a činnost sportovních subjektů z obecního rozpočtu (celkem 280 tis. Kč/rok). Příspěvky členů se skládají z povinné roční členské známky (děti a mládež 200,- Kč, dospělí 500,- Kč a senioři nad 65 let 200,- Kč) a dále aktivní členové mají výborem stanovené roční oddílové příspěvky odstupňované dle věku, druhu sportu a četnosti užívání sportovišť v rozmezí 1 000,- až 2 000,- Kč. Při aktuálním celkovém počtu členů 439, z toho 278 dětí a mládeže, se jedná o celkový roční příjem ve výši cca 450 tis. Kč. Další zdroj příjmů

formou sponzorských smluv se nedaří dlouhodobě realizovat s ohledem na naši formu sportovního zaměření, co nejširšího a všestranného, a převážně rekreačního zapojení maximálního počtu cvičenců.

Hospodářská střediska a kalkulace

S ohledem na velikost jednoty a prováděnou činnost proces cenových kalkulací jednoty neprovádí. Ze stejného důvodu nemáme členění na hospodářská střediska, tj. samostatně hospodařící sportovní oddíly a kulturní soubory. Uplatňujeme princip společného hospodaření a vzájemné finanční výpomoci s cílem dosažení celkového kladného hospodářského výsledku. Výborem jednoty stanovené ceny „korespondují“ s reálnými aktuálními cenami (jde o výši oddílových příspěvků a externích nájmů pro sportovní aktivity). Za účelem naplnění našeho základního poslání neziskové organizace, tj. poskytnutí možnosti aktivního, smysluplného užívání volného času co největšímu počtu obyvatel, stanovujeme konečnou cenu sníženou cca o 30 %. Pro vícečlenné rodiny uplatňujeme sociální hledisko systémem různých slev.

Kontrolní mechanismy v organizaci

Dle platných stanov hlavního spolku je valnou hromadou jednoty zvolen na tříleté funkční období nezávislý kontrolní výbor, který průběžně kontroluje činnost jednoty ve všech oblastech, a to po věcné, finanční i dokladové stránce. Na valné hromadě jednoty předkládá kontrolní výbor zprávu o své činnosti.

Typy daní odváděných organizací

Z majetkových daní uplatňujeme pouze poměrnou část daně z nemovitosti, která vyplývá z toho, že část suterénu sokolovny je pronajímána k podnikatelským účelům (10 % vypočítané daně a činí 257,- Kč/rok). Dále platíme srážkovou daň z vyplácených mezd dle uzavřených dohod o provedení práce, která je průběžně prováděna v daných výplatních termínech ve výši 15 %. Jedná se o správu (3 činovníci výboru, mající hmotnou odpovědnost, s půlroční odměnou 1 300,- Kč/osoba), údržbu (1 pracovník s paušální odměnou 1 000,- Kč/měsíc) a úklid (1 pracovnice s měsíční odměnou dle odpracovaných hodin cca 2 500,- Kč). V posledních letech provádíme na dohody o provedení práce roční výplatu odměn trenérům a cvičitelům dětí a mládeže v souladu s dotačním titulem MŠMT pro 16 cvičitelů a trenérů v celkové výši 110 tis. Kč. Při pořádání plesů uskutečňujeme tombolu, ze které platíme jednorázovou srážkovou daň ve výši 900,- Kč. V ročním přiznání k dani z příjmů právnických osob uplatňujeme zákonem dané snížení základu daně pro veřejně prospěšné poplatníky v plné výši 300 tis. Kč, a tímto takto optimalizujeme tuto daň do nulové hodnoty.

6. Volejbalový klub KP Brno

(Volejbalový klub Královo Pole, z.s. IČ: 65348029, Vodova 363/108, Královo Pole, 61200 Brno)
(text zpracoval: Richard Wiesner)



Základní informace o organizaci

Volejbalový klub Královo Pole, z.s. (dále jen VK) byl před rokem 1996 součástí Sportovního klubu Královo Pole jako jeho volejbalový oddíl, poté získal samostatnou právní osobnost, v dnešní době působí jako spolek. VK zaměstnává nebo jinou formou spolupracuje s více než 40 trenéry, hráčkami, zaměstnanci sekretariátu nebo osobami technického zajištění. Smluvní vztahy jsou převážně dle občanského zákoníku - § 1746 (hráčské smlouvy), doplněné o závislou činnost dle DPP (trenérské smlouvy) a několik hlavních pracovních poměrů (kancelář a provoz areálu). VK patří mezi tradiční volejbalové kluby hrající dlouhodobě nejvyšší ženskou soutěž v ČR. Historie klubu spadá do 50. let minulého století. Od té doby v klubu vyrostlo mnoho hráček reprezentující ČSSR a později ČR v reprezentacích všech věkových kategorií. Nejvýraznější úspěchy VK jsou tyto: 6x Mistr ČR v seniorské kategorii, 34x Mistr ČR v mládežnických kategoriích. Hlavní činností VK je organizace sportovní činnosti všech úrovní (profesionální, výkonnostní i rekreační), dále organizace sportovních akcí, ať už jako organizátor nebo spoluorganizátor. VK je aktivně zapojen do všech struktur Českého volejbalového svazu (městské, krajské a republikové), kromě toho je také členem České unie sportu. Dále se VK podílí na metodické činnosti nejenom pro vlastní trenéry, ale také pro ostatní trenéry Jihomoravského kraje. V rámci hospodářské činnosti VK provozuje venkovní volejbalový areál v Brně-Lužánkách. Pro podporu hospodářské činnosti bylo představenstvem klubu zřízeno VK KP BRNO s.r.o., jehož je VK 100% vlastníkem. Okrajově VK komerčně provozuje dopravu pro 9 a méně osob.

Cílové skupiny pro organizaci

Hlavní cílovou skupinou jsou děvčata ve věku 6–15 let, pro něž VK organizuje sportovní tréninkovou činnost. V současné době je v systému výchovy mládeže zapojeno přes 400 dětí této věkové kategorie. Tuto cílovou skupinu nemusíme identifikovat, jelikož vychází z naší hlavní činnosti. Dalšími skupinami jsou opět lidé spojení s volejbalem, pro které vytváříme sportovní náplň, snažíme se o jejich metodické vedení atd. Odlišnou cílovou skupinou jsou fanoušci a návštěvníci extraligových utkání žen. Zde je již nutné cílit na vhodné respondenty, které je potřeba zvát do hlediště.

Kromě výše uvedených coby skupiny vhodné k oslovení identifikujeme:

- **Rodinní příslušníci hráček našeho VK** – od této skupiny očekáváme také zpětný přenos pro podporu svých dětí v další sportovní činnosti.
- **Obyvatelé městské části Brno-Královo Pole a přilehlých čtvrtí** – vrcholový sport by měl dotvářet nabídku zábavy pro obyvatele měst či městských částí, ve kterých působí. Volejbal není takovým fenoménem jako hokej a fotbal, aby dokázal oslovit široké spektrum obyvatelstva. Proto musí hledat identifikaci ve výše uvedených menších územních celcích.
- **Studenti VŠ** – v blízkosti domovské haly VK leží komplex VUT a k němu přiléhající studentské koleje. Ve spojitosti s historickým vývojem volejbalu jako akademického sportu je naší snahou nabídnout také studentům jeden z aspektů zábavy a třeba je i motivovat k aktivnějšímu zapojení formou rekreačního volejbalu.

Kromě sportovní oblasti, kde jsou konkurencí všechna družstva účastníci se stejných soutěží, jsou dvě hlavní oblasti, ve kterých musíme analyzovat konkurenci.

Výchova mládeže – nabídka sportovních aktivit v městě Brně je velmi široká, a speciálně míčové hry mají velmi podobné požadavky na parametry při vyhledávání talentované mládeže. Velmi nám v poslední době pomáhá projekt Barevného minivolejbalu, který dokáže poskytnout přístupnou formou volejbalové soutěžení i pro děti ve věku 6–12 let. Výhodou volejbalu je, že v rámci míčových her nemá svou nabídkou nekontaktní formy soutěžení prakticky konkurenci, a tím pádem je dobrou volbou hlavně pro děvčata. Každým rokem přesahuje naplněnost našich družstev přípravek 80 %, tudíž nemáme potřebu analyzovat konkurenční prostředí.

Utkání A-týmu – i v této oblasti je nabídka města Brna a blízkého okolí široká a pestrá, protože konkurenty nejsou jenom sportovní kluby, ale také subjekty z oblasti kultury a dalších zábavních odvětví. Ale ani pouze ve srovnání v rámci sportovní oblasti není situace vůbec jednoduchá. Pozice hokeje a fotbalu již byla zmiňována a také atraktivita mužského provedení jednotlivých sportů je zřejmá. Ženský sport však může také nabídnout jiná lákadla a kvality.

Orientace českého diváka na úspěch je dlouhodobě známa, ale snahou našeho VK je vytvářet komplexní divácký zážitek, jehož hlavním produktem zůstává sportovní utkání, které je ale doplněno o další aspekty zábavy, jakými jsou divácké soutěže a další doprovodný program, doplněný poutavou prezentací utkání, nejenom na velkoplošné obrazovce, ale také internetovou televizí, a množstvím prezentovaných informací na webu a sociálních sítích. Proto se snažíme ostatní sportovní kluby nevnímat jako konkurenty, ale spíše se jimi necháváme inspirovat, abychom mohli divákům dát důvod k časté návštěvě hlediště naší sportovní haly.

Majetek organizace

VK nevlastní žádný nemovitý majetek. Veškerá jeho činnost probíhá v pronajatých prostorách. Ostatní movitý (např. vozidla, vybavení sportovišť, sportovní výstroj a materiál), nehmotný majetek (např. licence k soutěžím a svým způsobem i hráčky) a finanční majetek (kumulované členské příspěvky, příjmy z hospodářské činnosti, příjmy dosahované v souvislosti s hlavní činností, příspěvky a dotace od střešních organizací nebo státního či jiného veřejného rozpočtu, a dary) jsou vlastnictvím VK jako celku a rozhodují o něm orgány spolku dle stanov a vnitřních předpisů.

Plánování v organizaci

Převážná část plánování se v našem VK týká organizace tréninkové a zápasové činnosti našich družstev. Na základě rozlosování republikových a krajských soutěží je vytvořen herní plán pro příslušnou sezónu. Po zajištění potřebných pronájmů sportovišť se k hernímu plánu připojuje plán tréninkové činnosti. Tento je doplněn o termíny reprezentačních srazů a další akce organizované VK, které jsou také samostatně vedeny v Kalendáři akcí. Tyto plány jsou revidovány a upravovány s měsíční nebo 14-ti denní cykličností na poradách trenérů příslušných složek nebo na schůzkách ředitele VK s vedoucími organizačních složek. V případě dílčích akcí jsou vytvořeny plány soustředění s využitím sportovišť nebo herní plány organizovaných turnajů, které jsou poskytnuty zúčastněným klubům. Nejnáročnější akce na plánování jsou vícedenní turnaje, kterých se zúčastňuje 10 a více družstev, jelikož obsahují nejenom herní plán, ale také rozpisy ubytování a stravování mimobrněnských účastníků.

Při plánování činnosti A-týmu vstupuje do procesu také plánování marketinkových akcí a plán medializace. Na zpracování rámcového plánu se před sezónou podílí Generální manažer A-týmu, marketinková manažerka společně se sportovním ředitelem VK. Je vytvořeno několik kategorií utkání

z pohledu úrovně medializace a produkce těchto utkání. Pokud nenastanou nestandardní situace (neočekávaný postup v pohárové soutěži, příchod nové klíčové hráčky apod.), není potřeba plán medializace výrazně korigovat a doplňovat během celého období sezóny. Naopak marketinkové akce a zajištění utkání si vyžadují pečlivé zpracování harmonogramu dílčích činností a postupů, kterým se věnuje odpovědný tým lidí pod vedením marketinkové manažerky v časovém horizontu nejméně 2 měsíce před větší akcí a 2 týdny před cyklickým typem akce, která se opakuje několikrát v sezóně.

Pro proces plánování a organizace využíváme v našem VK produktů firmy Google, obzvláště Kalendář, samozřejmě s použitím kancelářských aplikací Microsoft Office, což doplňujeme sdíleným online úložištěm Dropbox. V budoucím horizontu plánujeme pro organizaci dílčích akcí využívat online aplikaci Trello.com firmy Atlassian.

Rozpočet organizace, náklady a výnosy

Rozpočet je sestavován na období sezóny, tj. od 1. 7. příslušného roku do 30. 6. následujícího roku. Sestavování rozpočtu vždy předchází analýza předchozího období. Je snaha o podchycení všech nesprávně zvolených parametrů a jejich úprava dle vývoje převážně vnější ekonomické a vnitřní personální situace. Návrh rozpočtu v první fázi sestavuje ředitel VK. Prvotně je řešena oblast příjmů, které má VK k dispozici, převážně těch, které jsou cyklické a jejichž výši lze dobře odhadnout (dotace na činnost v oblasti vrcholového a mládežnického sportu, provozní dotace a dlouhodobá sponzorská spolupráce), poté se kalkulují příjmy vycházející z proměnlivých parametrů (členské příspěvky, příspěvky na akce, výnosy hospodářské činnosti) a nakonec se stanovuje odhad možných dalších příjmů, které v době tvorby rozpočtu ještě nejsou garantovány, nebo dokonce není znám jejich zdroj (nepravidelně vyhlášené dotační tituly, vstupné, budoucí sponzorské smlouvy na základě činnosti marketinkového úseku). Tyto odhadované příjmy by neměly překročit 15% celkových příjmů rozpočtu. Pokud by jejich podíl byl vyšší, hrozila by v případě jejich nenaplnění nestabilita hospodaření VK.

Následně dochází k úpravě návrhu ze strany všech odpovědných vedoucích složek družstev (A-tým, dorostová, žákovská a přípravek) a organizačních složek (provoz areálu, doprava, marketing apod.), hlavně po nákladové stránce. Zvláště jsou v rozpočtu řešeny organizace akcí, které má v gesci kancelář VK.

Náklady jsou kalkulovány převážně dle výsledků předchozího období. Při této kalkulaci je potřeba vzít do úvahy možné navýšení nákladů vyplývající z makroekonomických ukazatelů. Úskalím při kalkulaci nákladů je závislost na sportovním výsledku a z toho vyplývající variabilitě počtu utkání nebo turnajů. Nejlepším příkladem je účast v pohárové soutěži, kde sportovní výsledek podmiňuje postup do dalších kol, a extrémem je evropský pohár, kdy je většinou velmi nesnadné předpokládat, na jaké soupeře narazíme v dalších kolech. V tomto případě je správné nastavení rozpočtu závislé na dlouhodobých zkušenostech a dobrém odhadu kvalit vlastních družstev. Naopak výhodou je pečlivé nastavení mandatorních výdajů (mzdy a smluvní odměny hráček, trenérů a ostatních pracovníků), které i při stanovení bonusových odměn, nevytváří velkou odchylku od původních předpokladů. Součástí jednotlivých kapitol je rezerva ve výši cca 10 %, která by měla pokrývat následky nepředpokládaných výdajů.

Upravená varianta prochází posouzením členy představenstva VK, kteří po vypořádání námitek a dalších doplněních odsouhlasí návrh k předložení Valné hromadě VK, která na svém zasedání rozpočet schvaluje. Předkládaný rozpočet nesmí být ztrátový. Bohužel vzhledem ke kalendářnímu cyklu čerpání dotačních titulů a velmi variabilní situaci při získávání sponzorských příjmů dochází v praxi ke zkreslení výnosové části rozpočtu, a to až do výše 10 %. Také cyklické přidělování dotačních titulů pouze na 1 rok má vliv na stabilitu příjmů. Čerpání rozpočtu je průběžně kontrolováno na základě výstupů z účetnictví ředitelem VK. Změny jednotlivých kapitol do 10 % může odsouhlasit vedoucím složek

ředitel VK, nad 10 % je nutný souhlas představenstva VK. Přehled čerpání rozpočtu je také předkládán představenstvu VK, a to nejméně jednou za kvartál. Možnost kontroly má samozřejmě na vyžádání Dozorčí rada VK.

Ukázka rozpočtu VK pro období 2016–2017 je k nalezení níže.

Rozpočet VK Královo Pole 2016-17

	CELKEM
Celková bilance:	0 Kč
Příjmy	
CELKEM	12 230 000 Kč
dotace	7 700 000 Kč
sponzoring a prodej reklamy	1 750 000 Kč
členské příspěvky	1 500 000 Kč
hospodářská činnost	1 000 000 Kč
ostatní příjmy	280 000 Kč
Výdaje	
CELKEM	12 230 000 Kč
provozní náklady	3 600 000 Kč
odměny a mzdy	7 250 000 Kč
materiál a výstroj	950 000 Kč
investiční náklady	330 000 Kč
ostatní náklady	100 000 Kč

Hospodářská střediska a kalkulace

Kromě rozdělení stanovené obecnou účetní osnovou (rozšířené o členění dle našich potřeb), členíme účetní operace také dle:

- **Středisek** – převážně jednotlivá družstva klubu, ale také organizační jednotky, které zabezpečují provozování venkovního areálu, dopravy a dalších aktivit;
- **Činností** – rozdělení dle jednotlivých dotačních titulů, které smluvně nárokují tuto identifikaci;
- **Zakázek** – soustředění, organizování sportovních akcí aj. časově nebo typově ohraničené aktivity.

Kalkulace projektů (převážně organizování akcí nebo investičních akcí) probíhá podobně jako sestavování celého rozpočtu. Po původním návrhu ředitele VK dochází ke konzultaci s pověřenou osobou za realizaci a s dalšími dotčenými osobami, které mohou nastavit parametry kalkulace. Pokud je tento projekt schvalován mimo schválený rozpočet pro příslušné období, nesmí být ztrátový.

V případě potřeby stanovení ceny externími subjekty dochází k poptávkovému řízení, kdy je osloveno několik takovýchto subjektů, a jsou nastavena hodnotící kritéria pro posouzení nejlepší nabídky, která je následně do kalkulace nastavena. V případě smluvních požadavků dotačních titulů se následná výběrová řízení řídí příslušnými zákonnými normami.

Příklad kalkulace v rámci projektu Volejbalová olympiáda níže.

Rozvaha - Volejbalová olympiáda		Rozdíl	200 Kč	
Příjmy			420 000 Kč	
dotace ČVS			160 000 Kč	
dotace MMB			30 000 Kč	
hosp. činnost			20 000 Kč	
příjem od družstev			210 000 Kč	
Výdaje			419 800 Kč	
odměny	<i>rozhodčí</i>	154	100 Kč	15 400 Kč
	<i>zapisovatelky</i>	154	50 Kč	7 700 Kč
	<i>staff + organizátoři</i>			15 000 Kč
stravování	<i>staff + organizátoři</i>	200	45 Kč	9 000 Kč
	<i>rozhodčí</i>	40	45 Kč	1 800 Kč
	<i>VIP</i>			
Delegáti ČVS	<i>ubytování</i>	2	800 Kč	1 600 Kč
+ hosté	<i>stravování</i>	2	400 Kč	800 Kč
	<i>cestovné</i>			
pronájem hal	<i>Vodova</i>	70	300 Kč	21 000 Kč
	<i>VFU</i>	25	700 Kč	17 500 Kč
doprava materiálu				1 000 Kč
propagace web + FB				2 000 Kč
tiskoviny				3 000 Kč
fotograf				2 000 Kč
vybavení	<i>trička</i>	200	120 Kč	24 000 Kč
	<i>polokošile</i>	30	250 Kč	7 500 Kč
trenérský večer	<i>pronájem</i>			7 500 Kč
	<i>raut</i>			5 000 Kč
závěrečný ceremoniál				5 000 Kč
ceny				3 000 Kč
ubytování družstev				125 000 Kč
stravování družstev				145 000 Kč

Kontrolní mechanismy v organizaci

Závislá činnost je kontrolována formou pracovních výkazů, hráčská činnost vykazovanou docházkou, kterou vykazuje odpovědná osoba daného družstva.

Organizace práce těchto lidí je upravena následujícími dokumenty:

- Organizační struktura VK
- Disciplinární řád VK
- Pracovní náplň jednotlivých funkcí
- Směrnice o užívání služebního vozidla
- Metodický pokyn k vedení administrativy trenérů
- Pokyny k vyúčtování záloh
- Trenérský kodex
- Etický kodex

Činnost výše uvedených osob se také musí řídit nebo nesmí být v konfliktu s dokumenty Českého volejbalového svazu, hlavně v oblasti soutěžní. Ohledně hospodářské činnosti je kontrola podřízena řediteli VK, který je zároveň jednatelem VK KP Brno s.r.o. Se svou činností seznamuje na pravidelných

schůzích představenstvo VK. Všechny účetní dokumenty musí být opatřeny formulářem s podpisem ředitele VK nebo jím pověřené osoby, a tito jsou zodpovědní za jejich evidenci a předání externí účetní firmě. Tato oblast je také kontrolována činností Dozorčí rady VK. Kontrola sportovní oblasti vychází z výkazů tréninkové a herní činnosti, záznamů testových baterií kondiční připravenosti, pořízených obrazových materiálů a činností statistiků herního výkonu. Za nastavení kontrolních kritérií je zodpovědný ředitel VK ve spolupráci s jednotlivými vedoucími složek družstev, kteří jsou sdruženi do tzv. Trenérské rady. Kontrolu těchto stanovených parametrů provádějí vedoucí jednotlivých složek a s jejich výsledkem seznamují ředitele VK. Na závěr sezóny je pro každou složku zpracováno konečné hodnocení, které je oponentním způsobem diskutováno s ředitelem VK, jenž je následně dává na vědomí představenstvu VK.

Typy daní odváděných organizací

VK je plátcem standartní daně z příjmů, dále daní vyplývajících ze závislé činnosti jeho členů. VK KP Brno s.r.o. je kromě standartních daní plátcem DPH a silniční daně. Rozložením výnosů a nákladů mezi tyto subjekty je dosaženo optimálního daňového zatížení.