

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI
FAKULTA EKONOMICKÁ

Bakalářská práce

Finanční řízení neziskové organizace

**Financial management of non-profit
organization**

Ondřej Kozibratka

Plzeň 2017

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI
Fakulta ekonomická
Akademický rok: 2015/2016

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE
(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Ondřej KOZIBRATKA**
Osobní číslo: **K13B0049P**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Podniková ekonomika a management**
Název tématu: **Finanční řízení neziskové organizace**
Zadávající katedra: **Katedra financí a účetnictví**

Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

1. Zpracujte teoretickou část k finančnímu řízení neziskové organizace.
2. Představte vybranou neziskovou organizaci.
3. Analyzujte současné zdroje financování a další možnosti získávání zdrojů neziskové organizace.
4. Zpracujte závěrečné shrnutí a doporučení.

Rozsah grafických prací: **neuveden**
Rozsah kvalifikační práce: **60 - 80 stran**
Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná**
Seznam odborné literatury:


- **BOUKAL, Petr a kol.** *Fundraising pro neziskové organizace.* Praha: Grada, 2013. 260 s. ISBN 978-80-247-4487-2
- **KALOUDA, František.** *Finanční analýza a řízení podniku.* Plzeň: Aleš Čeněk, 2015. 287 s. ISBN 978-80-7380-526-5
- **REKTOŘÍK, Jaroslav a kol.** *Organizace neziskového sektoru: základy ekonomiky, teorie a řízení. 2. aktualiz. vyd.* Praha: Ekopress, 2007. 187 s. ISBN 978-80-86929-25-5
- **ŠEDIVÝ, Marek; MEDLÍKOVÁ, Olga.** *Úspěšná nezisková organizace. 2. aktualiz. a dopl. vyd.* Praha: Grada, 2011. 155 s. ISBN 978-80-247-4041-6

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Michaela Krechovská, Ph.D.**
Katedra financí a účetnictví

Datum zadání bakalářské práce: **23. října 2015**
Termín odevzdání bakalářské práce: **25. dubna 2016**


Doc. Dr. Ing. Miroslav Plevný
děkan




Prof. Ing. Lilia Dvořáková, CSc.
vedoucí katedry

V Plzni dne 23. října 2015

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma

„Finanční řízení neziskové organizace“

vypracoval samostatně pod odborným dohledem vedoucí bakalářské práce za použití pramenů uvedených v příložené bibliografii.

Plzeň dne

.....

podpis autora

Poděkování

Rád bych tímto poděkoval vedoucí bakalářské práce Ing. Michaele Krechovské, Ph.D. za cenné rady a připomínky při zpracování práce.

OBSAH

ÚVOD	7
1 FINANČNÍ ŘÍZENÍ	9
1.1 Funkce finančního řízení	9
1.2 Cíle podniku	9
1.3 Principy finančního řízení	10
1.4 Nástroje finančního řízení	12
2 NEZISKOVÉ ORGANIZACE	13
2.1 Neziskový veřejný sektor	14
2.2 Neziskový soukromý sektor	15
2.2.1 Nestátní neziskové organizace v ČR	16
3 SPECIFIKA FINANČNÍHO ŘÍZENÍ NEZISKOVÝCH ORGANIZACÍ	17
3.1 Cíle neziskové organizace	17
4 FINANČNÍ PLÁNOVÁNÍ	18
4.1 Rozpočet	18
4.1.1 Význam rozpočtu	18
4.1.2 Druhy rozpočtů	19
4.1.3 Metody tvorby rozpočtů	20
5 FUNDRAISING NEZISKOVÉ ORGANIZACE	21
5.1 Podstata fundraisingu	21
5.2 Vývoj fundraisingu	23
5.3 Zásady fundraisingu	24
5.4 Fundraiser	24
5.5 Zdroje financování neziskových organizací	25
5.5.1 Veřejné zdroje	25
5.5.2 Neveřejné zdroje	27
5.6 Metody fundraisingu	28
5.7 Fundraising v ČR	30

6	ZÁPADOČESKÁ GALERIE V PLZNI, PŘÍSPĚVKOVÁ ORGANIZACE	31
6.1	Předmět činnosti	31
6.2	Historie organizace	32
6.3	Aktivity organizace.....	34
6.3.1	Péče o sbírky a akviziční činnost.....	34
6.3.2	Výstavní činnost	34
6.3.3	Publikační činnost	35
6.3.4	Vzdělávací činnost.....	35
6.3.5	Knihovna	35
6.3.6	Public relations	35
6.4	Fundraising organizace.....	36
6.5	Vybrané ukazatele finanční analýzy.....	38
6.5.1	Ukazatel autarkie	38
6.5.2	Rentabilita nákladů z doplňkové činnosti.....	39
6.5.3	Míra pokrytí ztráty hlavní činnosti ziskem z doplňkové činnosti	40
6.6	Výsledek hospodaření.....	41
7	ZDROJE FINANCOVÁNÍ ORGANIZACE	42
7.1	Finanční zdroje v roce 2010	43
7.2	Finanční zdroje v roce 2011	45
7.3	Finanční zdroje v roce 2012	47
7.4	Finanční zdroje v roce 2013	49
7.5	Finanční zdroje v roce 2014	51
7.6	Finanční zdroje v roce 2015	54
7.7	Další možnosti financování	57
	ZÁVĚR	59
	SEZNAM TABULEK.....	60
	SEZNAM OBRÁZKŮ	61
	SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK.....	62
	SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ	63

ÚVOD

Neziskový sektor zaujímá důležitou roli ve společnosti. Veřejné neziskové organizace zabezpečují veřejné statky a služby, zatímco nestátní neziskové organizace poskytují služby, které stát zajistit nedokáže, anebo doplňují činnost veřejných organizací. Je důležité, aby se i tyto organizace zabývaly finančním řízením, a zajistily si tak dlouhodobou udržitelnost. Problematické je zejména financování těchto organizací. Jsou nuceny hledat stále nové zdroje pro zajišťování potřebných služeb. Neziskový sektor je financován převážně z veřejných rozpočtů, dotací, příspěvků od sponzorů a darů. Většina neziskových organizací tedy využívá pro financování svých aktivit vícezdrojové financování. Je potřeba, aby se zabývaly systematickým získáváním zdrojů, tzv. fundraisingem. Pro bezproblémové fungování těchto organizací je nezbytné, aby měly zpracovanou dlouhodobou strategii získávání zdrojů, v jejímž rámci se zaměřují na prohlubování stávající spolupráce a získávání nových potenciálních přispěvatelů.

Hlavním cílem bakalářské práce je analyzovat současné zdroje financování vybrané neziskové organizace a navrhnout další možnosti získávání prostředků. V první řadě je potřeba zpracovat problematiku z pohledu teorie. Nejprve je obecně charakterizováno finanční řízení. Následuje definování neziskového sektoru a představení jednotlivých neziskových organizací působících v České republice. Vzhledem k tomu, že práce se zaměřuje na konkrétní příspěvkovou organizaci, je tento typ neziskové organizace blíže charakterizován. Další kapitola je věnována finančnímu plánování, které je klíčovým předpokladem pro úspěšné finanční řízení organizace. Následně se práce zabývá fundraisingem, jeho charakteristikou, vývojem a zásadami. Poté je provedena deskripce zdrojů, které mohou neziskové organizace využívat, a metod získávání prostředků.

Pro analýzu byla vybrána příspěvková organizace Plzeňského kraje – Západočeská galerie v Plzni. Je analyzován vývoj a poměrové zastoupení jednotlivých zdrojů financování organizace v letech 2010-2015. Podkladem jsou informace z veřejně dostupných výročních zpráv, interních dokumentů a rozhovorů se zaměstnanci.

Organizace je nejprve představena z pohledu její hlavní činnosti a cíle, za jakým byla zřízena. Zmapována je stručná historie a následuje podrobnější popis jednotlivých aktivit instituce. Dále jsou uvedeny metody fundraisingu, které galerie využívá.

V následující části je okrajově analyzována ekonomická situace organizace pomocí vybraných ukazatelů finanční analýzy pro neziskové organizace a vývoje výsledku hospodaření. Další prostor je již věnován rozboru podílu jednotlivých zdrojů na financování instituce v letech 2010 až 2015. Na konci kapitoly jsou na základě provedené analýzy využívaných finančních zdrojů navrženy další možné oblasti získávání finančních prostředků, které mohou napomoci rozvoji organizace.

1 FINANČNÍ ŘÍZENÍ

Finanční řízení je nedílnou součástí managementu podniku jako celku. Plní nezastupitelnou roli v rámci rozhodování podniku a jeho celkovém řízení. Umožňuje prostřednictvím financí řídit a rozhodovat o základních směrech vývoje a rozdělování finančních zdrojů v podniku (Dluhošová, 2010).

Podnikové finance je možno také vymezit jako zdroje financování podnikatelských aktivit. Finanční řízení lze poté chápat jako: „*podmnožinu firemních financí, která je využívána jako rozhodující nástroj podnikových financí.*“ (Kalouda, 2015, s. 14).

Jako konkrétnější definici je možné říci, že finanční řízení podniku představuje: „*Dosahování rovnováhy mezi finanční výkonností (rentabilitou), kapitálovou strukturou (zadlužeností) a solventností.*“ (Dluhošová, 2010, s. 14).

1.1 Funkce finančního řízení

Jelikož je finanční řízení rozhodujícím nástrojem firemních financí, je nutné definovat funkce, které má tento nástroj uskutečňovat. Mezi základní funkce finančního řízení patří (Kalouda, 2015):

- získávání peněz a kapitálu z různých zdrojů (financování),
- alokace peněz do různých forem nepeněžního majetku (investování),
- rozdělování zisku.

Alternativně lze identifikovat i funkci čtvrtou, která bývá považována spíše za servisní:

- Evidence, archivace a případné následující zpracování dosažených výsledků finančního řízení podniku.

1.2 Cíle podniku

Důležitou součástí finančního managementu je finanční strategie. Ta zahrnuje veškeré činnosti spojené s financováním podnikových aktivit směřujících k naplnění podnikové strategie a základních cílů podniku. Finanční strategie musí respektovat celkovou firemní strategii, zároveň ji však podstatným způsobem ovlivňuje (Nývtová, 2010). Dle časového horizontu lze finanční management rozlišit na:

- strategický finanční management,
- taktický finanční management,

- operativní finanční management.

Strategický finanční management se uskutečňuje v časovém horizontu pět a více let, **taktický finanční management** v horizontu jeden rok až pět let a **operativní finanční management** zpravidla v horizontu do jednoho roku (Landa, 2007), (Nývtová, 2010).

Finanční cíle podniku se odvíjejí od různých požadavků každého podniku. Nejčastěji se vyskytují následující cíle podnikání (Kalouda, 2015):

- maximalizace zisku,
- maximalizace výnosu na úrovni cash-flow,
- maximalizace tržní hodnoty podniku,
- zajištění likvidity,
- maximalizace hodnoty podniku (vlastní jmění),
- přežití podniku.

V počátcích podnikání byl chápán jako ukazatel efektivnosti činnosti podniku jeden základní cíl, a to maximalizace zisku. Později byl zisk jako vrcholový ukazatel nahrazen poměrovými ukazateli, jako je například rentabilita vlastního kapitálu. Ke konci minulého století, především v důsledku rozvoje kapitálových trhů, se začal používat přístup uplatňující maximalizaci tržní hodnoty podniku pro jeho vlastníky (Nývtová, 2010), (Kislingerová a kol., 2010).

1.3 Principy finančního řízení

Finanční manažer musí v rámci finančního řízení respektovat několik principů:

- Princip respektování faktoru času

Je potřeba rozlišovat současnou a budoucí hodnotu. Prostředky získané v současnosti mají větší hodnotu než stejné prostředky získané v budoucnosti. Tento princip se uplatňuje zejména při hodnocení efektivnosti investic (Kalouda, 2015), (Landa, 2007).

- Princip peněžních toků

Tento princip zdůrazňuje, jak jsou pro finanční řízení důležité peněžní toky. Je důležité, aby souhrnné peněžní příjmy v krátkodobém i dlouhodobém časovém horizontu převažovaly nad celkovými peněžními výdaji. Je potřeba mít dostatek volných peněžních prostředků. Podnik může generovat zisk, ale přesto nemusí mít dostatek finančních prostředků na úhradu svých závazků. Finanční zdraví podniku závisí

na schopnosti hradit peněžní platby svým věřitelům, dodavatelům, zaměstnancům atd. (Kalouda, 2015), (Landa, 2007).

➤ Princip čisté současné hodnoty

Mělo by se investovat pouze do činností, kde je pozitivní čistá současná hodnota. Čistá současná hodnota představuje rozdíl současné hodnoty všech budoucích peněžních příjmů z projektu (diskontované příjmy) a současné hodnoty výdajů (diskontované výdaje) vynaložených na investiční projekt (Dluhošová, 2010).

➤ Princip zohledňování rizika

Celé finanční rozhodování je provázáno s faktorem rizika. Prostředky získané s rizikem mají menší hodnotu než stejné získané bez rizika. Obecně platí, že čím vyšší riziko, tím by měl manažer požadovat větší výnosnost investice. Jedním z nástrojů ochrany před investičním rizikem může být například diverzifikace rizika – rozložení investice do různých oblastí (Dluhošová, 2010), (Kalouda, 2015).

➤ Princip optimalizace kapitálové struktury

Finanční řízení je neefektivní, pokud je podnik překapitalizován (dlouhodobými finančními zdroji podnik financuje krátkodobý majetek), nebo podkapitalizován (krátkodobými finančními zdroji financuje dlouhodobá aktiva). Je potřeba zajistit optimální kapitálovou strukturu, to znamená optimální poměr mezi vlastním a cizím kapitálem (Kalouda, 2015).

➤ Princip zohledňování vlivu kapitálového trhu

Je potřeba se orientovat na kapitálovém trhu. Umisťovat volné prostředky efektivně, získávat potřebné prostředky efektivně. Žádné trhy se nikdy nemohou chovat zcela efektivně, kvůli existenci určitých anomálií (Dluhošová, 2010), (Kalouda, 2015).

➤ Princip plánování a analýzy finančních údajů z podnikového informačního systému

Tento princip spočívá v tom, že nezbytnou podmínkou dosažení podnikových cílů je neustálé plánování a analýza finančních veličin. Finanční analýza poskytuje podklady pro sestavování budoucích plánů (Dluhošová, 2010), (Kalouda, 2015).

1.4 Nástroje finančního řízení

K vykonávání finančního řízení je potřeba využívat určité nástroje. Mezi tyto nástroje lze například zařadit (Kalouda, 2015):

Normy

Normy stanovují potřebu výrobních faktorů. Normování slouží jako základ pro plánování. Normování je taktéž proces, který umožňuje kontrolu.

Kalkulace

K úspěšnému finančnímu řízení nákladů v organizaci je nezbytným předpokladem kvalitní systém kalkulace nákladů. Jedná se o přiřazení nákladů k výkonům. Kalkulace umožňuje stanovení ceny výrobku, a taktéž je podstatnou částí pro finanční plánování.

Rozpočet

Rozpočet patří mezi hlavní nástroje finančního plánování. Vychází ze strategie organizace. Podává představu o tom, kolik finančních prostředků bude organizace potřebovat pro zajištění své činnosti a z jakých zdrojů tyto prostředky získá.

Kontrola

Pomocí kontroly se porovnává skutečnost a plán. Cílem je zjištění odchylek od původního plánu a odhalení, co má za následek vznik těchto odchylek.

Cash flow

Důležité je zajištění finančních prostředků ve chvíli, kdy je organizace skutečně potřebuje.

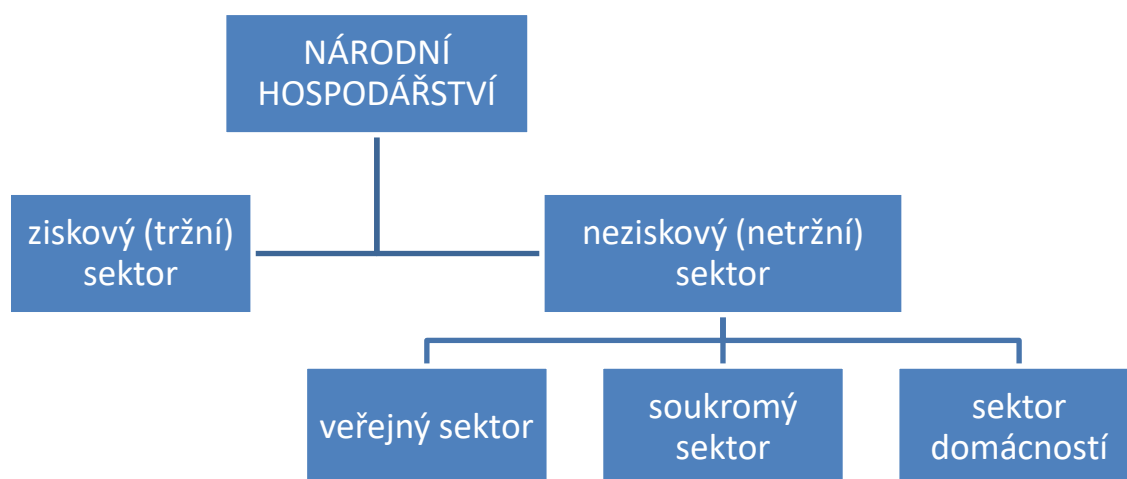
Účetnictví

Účetnictví je taktéž považováno za nástroj finančního řízení. Často v organizacích bývá nedocněna hodnota informací, které lze z účetnictví získat. Z účetnictví se taktéž vychází při kontrole.

2 NEZISKOVÉ ORGANIZACE

Neziskové organizace své úsilí zaměřují na pomoc ve všech oblastech lidského života. Základním motivem činnosti není návratnost investic, ale dobrá vůle a úsilí pomáhat. Případné zisky jsou investovány zpět do činnosti organizace. Místo neziskových organizací ve společnosti lze vymezit na základě různých aspektů. Z hlediska principu financování je možné členit národní hospodářství na ziskový (tržní) sektor a neziskový (netržní) sektor. Oba tyto sektory se navzájem podmiňují a doplňují. Pokud jeden z nich selhává v zajištění potřeb, nastupuje druhý. K rozvoji neziskového sektoru přispívá selhání tržního sektoru (Rektořík a kol., 2007), (Peková a kol., 2012), (czech.cz, 2015).

Obrázek č. 1: Členění národního hospodářství dle principu financování



Zdroj: Rektořík a kol., 2007, Organizace neziskového sektoru.

Ziskový sektor je část národního hospodářství, ve které jsou subjekty zakládány s primárním cílem dosáhnout zisk prostřednictvím prodeje statků za tržní cenu. Subjekty se snaží dosáhnout maximálního efektu s minimálními náklady. Subjekty v ziskovém sektoru nesou podnikatelské riziko a nemohou se primárně spoléhat na zdroje jiných subjektů (Boukal, 2009), (Rektořík a kol., 2007), (Peková a kol., 2012).

Neziskový sektor je souborem subjektů, které jsou zakládány za účelem přímého dosažení užitku, který má zpravidla formu veřejné služby. Tyto organizace získávají zdroje pro svou činnost buď od soukromých subjektů, nebo od veřejných subjektů na základě přerozdělovacích procesů. Majetek může vlastnit přímo daná organizace, nebo zůstává v držení veřejného subjektu, který je jejím zřizovatelem. I když se organizace v tomto sektoru nazývají neziskové organizace, neznamená to, že nemohou

vytvářet zisk. Tento zisk však musí být použit pouze na opětovné financování služeb, které organizace poskytuje. Neziskový sektor lze dále ještě členit na veřejný sektor, soukromý sektor a sektor domácností (Boukal, 2009), (Rektořík a kol., 2007), (Michael J. Worth, 2016).

2.1 Neziskový veřejný sektor

Prostřednictvím veřejného sektoru jsou produkovány či zabezpečovány veřejné statky a služby. Organizace působící v neziskovém veřejném sektoru také zabezpečují realizaci výkonu veřejné správy. Veřejný sektor je financován z veřejných rozpočtů, a proto také podléhá veřejné kontrole. Veřejný sektor je řízen veřejnou správou. Tvoří jej dva typy institucí - státní a samosprávné. Zakladateli jsou tedy veřejné subjekty (státní orgány, města, obce), které vkládají do zakládaných organizací prostředky. Do tohoto sektoru patří příspěvkové organizace a organizační složky státu, krajů nebo obcí (Boukal, 2009), (Ochrana a kol., 2010), (Peková a kol., 2012), (Hejduková, 2015).

Příspěvkové organizace

Je důležité rozlišovat dva druhy příspěvkových organizací:

- příspěvkové organizace zřizované státem
- příspěvkové organizace zřizované územním samosprávným celkem

Vzhledem k tomu, že praktická část je zaměřena na konkrétní příspěvkovou organizaci zřízenou územním samosprávným celkem, je tento typ organizace v následující části rozveden podrobněji.

Příspěvkové organizace jsou zřizovány pro činnosti, jejichž rozsah, struktura a složitost vyžadují samostatnou právní subjektivitu. Jsou právnickými osobami a účetními jednotkami. Hlavní činností příspěvkové organizace je činnost vymezená zřizovatelem při jejím zřízení, tou může být například výstavní činnost (galerie) či vzdělávací činnost (škola). K tomuto účelu zřizovatel svěřuje příspěvkové organizaci majetek, který pak tato organizace spravuje a současně hospodaří s majetkem, který v průběhu existence získala. Hospodaření příspěvkové organizace se řídí rozpočtem, který musí být sestaven jako vyrovnaný a musí obsahovat jen výnosy a náklady související s hlavní činností. Příspěvková organizace je jmenovitě vedena v rozpočtu zřizovatele, a ten poskytuje příspěvek na provoz. Organizace vytváří peněžní fondy, kterými jsou rezervní fond, investiční fond, fond kulturních a sociálních potřeb a fond odměn. Zůstatky z těchto

fondů se po ukončení rozpočtového období převádějí do následujícího roku. Příspěvková organizace nesmí zřizovat nebo zakládat další právnické osoby a nesmí mít ani majetkovou účast v právnické osobě, která je zřízena nebo založena za účelem podnikání. Jako příspěvkové organizace jsou zakládány např. muzea, galerie, divadla nebo školy (zákon č. 250/2000 Sb.), (zákon č. 219/2000 Sb.), (Boukal, 2009), (Mockovčiaková, 2012), (Hejduková, 2015), (AVPO, 2011).

Organizační složky

Do veřejné části neziskového sektoru patří také neziskové organizace, které mají formu organizačních složek. Tyto organizační složky se vyskytují jako (zákon č. 250/2000 Sb.), (zákon č. 219/2000 Sb.):

- organizační složky státu – např. ministerstva, soudy, Nejvyšší kontrolní úřad nebo Úřad vlády České republiky,
- organizační složky územních samosprávných celků – např. městská policie, hasiči.

Organizační složky nemají právní subjektivitu. Rozpočet sestavují pouze organizační složky zřízené státem (Boukal, 2009), (Rektořík a kol., 2007).

2.2 Neziskový soukromý sektor

Organizace působící v neziskovém soukromém sektoru jsou zakládány s cílem dosáhnout určitého užitku. Zakladateli jsou soukromé subjekty. Tyto nestátní neziskové organizace zaujímají ve společnosti nezastupitelnou roli, jelikož stát nedokáže zajistit všechny potřebné služby. Jde například o azylové domy, muzea, sportovní kluby, kulturní spolky atd. Nestátní neziskové organizace také často finančně odlehčují veřejnému sektoru tím, že služby náležící hlavně veřejnému sektoru, poskytují se značnými úsporami. Zatímco veřejnoprávní neziskové organizace jsou převážně financovány z veřejných rozpočtů, soukromoprávní neziskové organizace využívají pro financování svých aktivit ve větší míře různé zdroje financování (vícezdrojové financování). Stát či územní samosprávy podporují tyto organizace zejména dotacemi nebo daňovými úlevami (Boukal, 2009), (Hejduková, 2015).

V posledních desetiletích narůstá počet nestátních neziskových organizací, které se svým řízením přibližují podnikům. Snaží se získat velkého sponzora tak jako podnik investora. Také více pracují s plány, cíli a stanovují kritéria pro úspěch ve své činnosti (Michael J. Worth, 2016).

Pojem „nezisková organizace“ není legislativně nijak vymezen. Jednu z definic, vymezující nestátní neziskový sektor, vytvořili L. M. Salamon a H. K. Anheier (Defining the Nonprofit Sector: A Cross National Analysis, 1997). Jedná se o tzv. **strukturálně operacionální definici**. Je v ní popsáno pět základních charakteristik, které vymezují tyto organizace. Dle této definice se musí jednat o **formálně organizovaný subjekt**, důležitá je zde existence organizační struktury. Dále musí mít organizace **soukromý charakter**, tím se zdůrazňuje nezávislost a samostatnost organizací. Tato charakteristika zaručuje oddělení od státní správy. Další podstatnou charakteristikou je **neziskovost**. To však neznamená, že organizace nemůže vytvářet zisk, ale musí tento zisk použít pouze na plnění svých cílů, rozdělit tento zisk (například členům či vedení) nesmí. Důležitá je také **samosprávnost**, organizace musí být autonomní subjekt a řídit sama sebe, není řízena jinými subjekty zvenčí. Poslední charakteristikou je **dobrovolnost**, to znamená, že organizace je zakládána dobrovolně, měla by využívat v určité formě dobrovolnou činnost pracovníků a dobrovolnou podporu ve formě dárcovství (Salamon, 1997), (Boukal, 2009).

2.2.1 Nestátní neziskové organizace v ČR

V ČR působilo ke konci roku 2015 více než 123 000 nestátních neziskových organizací (ČSÚ, 2015). Počet těchto aktivních organizací je ukazatelem rozvinutosti občanské společnosti. Toto sdružování je projevem aktivity občanů nejen týkající se naplňování svých zájmů, ale i poskytování veřejně prospěšných činností (Boukal, 2009).

Od 1. ledna 2014 vstoupil v platnost nový občanský zákoník, který přinesl změny v úpravě nestátních neziskových organizací. Mezi nejpodstatnější nestátní neziskové organizace v ČR patří (zákon č. 89/2012 Sb.), (zákon č. 3/2002 Sb.):

- spolky,
- ústavy,
- nadace a nadační fondy,
- obecně prospěšné společnosti,
- církevní a náboženské společnosti.

Nejvíce rozšířenou formou jsou spolky, tvořící kolem 70 % všech nestátních neziskových organizací (ČSÚ, 2015).

3 SPECIFIKA FINANČNÍHO ŘÍZENÍ NEZISKOVÝCH ORGANIZACÍ

Obecně se zdůrazňuje důležitost finančního řízení u podniků v ziskovém sektoru, avšak existují zde i neziskové organizace, které pro svůj provoz potřebují získávat finanční prostředky a musí se tudíž zabývat finančním řízením. Neziskový sektor poskytuje služby či vyrábí produkty, činí tak ale bezplatně, nebo pouze za symbolickou cenu, musí tedy hledat prostředky pro zabezpečení své činnosti i jinde. Neziskový sektor je financován převážně z veřejných rozpočtů, dotací, sponzorů a darů.

Společnosti v ziskovém sektoru jsou schopny odhadnout příjmy z prodeje služeb nebo výrobků, které jsou základem jejího financování, pomocí statistik z předchozích let nebo podle aktuálních trendů. Neziskové organizace jsou více závislé na dotacích, grantech a darech, nejméně pak na příjmech z vlastního prodeje produktů. Tyto příjmy lze velice těžko odhadovat, protože na ně působí externí faktory, které nelze ovlivnit, jako například současná politika, nerozhodnost dárců, změny nařízení úřadů atd. Řízení financí a cash-flow (CF) je pak velmi složité a těžko předvídatelné (Šedivý a kol., 2011).

3.1 Cíle neziskové organizace

Řízení organizace vychází ze strategie organizace a z jejího strategického plánu. Strategický plán upřesňuje dlouhodobou představu o cílech a způsobech, jakými je dosáhne. Strategické plánování je východiskem pro ostatní plány, jako jsou například personální plány. Je také výchozím dokumentem pro finanční řízení organizace. Proto je nutné, aby i neziskové organizace měly zpracovaný strategický plán.

Problémové financování neziskových organizací značně ovlivňuje jejich cíle, mezi které dlouhodobě patří zejména přežití organizace, zajištění likvidity a samozřejmě plnění účelu, za kterým byla organizace zřízena. Organizace jsou nuceny hledat stále nové zdroje financování pro zajištění svého provozu (Bergerová, 2013).

4 FINANČNÍ PLÁNOVÁNÍ

Úkolem finančního plánování je předpovídat budoucí vývoj podnikových financí v souladu s cíli organizace a dalšími faktory, které na ni působí. Finanční plán je klíčovým předpokladem pro úspěšné finanční řízení organizace. Vychází ze strategických plánů organizace, ale současně je i podstatnou mírou ovlivňuje. Obvykle se vytváří na jeden rok dopředu, vyskytují se však i plány dlouhodobé - na více let. (Hrdý, 2013), (Landa, 2007).

4.1 Rozpočet

Rozpočet je základním nástrojem finančního plánování. Obecně lze říci, že rozpočet je plán na určité období, vyjádřený v číslech. Je považován za nejpodrobnější dokument finančního plánování. Hlavním zdrojem informací pro rozpočet je plánovaný rozsah a počet činností, potřebné vybavení či materiál, personální zajištění atd. Rozpočty zahrnují všechny položky, které je potřeba vynaložit na danou aktivitu. Tyto položky se seskupují do skupin dle druhové podobnosti, např. mzdové náklady, odpisy, potřebný materiál atd.

Struktura a zpracování rozpočtu, je věcí každé organizace. Musí však přihlížet k požadavkům zřizovatele a institucí, které organizaci poskytují podporu (Bergerová, 2013), (Kalouda, 2015).

4.1.1 Význam rozpočtu

Rozpočet se týká všech činností organizace, podává ucelený a detailní náhled na plány organizace. Rozpočet se sestavuje hlavně z těchto důvodů (Bergerová, 2013):

- **rozpočet je nástrojem plánování**, zobrazuje nutné výdaje a potřebné příjmy na určité období,
- **rozpočet je nástrojem rozhodování**, rozpočet podává přehled o činnostech organizace, jaké jsou potřeby jednotlivých programů nebo projektů a jak jsou nákladné, to umožňuje rozhodovat o rozšíření či utlumení určité aktivity, rozpočet je tedy i významným nástrojem řízení,

- **rozpočet je nástrojem fundraisingu**, ukazuje potenciálnímu dárci promyšlenost aktivit, které organizace chce realizovat a přibližnou potřebu prostředků k úspěšné realizaci daných aktivit,
- **rozpočet je nástrojem kontroly a hodnocení**, slouží k pravidelnému porovnávání předpokladu a skutečnosti, je možno vyzorovat plnění či neplnění rozpočtu a posouzení finanční efektivity organizace.

4.1.2 Druhy rozpočtů

Existuje mnoho druhů rozpočtů, obecně je ale možno rozlišit tři základní druhy, které lze využívat v neziskových organizacích – programový, zdrojový a rozpočet cash-flow.

Nejčastějším druhem rozpočtu bývá v neziskových organizacích **rozpočet programový**. Hlavní myšlenkou je rozdělení činností v organizaci do jednotlivých programů (služby, projekty, výstavy atd.). Tento rozpočet přímo navazuje na plán činnosti organizace a zároveň je východiskem pro tvorbu dalších typů rozpočtů. Jeho nejdůležitějším požadavkem je přehlednost. Výhodou je, že programy je možno rozpočtovat, evidovat a financovat samostatně, lze tedy zachytit plánované výdaje a předpokládané zdroje na každý program zvlášť. Rozpočet se vytváří na základě získaných informací o všech plánovaných odborných činnostech a organizačních, administrativních a doprovodných činnostech (Bergerová, 2013), (Boukal, 2009), (Landa, 2007).

Zdrojový rozpočet se vytváří současně s rozpočtem programovým nebo na něj navazuje. Tento rozpočet ukazuje, z jakých finančních zdrojů bude organizace hradit jednotlivé druhy nákladů. Zdrojový rozpočet se sestavuje pro každý program zvlášť. Tento rozpočet je důležitým zdrojem informací pro dárci, kteří chtějí znát, jak budou jejich finanční prostředky využity (Bergerová, 2013), (Boukal, 2009).

Z programového rozpočtu vychází i **rozpočet cash-flow**. Na rozdíl od programového rozpočtu, se ale tento zabývá příjmy a výdaji a sestavuje se na kratší období. Tento typ rozpočtu poskytuje okamžité a přesné informace pro operativní finanční řízení (Bergerová, 2013), (Boukal, 2009).

4.1.3 Metody tvorby rozpočtů

Neziskové organizace sestavují roční rozpočet zpravidla na základě aktualizace rozpočtů z minulých let. Údaje získané z rozpočtů minulých let se pak pro účely sestavení rozpočtu na aktuální období upravují snížením nebo zvýšením jednotlivých položek, které vychází z předpokládaných změn v činnostech nebo z cenových úprav (Bergerová, 2013), (Landa, 2007).

Rozpočet lze také sestavovat bez podkladů z minulých let. Často se jedná o nově založené organizace, které musí identifikovat rozpočtové položky a přesně je specifikovat. Při tvorbě rozpočtu je třeba vycházet ze tří údajů – co se bude dělat (popis aktivit), kdo to bude dělat (personální zajištění a z něj vyplývající osobní náklady) a jaké to bude mít doprovodné náklady - režie (Bergerová, 2013), (Landa, 2007).

5 FUNDRAISING NEZISKOVÉ ORGANIZACE

Neziskové organizace potřebují pro svůj provoz a k plnění účelu, za kterým byly zřízeny, získat určité zdroje. Fundraising se zabývá získáváním těchto prostředků. Lze říci, že se jedná o soubor činností zaměřených na zdrojové zajištění neziskové organizace.

5.1 Podstata fundraisingu

Fundraising je definován jako: „*systematické získávání finančních i nefinančních zdrojů, které nezisková organizace potřebuje k realizaci svého poslání.*“ (Boukal a kol., 2013, s. 34). Obecně je možno říci, že se jedná o proces, v rámci kterého organizace získává dárce, kteří finančně či materiálně podporují její činnost. Jde o průběžně plánovanou činnost, směřující k naplnění finanční strategie neziskové organizace. Hlavním cílem je zajištění zdrojů v potřebné výši a struktuře. K bezproblémovému chodu je tedy třeba, aby organizace měla zpracovanou dlouhodobou strategii získávání zdrojů. Tento plán se zpracovává nejen za účelem zajištění potřebného množství prostředků, ale také z důvodu posílení důvěryhodnosti, stability a konkurenceschopnosti organizace (Šobáňová, 2010).

Aby byl fundraising efektivní, musí prostupovat celou organizaci. Plán pro fundraising vychází z finančního rozpočtu organizace. Při zpracování plánu by organizace měla využít tzv. metodu SMART. To znamená, že vytyčené cíle musí být (Šedivý a kol., 2011):

- Specific (specifické) – konkrétní cíle, jasně dané.
- Measurable (měřitelné) – musí obsahovat kritérium, které umožní měřitelnost cíle.
- Achievable (dosažitelný) – je důležité, aby cíl byl stanovený tak, aby byl dosažitelný.
- Realistic (reálný) – cíl musí být dosažitelný, a to s ohledem na daný čas a lidské zdroje.
- Timed (termínovaný) – je potřeba, aby měl stanovený koncový termín.

V neziskovém prostředí je činnost fundraisingu dlouhodobě ověřená a systémově zpracovaná. Každodenní provoz a rozvoj neziskové organizace závisí na výsledné

efektivitě fundraisingu. Nečinnost nebo neúspěch ve fundraisingu, může tedy vést až k ohrožení existence organizace (Bergerová, 2013).

Je důležité, aby se organizace nezaměřovala pouze na finanční zdroje. Podstatnou roli zaujímají i nefinanční zdroje. Nezisková organizace má možnost získat následující zdroje (Boukal a kol., 2013):

Hmotné zdroje

Velmi často oslovované subjekty neposkytují přímo finanční prostředky, ale jiné hmotné věci. Může to být nějaký materiál, vybavení vnitřních prostor nebo například výpočetní technika.

Nehmotný majetek

Jsou to různé patenty, licence, práva. Často jde o zjednodušení při realizaci marketingového plánu pro neziskovou organizaci, jako například využití domluveného prostoru (noviny, webové stránky) k umístění loga a informací o organizaci a dalších důležitých informací pro realizaci aktivit organizace.

Informace

Jedná se hlavně o šíření informací o aktivitách neziskové organizace, např. tvorba určitých informačních nebo propagačních příruček či letáků. Tyto služby často zajišťují jiné neziskové organizace.

Lidské zdroje

Důležitým zdrojem pro neziskové organizace je činnost dobrovolných pracovníků. Taktéž se může jednat o firemní dobrovolníky, jež poskytují některé podniky k navázání vztahů s organizací. Pro neziskovou organizaci je tento pracovník se svými znalostmi a zkušenostmi významným přínosem.

Služby

Hlavně jde o poradenské služby (např. s daněmi) nebo určitá školení pro zaměstnance.

5.2 Vývoj fundraisingu

Sdružování prostředků k veřejně prospěšnému účelu má tisíciletou tradici. Nejprve bylo výsadou privilegovaných stavů. Ve středověku podporovaly zejména kulturu, vzdělání, vědu a angažovaly se v sociální oblasti. Podporou umělců se proslavil zejména Gaius Cilnius Maecenas, který položil základ českému slovu mecenáš.

Dlouhá staletí hrála hlavní roli ve veřejně prospěšné činnosti církev. Od 18. století se do veřejně prospěšné činnosti zapojuje stále větší počet mimocírkevních organizací, a také nabývá na významu stát. Vzniklo velké množství subjektů, např. barokní legie, bratrstva, cechy. Druhá polovina 18. a 19. století je charakteristická velkým rozkvětem spolkové činnosti. Mění se charakter sdružování od korporativního (povinného) k asociativnímu (volnému). Stát soukromé sdružování monitoroval.

Zrod fundraisingu v USA

Kategorie „fundraising“ byla poprvé vyslovena v USA koncem 40. let v souvislosti se systematizací „fundraisingových“ aktivit charitativních organizací na federální úrovni. Do činnosti charitativních organizací, resp. nestátních neziskových organizací (NNO), byl v této době vnesen řád – do té doby nebylo shromažďování prostředků organizováno a kontrolováno. V roce 1958 vznikl první registr NNO splňujících stanovená kritéria pro vedení celostátních kampaní. Do registru byl zapsán např. americký Červený kříž.

Od roku 1971 byly umožněny srážky ze mzdy pro dobročinné účely. Další vývoj probíhal ve znamení rozšiřování počtu NNO zúčastněných na kampaních, přičemž poslání těchto NNO začalo mířit mimo zdravotní a sociální oblast. Zájem měly zejména ekologické iniciativy, ochránci zvířat a další.

Fundraising mimo USA

Mimo USA je kategorie fundraising používána velmi krátkou dobu. Subjekty i obsah jsou pojímány různorodě. Charakteristickými rysy postavení NNO v evropských zemích, tak jak se vyvinulo od 19. století, jsou zejména silný centralizovaný stát se svými institucemi, významná úloha měst a obcí při financování veřejně prospěšných projektů a významný podíl veřejných zdrojů i u aktivit, které realizují soukromoprávní subjekty. Nikde nebyl nalezen ekvivalentní pojem, který by byl zároveň přesný a výstižný (Boukal a kol., 2013).

5.3 Zásady fundraisingu

Aby byl fundraising úspěšný, musí respektovat určité zásady. Nejdříve je třeba si uvědomit, že tato disciplína by se měla přizpůsobovat hlavní činnosti organizace, jejímu poslání. Je důležité ptát se na hlavní cíle a plány organizace. Fundraising, vycházející z cíle přežití, bude jistě vypadat jinak, než pokud je cílem další rozvoj organizace. Dále je třeba si uvědomit, že fundraising je především o lidech. Základem je budování vztahu mezi darujícími a obdarovaným. Velmi důležitý je osobní přístup, který často pomáhá k naklonění dárce na svou stranu.

Mezi neziskovými organizacemi neustále probíhá soupeření o zdroje a konkurence je v této rovině opravdu velká. To vede k další zásadě, a tou je zásada aktivity. Od člověka, zajišťujícího zdroje pro organizaci, je vyžadována neustálá iniciativa. Osobnost fundraisera by měla být převážně extrovertní a asertivní. Je potřeba, aby přesně věděl, čeho chce dosáhnout, a zároveň by měl být také vstřícný ke kompromisu.

Další zásadou je zásada pravdivosti. Fundraising musí být vždy založen na pravdivých informacích. Je důležité zodpovědět všechny otázky dárce a patřičně ho informovat. Pokud se nějaké informace dostávají k dárci nepřímou cestou z jiných zdrojů, vyvolává to nedůvěru v organizaci. Dárce se taktéž rozhoduje dle stupně transparentnosti organizace, proto je nutné zpracovávat výroční zprávu tak, aby byla srozumitelná a přehledná pro veřejnost.

Nakonec je potřeba poděkovat za každý sebemenší dar, může to otevřít cestu pro případné opakování daru v budoucnu. Důležité je taktéž informovat dárce o využití darovaných prostředků. Nejdůležitějším předpokladem, aby organizace získala na svoji činnost prostředky, však je nutnost si o ně nejdříve říci (Boukal a kol., 2013), (Šedivý a kol., 2011), (Šobáňová, 2010).

5.4 Fundraiser

Získávání zdrojů pro organizaci může zajišťovat ředitel nebo jiný vedoucí pracovník organizace. U velkých organizací bývá specializovaný pracovník, tzv. fundraiser, to je člověk, který se profesionálně zabývá fundraisingem. Může se jednat o specializovaného interního pracovníka nebo o externího specialistu, který má na starost zpracování projektových žádostí, organizaci veřejných sbírek, benefičních akcí atd. Od fundraisera se taktéž očekává, že se bude společensky angažovat, absolvovat

nejrůznější schůzky, setkání, společenské večírky atd. Tomu by měla odpovídat i osobnost daného člověka (Boukal a kol., 2013), (Šobánková, 2010).

Práce fundraisera je velmi náročná, často se musí potýkat s neúspěchem. Uvádí se, že dobrý fundraiser má úspěšnost 5-10 procent (Šedivý a kol., 2011).

5.5 Zdroje financování neziskových organizací

Nezisková organizace má možnost získávat prostředky z různých zdrojů. Pro organizaci je důležité, aby uplatňovala co největší diverzifikaci zdrojů, tzn. zajištění co nejvíce zdrojů, ze kterých je financována. Důležitý je nejen počet zdrojů, ale i jejich poměrové zastoupení. Řadu organizací podporuje hlavní dárcé, který poskytuje většinu finančních prostředků, existence organizace je tudíž na něm závislá. To může vyvolat značnou nestabilitu nebo dokonce existenční problémy při výpadku financí od tohoto dárcé. Aby byla organizace životaschopná a stabilní, je tedy potřeba rozdělení finančních zdrojů mezi více dárců. Výjimkou mohou být některé státní neziskové organizace, u nichž převažuje jednozdrojové financování ze státního nebo municipálního rozpočtu (Šobánková, 2010).

Existuje zde nerovnoměrná konkurence mezi nestátními neziskovými organizacemi a příspěvkovými organizacemi. Zatímco příspěvková organizace má svůj příspěvek na provoz již zajištěný od zřizovatele a má tak zaručenou určitou stabilitu, nestátní nezisková organizace potřebuje kromě dotací na určité služby rovněž zafinancovat provoz organizace. V tomto směru jsou tedy příspěvkové organizace zvýhodněny (Škarabelová, 2014).

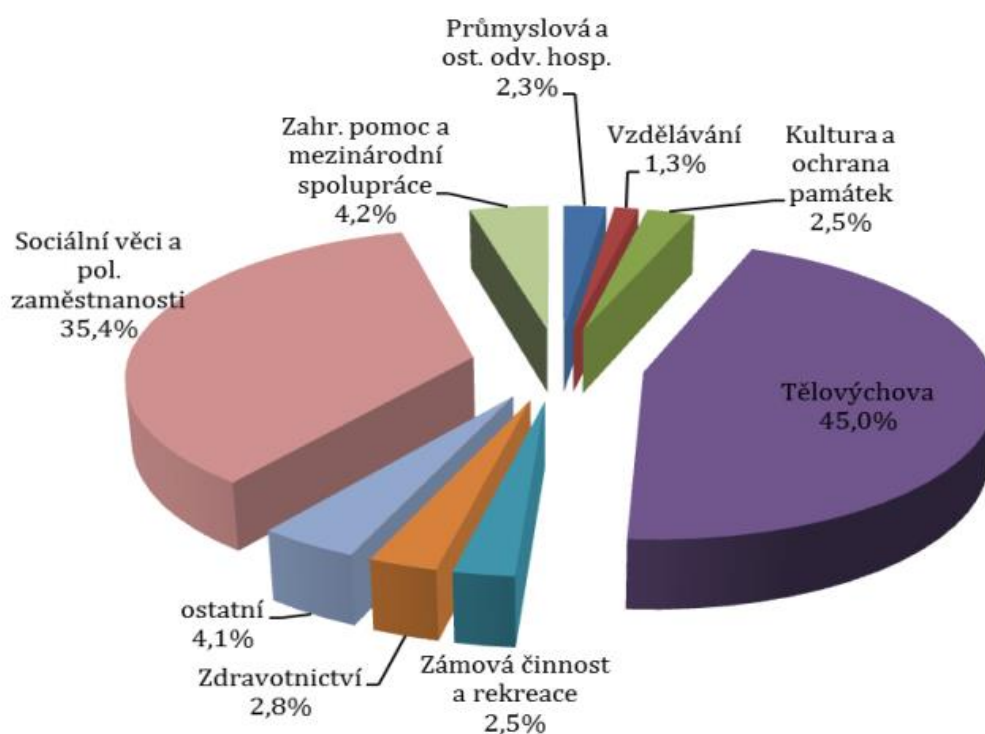
5.5.1 Veřejné zdroje

Jednou z možností financování z veřejných zdrojů jsou dotace ze státního rozpočtu v rámci státní dotační politiky. Tyto dotace má na starosti konkrétní ministerstvo, a jsou určeny pro nestátní neziskové organizace. O poskytnutí dotace na konkrétní projekt rozhoduje ministerstvo na základě žádosti příjemce. Dále lze využít podporu prostřednictvím daňového zvýhodnění. Tato podpora konkrétně spočívá v možnosti snížení základu daně o limitovanou částku. Další možností je podpora od územní samosprávy. Řada obcí má zřízeny účelové fondy či programy k podpoře neziskových aktivit. Dalším významným veřejným zdrojem jsou dotace a granty Evropské

unie (EU). Značnou mírou na financování neziskových organizací se také podílejí strukturální fondy EU (mfcr.cz, 2015), (Strukturalni-fondy.cz, 2015).

Nevýhodou financování z veřejných zdrojů je velká byrokracie a striktní politika. Často je nutné vypracovávat složité žádosti a vyplňovat komplikované formuláře. Na druhou stranu je výhodou poskytování široké škály prostředků, které se jinde stěží získávají (Šedivý a kol., 2011).

Obrázek č. 2: Podíl dotací poskytnutých NNO ze SR dle odvětví v roce 2013



Zdroj: Rozbor financování NNO 2013, dostupné z: <http://www.vlada.cz/>

V roce 2013 bylo NNO ze státního rozpočtu poskytnuto 7 196 dotací ve výši 7.011,1 mil. Kč. Nejvíce poskytnutých prostředků šlo do odvětví tělovýchovy, sociálních věcí a politiky zaměstnanosti (vlada.cz, 2013).

U státních neziskových organizací je situace odlišná. Tyto organizace získávají každoročně většinu financí z veřejných rozpočtů prostřednictvím ministerstev nebo místních úřadů. Na druhou stranu nevýhodou těchto organizací bývá jejich podřízenost zakladateli. Avšak i u těchto organizací se může měnit způsob jejich financování, proto je i pro některé státní neziskové organizace žádoucí, aby získávaly finanční prostředky navíc i z jiných zdrojů (mpsv.cz, 2009).

5.5.2 Neveřejné zdroje

Neveřejné zdroje financování představují širokou škálu různých podporovatelů. Jedná se zejména o podniky a korporace nebo individuální dárci. Dalšími významnými podporovateli jsou nestátní neziskové organizace, představující zejména nadace či nadační fondy.

Individuální dárci

U jednotlivců bývá dárcovství založené na citové oblasti. Jsou motivováni tím, že udělají „dobrou věc“. V naprosté většině případů neočekávají žádnou protislužbu. Většinou se jedná o jednorázový příspěvek, který je neplánovaný. Velmi zde záleží na osobě, která od jedince žádá příspěvek, jelikož žádající osoba dokáže nejvíce ovlivnit potenciální dárci, a ti se tak v případě efektivní komunikace mohou stát dárci dlouhodobými. Je tedy vhodné, aby žádající osoba byla řádně připravena a proškolená (Šedivý a kol., 2011), (Šobánková, 2010).

Firemní dárci

Jsou motivováni především podnikatelskými zájmy. Chtějí mít dobrý obraz ve společnosti, působit jako podnik, kterému není vše lhostejné. Většinou podporují nekontroverzní a bezpečná témata. Podpora bývá nejčastěji na dobu menší než tři roky. Rozhodnutí o podpoře zpravidla leží na klíčové osobě nebo skupině osob. V případě efektivní komunikace je možná i dlouhodobá podpora (Šedivý a kol., 2011), (Šobánková, 2010).

Nejčastěji se vyskytující formou podpory od firem jsou dary a sponzorství. Důležité je mezi těmito termíny rozlišovat. Dar je bezúplatný převod majetku z jednoho subjektu na druhý. Převod se uskutečňuje bez očekávání protislužby na základě darovací smlouvy. Předmětem daru může být finanční obnos, movitá a nemovitá věc nebo služba. Dárcovství lze chápat jako charitativní akt. Sponzorování je naproti tomu obchodním vztahem. Jde o poskytnutí služby za úplatu. Službou je propagace sponzora (firmy, organizace, produktu) na základě smlouvy o reklamě. Tato služba je hrazena sponzorským příspěvkem. Pro příjemce je sponzorský příspěvek vždy předmětem daně z příjmu. Pro sponzora je příspěvek daňově uznatelným nákladem, snižuje tedy jeho základ daně. Propagací se rozumí např. zveřejnění loga sponzorů (Bergerová, 2013), (Boukal a kol., 2013).

Nadace a nadační fondy

Nadace a nadační fondy mají vlastní politiku, podle které udělují prostředky, sami rozhodují, co se svými penězi udělají. Tito dárci poskytují pouze finanční podporu. Prostředky poskytují na dobu až pěti let. Je potřeba zjišťovat, na jaké problémy se zaměřují, jaké mají priority. U těchto prostředků není nutná složitá administrativa, nadace většinou požadují upřímné zprávy, jak jejich prostředky pomáhají. V České republice je poměrně široké zastoupení nadací, nemělo by tedy být tak složité získat podporu (Boukal a kol., 2013), (Šobánková, 2010).

Další subjekty

Jedná se například o ambasády, asociace či zahraniční organizace. Pro tyto subjekty většinou platí obdobná pravidla jako pro nadace (Šedivý a kol., 2011).

5.6 Metody fundraisingu

Pro získávání prostředků se využívají určité metody. Tyto fundraisingové metody říkají, jak nejlépe žádat potenciální dárci o dar. Těchto metod existuje mnoho, proto jsou v následující části popsány pouze nejvíce využívané metody.

Mezi nejúčinnější metody fundraisingu patří **osobní setkání**. Vyžaduje důkladnou přípravu na jednání, znalost asertivního chování, dostatek zkušeností a komunikační dovednosti. Jedná se o časově nejnáročnější metodu. Je nutné vyvarovat se chyb, které by mohly negativně ovlivnit úsilí při jednání. Jedná se především o nedůvěryhodné chování ze strany žadatele nebo nátlak na dárci. Důležitou roli hraje příprava. Je vhodné zjistit si informace o osobě, kterou fundraiser žádá o dar. Důsledkem špatné přípravy může taktéž dojít k nepochopení od potenciálního dárci, například vlivem nesrozumitelné formulace (Boukal a kol., 2013), (Šedivý a kol., 2011).

Telefonické kampaně jsou časově méně náročné, a jejich prostřednictvím je možné oslovit více dárců, než při osobním kontaktu. Telefonát musí být předem dobře připraven. Nevýhodou této metody je neosobní přístup, někteří lidé mohou takový telefonát považovat za narušení svého soukromí, a to může vést k rychlému odmítnutí (Boukal a kol., 2013).

Mezi časté metody fundraisingu patří **veřejné sbírky**. Tyto sbírky definuje zákon č. 117/2001 Sb., o veřejných sbírkách a říká, že se jedná o: „*získávání a shromažďování*

dobrovolných peněžitých příspěvků od předem neurčitého okruhu přispěvatelů na předem stanovený veřejně prospěšný účel.“ (zákon č. 117/2001 Sb.). S dostatečným počtem dobrovolníků a s dobrým naplánováním bývá považována za velmi efektivní metodu. Kromě finančního přínosu také šíří povědomí o daném problému, na který je sbírka zaměřena (Šobánková, 2010).

Organizace může taktéž pořádat **benefiční akce**. Dárci prostřednictvím zaplacení vstupného na kulturní, zábavní či sportovní akci přispívají na dobročinné aktivity. Jelikož tato metoda patří mezi vysoce nákladné, je důležité mít důsledně zpracovaný rozpočet, aby se organizace ve výsledku nedostala do záporného zůstatku. Je potřeba důkladná příprava, události by měla předcházet PR kampaň. Důležité je nejenom získání finančních prostředků, ale i navazování kontaktů, které mohou otevírat prostor pro budoucí dárcovství (Boukal a kol., 2013).

V současnosti hojně využívanou metodou jsou **dárcovské sms**. Je to jednoduchý způsob, který umožňuje jednou zprávou podpořit vybranou organizaci. Od roku 2006 tato zpráva nepodléhá dani z přidané hodnoty (darcovskasms.cz, 2015), (Šobánková, 2010).

Další využívanou metodou je **direct mail** – přímé oslovování poštou. Jedná se o přímé oslovování dopisem adresovaným na konkrétní jméno. Tato metoda patří mezi dražší, avšak v případě dobrého managementu a dlouhodobého rozvíjení, může zajistit pravidelný příjem pro organizaci. Důležité je správné zacílení, příprava dopisu i samotné obálky (Boukal a kol., 2013), (Šobánková, 2010).

Za metodu fundraisingu lze taktéž považovat **prodej vlastních produktů**. Organizace se často snaží vytvářet své vlastní produkty, jako jsou různé plakáty, nálepky trička atd., které kromě finančního přínosu plní také propagační funkci, jelikož mívají označení dané organizace (Šobánková, 2010).

5.7 Fundraising v ČR

Dle průzkumu z roku 2008, prováděného Deborah Edward z texaské univerzity v Austinu ve spolupráci s portálem Neziskovky.cz, jsou neziskové organizace v České republice primárně podporovány z rozpočtových zdrojů měst, obcí a krajů, nebo ze státních a evropských fondů, dále příspěvky od firem, z vlastního výdělku a pořádání různých akcí. Stále převažuje financování z veřejných zdrojů. Nejčastěji se na získávání finančních prostředků podílejí výkonní ředitelé, následně pak přímo fundraiseři.

Předmětem průzkumu byly taktéž nejčastější a nejúspěšnější techniky fundraisingu. Nejčastěji byly uváděny vládní granty, dále návštěvy firemních dárců. Nejméně efektivní byly dopisy jednotlivcům. Většina respondentů nevyžívala strategie získávání finančních prostředků spojené s textovými zprávami nebo online dárcovstvím (Neziskovky.cz, 2015).

6 ZÁPADOČESKÁ GALERIE V PLZNI, PŘÍSPĚVKOVÁ ORGANIZACE

Západočeská galerie v Plzni (ZČG) je nejvýznamnější galerijní institucí Plzeňského kraje. Toto prestižní postavení vyplývá nejen z rozsahu a kvality sbírek, ale také z náročně profilovaného výstavního programu a kvalitního odborného zázemí. Svou odbornou a vydavatelskou činností je galerie nezastupitelnou institucí v regionu a významným partnerem prestižních vědeckých institucí v ČR.

Západočeská galerie v Plzni je příspěvkovou organizací Plzeňského kraje. Sídli v centru města ve třech budovách, které jsou kulturními památkami. Výstavní síň Masné krámy je ve výhradním vlastnictví zřizovatele – Plzeňského kraje, dům Pražská 16 je zcela ve vlastnictví města Plzně a dům Pražská 13 patří z 1/4 zřizovateli a ze 3/4 statutárnímu městu Plzeň. Od června 2012 disponuje ZČG budovou na Klatovské třídě 110 (ZČG, 2016).

6.1 Předmět činnosti

Západočeská galerie v Plzni byla zřízena za účelem získávat, shromažďovat, trvale uchovávat, evidovat, odborně zpracovávat a zpřístupňovat veřejnosti sbírky galerijní povahy.

Hlavní účel a předmět činnosti organizace je vymezen zřizovací listinou. Západočeská galerie v Plzni zejména (ZČG výroční zpráva, 2014):

- shromažďuje sbírku výtvarného umění českých i zahraničních tvůrců, zejména však českého umění od 13. století do současnosti, se zvláštním zřetelem na staré české umění 13. - 19. století,
- sbírkové předměty odborně zpracovává,
- sbírkové předměty prezentuje zejména prostřednictvím krátkodobých výstav určenými pro nejširší veřejnost,
- vydává publikace,
- provozuje Badatelské centrum pro výzkum architektury 19. a 20. století,
- pořádá odborné konference, sympozia a semináře,
- pořádá kulturní a vzdělávací programy,
- prodává katalogy a upomínkové předměty.

6.2 Historie organizace

Rozhodnutím rady Krajského národního výboru (KNV) byla v rámci vytváření celostátní sítě muzeí výtvarného umění zřízena Krajská galerie v Plzni, jejíž činnost byla na základě ministerských směrnic o zřizování krajských galerií usnesením rady KNV v Plzni (ze dne 7. července 1953) oficiálně zahájena 1. ledna 1954. Dnešní název Západočeská galerie v Plzni vstoupil v platnost v roce 1960. Od roku 2001 je galerie příspěvkovou organizací Plzeňského kraje.

Instituce od svého vzniku až do roku 1985 sdílela společné prostory se Západočeským muzeem. Oficiálnímu uvedení galerie do provozu v roce 1954 předcházelo rozdělení sbírkového fondu z někdejšího uměleckoprůmyslového oddělení muzea, který zde byl budován od roku 1878. Roku 1958 byla galerie spolu s nově vzniklým Krajským střediskem státní památkové péče a ochrany přírody se Západočeským muzeem v Plzni volně svázána v jeden administrativní celek, který byl v roce 1960 opět zrušen. Galerie pak získala samostatný status.

V roce 1965 bylo rozhodnuto rekonstruovat budovu bývalých masných krámů v Pražské 18 na výstavní síň Západočeské galerie v Plzni, která byla otevřena v roce 1972. Pro administrativní a sbírkové zázemí galerie byl současně rekonstruován historický dům v Pražské 16 (galerii předán do užívání v r. 1975). Roku 1997 získala galerie nově rekonstruovaný nárožní dům v Pražské 13, sloužící jednak administrativním účelům, jednak zde byl zřízen přednáškový sál, interní knihovna a druhá, komorní výstavní síň galerie.

Ani toto zázemí však neodstranilo hlavní problém s nedostatečnými prostory pro trvalou expozici. Od počátku vzniku galerie se přitom uvažovalo o postavení nové budovy a na projektu se mělo podílet také tehdejší ministerstvo kultury. Již na přelomu let 1953 a 1954 proběhlo jednání mezi zástupci plzeňského krajského národního výboru a ministrem kultury Václavem Kopeckým, v jehož rámci byl schválen investiční plán na stavbu nového sídla galerie. K realizaci stavby však nedošlo a podstatný problém chybějící galerijní budovy, umožňující zpřístupnění mimořádně kvalitních sbírek, navzdory usilovné snaze současného vedení galerie situaci vyřešit přetrvává.

První ředitel galerie Oldřich Kuba (1954–1985) rozšířil výchozí sbírkový fond galerie, jehož těžiště spočívalo v 19. století a přelomu století. K němu pak připojil mimořádně

bohatý a kvalitní fond moderního českého umění, v jehož rámci obzvláště vyniká špičková sbírka kubismu. Za působení Oldřicha Kuby získala galerie zmíněnou výstavní síň Masné krámy v Pražské 18 / 353 a dům v Pražské 16 / 86.

Za druhé ředitelky Jany Potužákové (1985–2007) došlo prostřednictvím dalších akvizic k rozšíření sbírky 19. a počátku 20. století; byl doplněn také sbírkový fond pro období po 2. světové válce, kolekce umění šedesátých let, řada akvizic se přitom týkala současného regionálního umění. Významnou úlohu v programu galerie získalo za působení Jany Potužákové edukační oddělení galerie, jež začala aktivně spolupracovat s Katedrou výtvarné výchovy pedagogické fakulty Západočeské univerzity. Profílovou složkou činnosti galerie se staly bohaté kulturní programy zahrnující besedy, přednášky a hudební i literární pořady.

Za současného ředitele galerie Romana Musila (od prosince 2007) byla vypracována Strategie rozvoje Západočeské galerie v Plzni, která definuje všechny její činnosti a předjímá jejich další vývoj. Byla vypracována nová výstavní dramaturgie a s ní i dlouhodobé plánování výstav v horizontu několika let. Speciálními tematickými výstavami obnovila galerie spolupráci s Mezioborovým vědeckým sympoziem ke kultuře 19. století, které se koná od r. 1981 každoročně v Plzni. Zcela nový, prestižní charakter získala po odborné i ediční stránce publikační činnost galerie, zejména katalogy výstav, zpracovávané často ve spolupráci s předními odborníky - historiky umění v ČR. Galerie navázala systematickou spolupráci s odbornými institucemi a vědeckými ústavy v republice, zejm. Ústavem pro dějiny umění filozofické fakulty UK a Ústavem dějin umění Akademie věd ČR.

Akviziční program byl zaměřen na systematické doplňování sbírkového profilu instituce tak, aby byl dosavadní sbírkový fond postupně ucelen (jeho jednotlivé části nejsou proporčně zastoupeny) a doplněn o chybějící významné autory. Pozornost při rozšiřování sbírek je věnována rovněž regionálním autorům. Struktura sbírek galerie byla v r. 2009 rozšířena o novou oblast architektury.

V r. 2009 byl změněn celkový vizuální styl Západočeské galerie v Plzni, jehož autorem je Robert V. Novák. Zřízeny byly rovněž nové webové stránky galerie, které připravilo grafické studio Novák & Balihar. Podle projektu architekta Romana Kouckého proběhla také rekonstrukce výstavních sálů Masné krámy a „13“ (zpc-galerie.cz, 2016).

6.3 Aktivity organizace

Ze zákona č. 122/2000 Sb. o ochraně sbírek muzejní povahy vyplývá nejdůležitější funkce ZČG – ochrana sbírek a poskytování standardizovaných veřejně prospěšných služeb. Galerie plní standard fyzické dostupnosti pouze částečně, jelikož nedisponuje stálou expozicí. Mimo tyto funkce zajišťuje dále činnost výstavní, ediční, akviziční, vzdělávací, kulturně výchovnou, komunikační a vědeckovýzkumnou (Strategie ZČG 2008-2021)

6.3.1 Péče o sbírky a akviziční činnost

Hlavní funkcí galerie je péče o svěřené sbírky, jejich odborné zpracování a systematické doplňování. Sbírkový fond zahrnuje cca 10 000 děl. Je tvořen převážně českým uměním od 14. století do současnosti. Těžiště sbírky je v umění 19. a počátku 20. století. Mezi významné celky patří díla předválečné a meziválečné moderny a umění 60. let. Akviziční program vychází z rozboru stávající sbírky a zaměřuje se na doplnění děl významných nedostatečně zastoupených autorů a systematické doplňování sbírky zastoupených autorů s cílem vytvoření sbírkových celků pro případnou stálou expozici. Akviziční program schvaluje nákupní komise, která je poradním orgánem ředitele (Strategie ZČG 2008-2021), (ZČG výroční zpráva, 2015).

6.3.2 Výstavní činnost

Ředitel ZČG sestavuje plán výstav na 2 – 3 roky dopředu. Vzhledem k tomu, že galerie nemá stálou expozici, je její výstavní program založen na střídání krátkodobých výstav s trváním cca 3 měsíce. V každé výstavní síni se v průběhu roku realizují 3-4 výstavy. Důraz je kladen na odborné zpracování uměleckohistorických témat a jejich představení nejširší veřejnosti. Výstavní projekty se dělí na tyto základní kategorie:

- projekty evropského významu,
- projekty celorepublikového významu,
- projekty regionálního významu.

Nejvýznamnější projekty se realizují ve spolupráci s pracovníky tuzemských vědeckých a zahraničních galerijních institucí. Galerie pravidelně získává ocenění za výstavní projekty, např. ceny Gloria musaealis, Umělecká cena města Plzně, Projekt roku 2015 apod. (Strategie ZČG 2008-2021), (ZČG výroční zpráva, 2015).

6.3.3 Publikační činnost

Výstavní projekty jsou doprovázeny vydáním odborných publikací. Dle významu výstavy se katalogy člení na velké monografické, střední a malé. Cílem je vysoká odborná a grafická úroveň publikací. Jsou vydávány buď samostatně, nebo ve spolupráci s nakladateli. Řada publikací byla oceněna v rámci soutěží Nejkrásnější kniha roku a Gloria musaealis v kategorii Muzejní publikace (Strategie ZČG 2008-2021), (ZČG výroční zpráva, 2015).

6.3.4 Vzdělávací činnost

Vzdělávací a kulturní aktivity galerie má na starosti programové a edukační oddělení. Přípravuje k výstavám ve spolupráci s kurátory doprovodný program zahrnující komentované prohlídky s autory, komentované prohlídky pro pedagogy, přednášky a literární či filmové večery inspirované tématy a otázkami, jež souvisejí s probíhající výstavou. Doprovodný program doplňují samostatné pořady, hudební matiné, absolventské koncerty, literární pořady a besedy. Galerie je držitelem akreditace Ministerstva školství, mládeže a tělovýchovy na další vzdělávání pedagogických pracovníků (Strategie ZČG 2008-2021), (ZČG výroční zpráva, 2015).

6.3.5 Knihovna

Knihovna je veřejně přístupnou odbornou knihovnou se specializovaným knihovním fondem zaměřujícím se na české i zahraniční odborné uměleckohistorické publikace, sborníky, periodika a katalogy. Pro veřejnost je knihovna otevřena dva dny v týdnu. Knihovna poskytuje prezenční výpůjční službu, meziknihovní výpůjční službu, rešeršní služby z informačních zdrojů, které má k dispozici, veřejný internet, přístup do elektronického katalogu knihovny Západočeské galerie v Plzni. Knihovna také shromažďuje články z novin a časopisů dokumentující činnosti galerie (ZČG výroční zpráva, 2015).

6.3.6 Public relations

Galerie upozorňuje na své pořady prostřednictvím pozvánek na vernisáže, tiskových konferencí, v rozhovorech do médií, distribucí propagačních materiálů a na svých webových stránkách. Organizace aktivně komunikuje s veřejností na svém profilu na Facebooku, který má přes 1.000 uživatelů sledujících nové informace o galerii.

Zájemcům o upozorňování na aktuální pořady Západočeská galerie nabízí odběr noviněk rozesílaných elektronickou poštou.

Západočeská galerie soustřeďuje propagaci své činnosti na Plzeň, západní Čechy a také na Prahu. K významným výstavním projektům jsou objednávané kampaně v prostorách městské hromadné dopravy. Propagace se zaměřuje zejména na tramvajové zastávky v Plzni, na frekventované stanice metra v centru Prahy a na hlavní nádraží v Praze a v Plzni. Ke všem výstavám vydává galerie barevné propagační letáky obsahující přehled doprovodného programu a komentovaných prohlídek, které jsou umístovány v kulturních institucích, informačních centrech, památkových objektech a dalších turistických cílech. V Praze je kladen důraz na šíření těchto materiálů do muzejních institucí a turistických cílů tak, aby se informace dostala i k cílové skupině zahraničních návštěvníků se zájmem o kulturní projekty.

O činnosti Západočeské galerii v Plzni pravidelně informují celostátní i regionální média. S regionálními médii galerie dlouhodobě spolupracuje. Organizace se pravidelně prezentuje také v médiích celostátních, informace o jejích projektech a aktivitách přebírá Česká tisková kancelář (ČTK), galerie inzeruje v odborných časopisech, recenze výstav jsou publikovány v renomovaných periodikách. Galerie byla opakovaně zmiňována v celostátním vysílání Českého rozhlasu a reportáže o projektech připravených galerií odvysílala i Česká televize. S Českou televizí bylo také navázáno mediální partnerství. Výsledkem bylo odvysílání reklamního spotu k výstavě (ZČG výroční zpráva, 2015).

6.4 Fundraising organizace

Organizace se snaží využívat co nejvíce veřejných zdrojů. Pravidelně podává žádosti do dotačních programů Ministerstva kultury, Státního fondu kultury a statutárního města Plzně. Od soukromých dárců získává nejen finanční prostředky, ale i hmotné zdroje. Například se podařilo získat pro výstavní projekty televizory od společnosti Panasonic.

ZČG nemá přímo ustanovenou pozici fundraisera. Kontakty s potencionálními dárci zajišťuje ředitel galerie. K navazování kontaktů dochází na společenských akcích nebo pomocí zprostředkování osobního setkání. Další metodou fundraisingu používanou organizace je přímé oslovení poštou nebo e-mailem. Kdy dochází k prvotnímu navázání

kontaktu a v případě zájmu oslovené strany dochází k dalšímu rozvoji vztahu pomocí osobního setkání. Organizace má pro potenciální dárcy připravený propagační materiál, který prezentuje činnosti galerie, její úspěchy a nabízené služby na protislužbu (pronájem výstavní sítě pro vážené klienty, vyhrazený prostor pro jméno či logo dárcy v propagačních materiálech k výstavám). Organizace také prodává propagační předměty s motivy ze sbírek například pohlednice, plakáty, odznaky, trička apod.

6.5 Vybrané ukazatele finanční analýzy

V této části je stručně analyzována ekonomická situace organizace pomocí vybraných ukazatelů finanční analýzy pro neziskové organizace. Jedná se o neziskovou organizaci, předpokládá se zde tedy absence zisku, proto je nutné přistupovat k analýze odlišně než u podniku ze ziskového sektoru. Je potřeba sledovat ty oblasti, které jsou pro ni relevantní, ty které informují o míře dosahování stanovených cílů, o silných a slabých stránkách finančního řízení a potencionálním ohrožení v budoucnu (Kraftová, 2002).

6.5.1 Ukazatel autarkie

Ukazatel autarkie vyjadřuje míru, v jaké je analyzovaný subjekt soběstačný z hlediska pokrytí nákladů hlavní činnosti dosaženými výnosy. Tento ukazatel se vypočítá jako poměr výnosů hlavní činnosti a nákladů hlavní činnosti. Při hodnotách nižších než 100 % je krytí nákladů nedostatečné (Kraftová, 2002). Autarkii hlavní činnosti na bázi výnosů a nákladů v jednotlivých letech sledovaného období lze pozorovat na následující tabulce.

Tabulka č. 1: Autarkie hlavní činnosti na bázi výnosů a nákladů

	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Výnosy hlavní činnosti (v Kč)	19 263 010	22 169 632	20 581 870	19 918 980	20 538 883	30 777 584
Náklady hlavní činnosti (v Kč)	19 904 632	21 827 622	20 981 410	20 457 624	20 648 605	31 054 876
Ukazatel autarkie	96,78 %	101,57 %	98,10 %	97,37 %	99,47 %	99,16 %

Zdroj: Vlastní zpracování dle údajů z výročních zpráv

Z uvedených hodnot ukazatele je patrné, že pouze v jednom roce z celého sledovaného období se ukazatel pohybuje nad hodnotou 100 %, z čehož vyplývá, že téměř po celou dobu má organizace vyšší náklady na hlavní činnost než výnosy z hlavní činnosti a nedokáže tak v rámci hlavní činnosti plně pokrýt tyto náklady. Ukazatel dále vykazuje kolísavý charakter, nejnižší hodnoty dosahuje v roce 2010, a to 96,78 %.

6.5.2 Rentabilita nákladů z doplňkové činnosti

Cílem hlavní činnosti organizace je vyrovnanost nákladů a výnosů, kromě té může organizace vykonávat též činnost doplňkovou, jejímž cílem je zisk. Pokud tato činnost zisk nevykazuje, je nutné přijmout opatření ke zvrácení tohoto trendu, nebo od této činnosti upustit.

Mezi vedlejší činnost Západočeské galerie v Plzni patří zejména pronájem prostor, konání svatebních obřadů a poskytování služeb na základě smluv o reklamě. Prostředky získané z vedlejší činnosti slouží k podpoře činnosti hlavní.

Nákladová rentabilita se řadí k nejpřísnějším ukazatelům efektivnosti, neboť poměřuje užitný efekt v podobě zisku s prostředky, které bylo nutné na jeho tvorbu vynaložit. Snahou je hodnotu tohoto ukazatele maximalizovat. Pokud ukazatel vykazuje záporné hodnoty je vhodné od doplňkové činnosti upustit (Kraftová, 2002).

Tabulka č. 2: Rentabilita nákladů doplňkové činnosti

	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Výsledek hospodaření doplňkové čin. (v Kč)	641 717	204 136	698 139	540 005	112 292	274 492
Náklady doplňkové čin. (v Kč)	43 260	2 720	36 740	25 310	2 500	3 000
Rentabilita nákladů doplňkové čin.	1 483 %	7 505 %	1 900 %	2 134 %	4 492 %	9 143 %

Zdroj: Vlastní zpracování dle údajů z výročních zpráv

Rentabilita nákladů doplňkové činnosti je velmi vysoká. Je to dáno zejména tím, že organizace je schopna provozovat doplňkovou činnost s minimálními náklady. Nejvyšší výsledek ukazatele byl dosažen v roce 2015 a to 9.143 %, avšak to je zapříčiněno velmi malými náklady. Nejvyšší výsledek hospodaření doplňkové činnosti činil 698.139 Kč a byl dosažen v roce 2012.

6.5.3 Míra pokrytí ztráty hlavní činnosti ziskem z doplňkové činnosti

Tento ukazatel vyjadřuje procentuální míru, v jaké je pokrývána ztráta hlavní činnosti ziskem z doplňkové činnosti. Ukazatel se počítá jako poměr mezi ziskem z doplňkové činnosti a ztrátou hlavní činnosti (Kraftová, 2002).

Tabulka č. 3: Míra pokrytí ztráty hlavní činnosti ziskem z doplňkové činnosti

	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Výsledek hospodaření doplňkové čin. (v Kč)	641 717	204 136	698 139	540 005	112 292	274 292
Ztráta hlavní činnosti (v Kč)	641 622	X	399 540	538 644	109 722	261 764
Míra pokrytí ztráty hl. činnosti ziskem z doplňkové činnosti	100,01 %	X	174,74 %	100,25 %	102,34 %	104,79 %

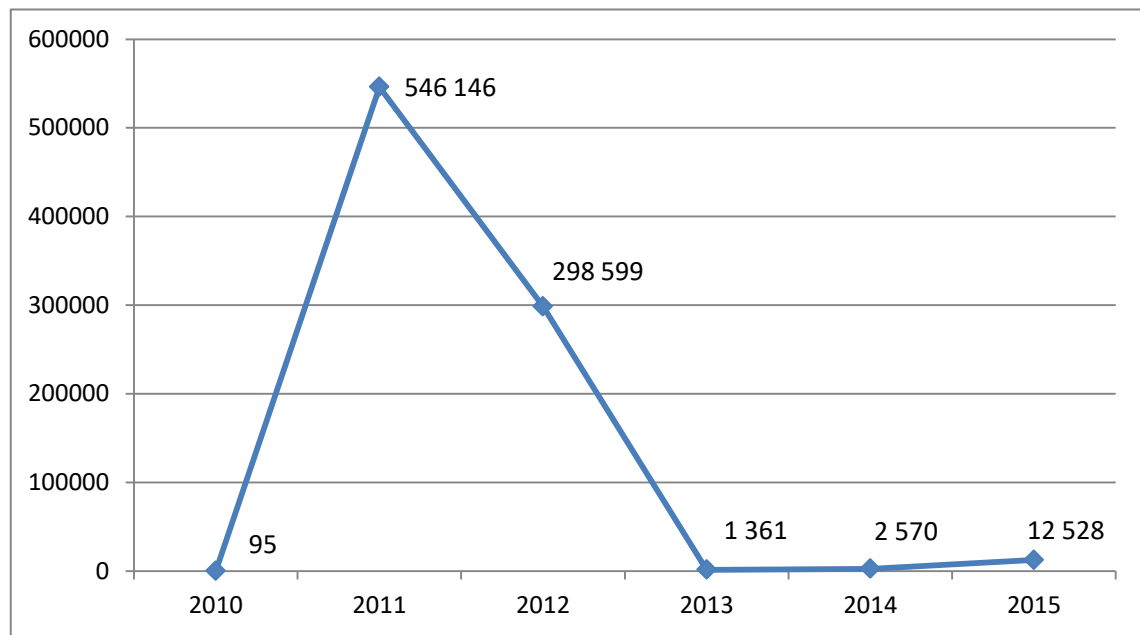
Zdroj: Vlastní zpracování dle údajů z výročních zpráv

Je pozitivní, že ve všech letech sledovaného období se podařilo dorovnat ztrátu hlavní činnosti ziskem z doplňkové činnosti. V roce 2011 organizace dosáhla zisku v hlavní činnosti, proto nemá smysl v tomto roce ukazatel počítat. Nejlepší hodnotu vykazuje rok 2012, kdy by zisk z doplňkové činnosti stačil k pokrytí 1,7 násobku ztráty hlavní činnosti. Nejnižších hodnot bylo dosaženo v roce 2010 a 2013, kdy zisk z vedlejší činnosti stačil akorát na pokrytí ztráty hlavní činnosti.

6.6 Výsledek hospodaření

Následující obrázek ukazuje výsledek hospodaření organizace ve sledovaných letech. Hospodaření organizace je ovlivněno náročností výstavních projektů, mimořádnými náklady vznikajícími v průběhu realizace výstav, úspěšností v dotačních programech apod.

Obrázek č. 3: Výsledek hospodaření v Kč v letech 2010-2015



Zdroj: vlastní zpracování dle údajů z výročních zpráv

Jako příspěvková organizace založená územním samosprávným celkem sestavuje Západočeská galerie v Plzni vyrovnaný roční rozpočet. Hospodaří s peněžními prostředky získanými vlastní činností a s peněžními prostředky přijatými z rozpočtu svého zřizovatele, dále s prostředky svých fondů, s peněžitými dary od fyzických a právnických osob. Veškerý přebytek vytvořený v daném roce je převáděn do rezervního fondu a naopak případná ztráta je z tohoto fondu kryta.

Organizace hospodaří ve sledovaném období poměrně vyrovnaně. Výjimkou jsou roky 2011 a 2012, kdy byl vykázán vysoký přebytek. Nejvyšší kladnou hodnotu dosahuje výsledek hospodaření v roce 2011, a to 546.146 Kč. Přebytek v tomto roce byl způsoben použitím rezervního fondu na výstavní činnost, aby z provozních prostředků mohl být financován nákup díla. Ten byl nakonec uhrazen z mimořádného příspěvku zřizovatele. Důvodem přebytku v roce 2012 byl neplánovaný příjem z nájemného z nově převzatého objektu na Klatovské třídě (ZČG interní doklady 2010-2015).

7 ZDROJE FINANCOVÁNÍ ORGANIZACE

V této kapitole je analyzován vývoj a poměrové zastoupení jednotlivých zdrojů financování organizace v letech 2010-2015.

Tabulka č. 4: Zdroje financování v tis. Kč.

Zdroje příjmů	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Příspěvek od zřizovatele	18 455	18 955	18 004	17 175	17 690	21 888
Samofinancování	545	1 741	2 108	1 696	1 084	1 776
Státní dotace	170	1 055	425	520	1 020	2 566
Městské dotace	128	345	380	913	580	4 485
Příspěvky od soukromých subjektů	650	280	400	180	280	340
Evropské dotace	0	0	0	0	0	1 207

Zdroj: vlastní zpracování dle výročních zpráv

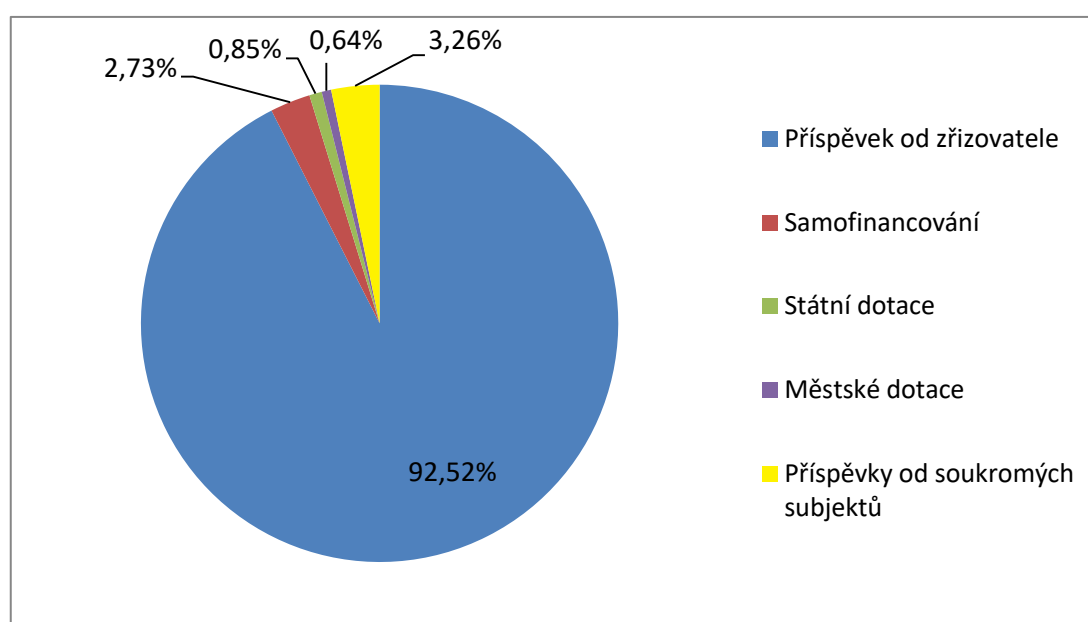
V uvedené tabulce jsou rozděleny všechny získané finanční prostředky do skupin dle původu těchto prostředků. Největší podíl na financování organizace tvoří příspěvek od zřizovatele. Dalšími zdroji jsou samofinancování, státní a městské dotace, a také příspěvky od soukromých subjektů.

O evropské dotace na provozní činnost až do roku 2015 organizace nežádala, v roce Evropského hlavního města kultury se podařilo získat jako zdroj financování významnou dotaci na zahraniční projekt. Příspěvky od soukromých subjektů vykazují velmi kolísavou tendenci. Galerie by se měla snažit vytvořit si síť stálých přispěvatelů, což by jí umožnilo krýt touto cestou zvýšené náklady na náročné výstavní projekty.

7.1 Finanční zdroje v roce 2010

ZČG v Plzni hospodařila se schváleným rozpočtem ve výši 18.000.000 Kč. Příspěvek od zřizovatele představoval 17.655.000 Kč. Rozpočtovým opatřením byl organizaci navýšen o 800.000 Kč. Finanční prostředky byly určeny na nákup uměleckého díla významné hodnoty ve výši 300.000 Kč, vydání katalogu souvisejícího s Veřejnou architektonickou soutěží o návrh řešení nové budovy ZČG v Plzni ve výši 350.000 Kč a zhotovení 3D modelu vítězného návrhu za 150.000 Kč (ZČG výroční zpráva, 2010).

Obrázek č. 4: Podíl zdrojů financování v roce 2010



Zdroj: vlastní zpracování dle údajů z výročních zpráv

Největší podíl, přesně 92,52 %, představuje příspěvek od zřizovatele, tedy Plzeňského kraje. Jelikož se jedná o příspěvkovou organizaci zřízenou územním samosprávním celkem, je logické, že největší podíl prostředků poskytuje zřizovatel. Ostatní zdroje financování představují minoritní podíl celkových zdrojů. Samofinancování, které zejména představuje vybrané vstupné, prodej katalogů a pronájem prostor, se podílí 2,73 %. Dalším zdrojem financování jsou příspěvky od soukromých subjektů, zejména nadací a podnikatelských subjektů, ty tvoří přesně 3,26 % celkových zdrojů. Státní a městské dotace v tomto roce mají jen zanedbatelný podíl na financování organizace, a to méně než 1 %.

Dotace a příspěvky, které získala organizace v roce 2010 včetně podpořených projektů, jsou zachyceny v následující tabulce.

Tabulka č. 5: Dotace a příspěvky na projekty v roce 2010

Projekty a podporovatelé	Částka
Ministerstvo kultury	
<i>Miloš Šejn. Býti krajinou</i>	60 000 Kč
<i>Umění českého západu. Sdružení západočeských výtvarných umělců v Plzni 1925–1951</i>	40 000 Kč
<i>Vladislav Mirvald - Retrospektiva</i>	70 000 Kč
Statutární město Plzeň	
<i>Umění českého západu. Sdružení západočeských výtvarných umělců v Plzni 1925–1951</i>	60 000 Kč
<i>Vladislav Mirvald - Retrospektiva</i>	10 000 Kč
Městský obvod Plzeň 3	
<i>Umění českého západu. Sdružení západočeských výtvarných umělců v Plzni 1925–1951.</i>	10 000 Kč
Nadace 700 let města Plzně	
<i>Umění českého západu. Sdružení západočeských výtvarných umělců v Plzni 1925–1951</i>	40 000 Kč
<i>Miloš Šejn. Býti krajinou</i>	8 000 Kč

Zdroj: vlastní zpracování dle výročních zpráv

V roce 2010 se galerii podařilo získat prostředky z několika dotačních programů a sponzoringu. V rámci dotačních systémů Ministerstva kultury ČR a města Plzně organizace obdržela 250.000 Kč. Od Nadace 700 let města Plzně galerie obdržela 48.000 Kč. V rámci sponzoringu s několika společnostmi obdržela galerie celkem 650.000 Kč. Významnými partnery galerie se pro tento rok staly společnosti ČEZ, a. s., a Plzeňská teplárenská, a. s. Jednotlivé částky ze sponzoringu jsou uvedeny na následující tabulce.

Tabulka č. 6: Získané prostředky v rámci sponzoringu v roce 2010

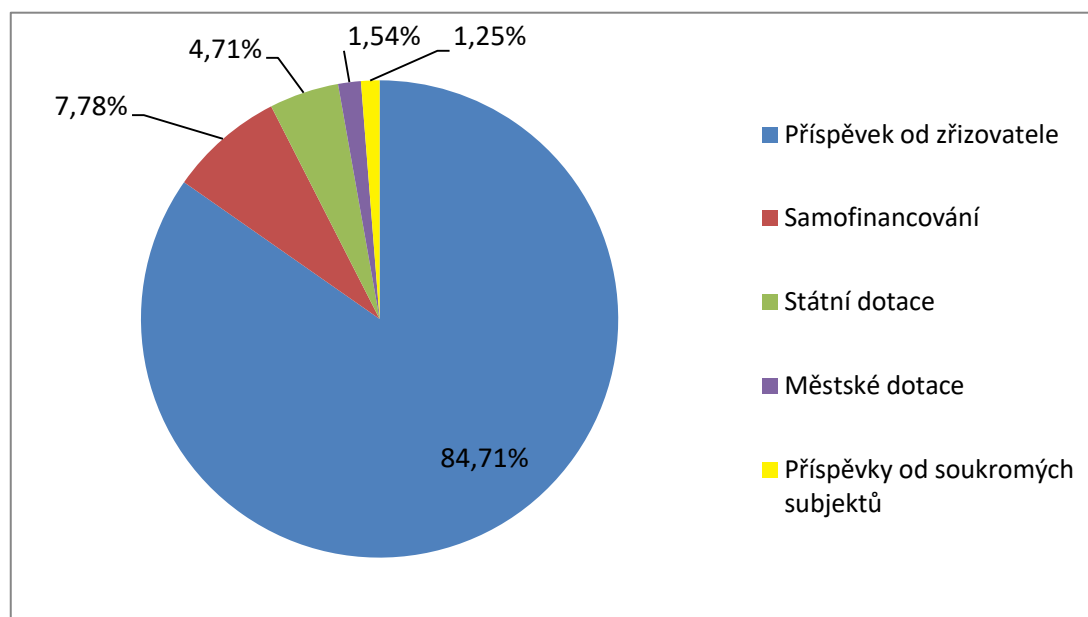
Společnost	Částka
ČEZ, a. s.	300 000 Kč
Plzeňská teplárenská, a. s.	200 000 Kč
Evropská Cestovní Pojišťovna, a. s.	150 000 Kč

Zdroj: vlastní zpracování dle výročních zpráv

7.2 Finanční zdroje v roce 2011

V roce 2011 hospodařila organizace se schváleným rozpočtem ve výši 17.910.000 Kč. Příspěvek od zřizovatele činil 17.455.000 Kč. Rozpočtovými opatřeními byl navýšen o 1.500.000 Kč. Tyto prostředky byly určeny na nákup uměleckých děl. Na úhradu zvýšených nákladů na výstavní projekty byly použity prostředky rezervního fondu ve výši 646.014 Kč (ZČG výroční zpráva, 2011).

Obrázek č. 5: Podíl zdrojů financování v roce 2011



Zdroj: vlastní zpracování dle údajů z výročních zpráv

V roce 2011 opět tvoří největší podíl na financování příspěvek od zřizovatele, avšak dochází zde k mírnému poklesu na celkovém podílu financování oproti minulému roku, a to na hodnotu 84,71 %. Výrazný nárůst zaznamenalo samofinancování, které se oproti minulému roku podílí na financování více než dvojnásobně, a to 7,78 %. Takový nárůst byl zapříčiněn zejména výrazným zvýšením tržeb za prodané vstupné a galerijní zboží, představující zejména publikace, pohlednice a upomínkové předměty. Tyto tržby vzrostly přibližně o 75 %. Významný podíl na financování také zaujímají státní dotace, jelikož galerie v tomto roce obdržela značný obnos finančních prostředků od Ministerstva kultury na výkup významného obrazu. Městské dotace tvoří pouze 1,54 % a příspěvky od soukromých subjektů 1,25 % podílu na zdrojích financování v tomto roce.

Na následující tabulce jsou zachyceny dotace a příspěvky, které galerie získala v roce 2011.

Tabulka č. 7: Dotace a příspěvky na projekty v roce 2011

Projekty a podporovatelé	Částka
Ministerstvo kultury	
<i>Madam Gali: Expresionistické dílo Marie Galimberti-Provázkové</i>	90 000 Kč
<i>Věci umění, věci doby / Skupina 42</i>	90 000 Kč
<i>Loos - Plzeň - souvislosti</i>	100 000 Kč
<i>Výkup obrazu Václava Brožíka</i>	775 000 Kč
Statutární město Plzeň	
<i>Loos - Plzeň - souvislosti</i>	295 000 Kč
<i>Věci umění, věci doby / Skupina 42</i>	25 000 Kč
Nadace 700 let města Plzně	
<i>Loos - Plzeň - souvislosti</i>	25 000 Kč
Česko-německý fond budoucnosti	
<i>Gabriel von Max (1840-1915)</i>	150 000 Kč

Zdroj: vlastní zpracování dle výročních zpráv

V tomto roce organizace získala několik významných dotací a příspěvků na realizované projekty. Nejvíce prostředků na projekty galerie v rámci dotačních programů poskytlo Ministerstvo kultury, a to celkem 1.055.000 Kč. Jedná se o mimořádně vysokou částku, kde největší část (775.000 Kč) představoval výkup obrazu Václava Brožíka. Od statutárního města Plzeň obdržela galerie celkem 320.000 Kč na podporu dvou projektů, a stalo se tak druhým nejvýznamnějším podporovatelem v tomto roce. Nadace 700 let města Plzně poskytla 25.000 Kč.

Tabulka č. 8: Získané prostředky v rámci sponzoringu v roce 2011

Společnost	Částka
Plzeňská teplárenská, a. s.	80 000 Kč
PhDr. Ing. M. Souček, Arbor vitae	50 000 Kč

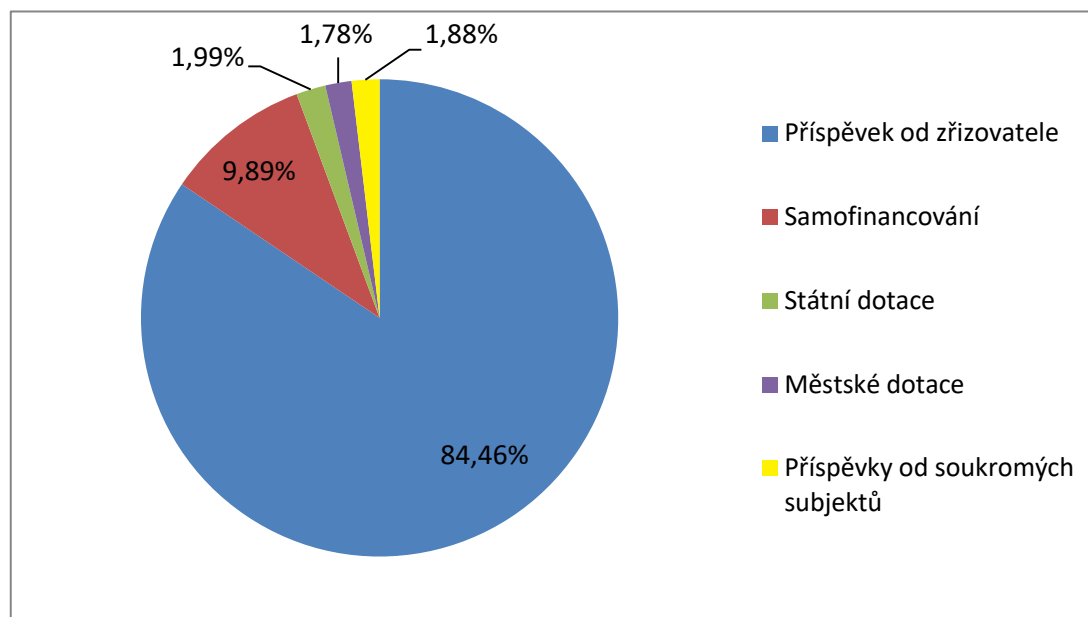
Zdroj: vlastní zpracování dle výročních zpráv

Od dalších soukromých podporovatelů v rámci sponzoringu získala organizace pouze 130.000 Kč a zaznamenala tak značný pokles prostředků v této kategorii oproti minulému roku.

7.3 Finanční zdroje v roce 2012

Západočeská galerie v Plzni hospodařila v roce 2012 se schváleným rozpočtem ve výši 18.275.000 Kč. Příspěvek od zřizovatele představoval 17.804.000 Kč. Rozpočtovými opatřeními byl organizaci navýšen o 200.000 Kč. Finanční prostředky byly účelově určeny na nákup uměleckých děl. (ZČG výroční zpráva, 2012).

Obrázek č. 6: Podíl zdrojů financování v roce 2012



Zdroj: vlastní zpracování dle údajů z výročních zpráv

Největší podíl na financování zaujímá příspěvek od zřizovatele (84,46 %), představující téměř identický podíl jako v minulém roce. Významným zdrojem je v tomto roce samofinancování, jehož podíl se blíží téměř k 10 % a pokračuje tak v rostoucí tendenci od počátku sledovaného období, kdy samofinancování zaujímá stále důležitější zdroj financování organizace. Nárůst finančních prostředků ze samofinancování má v tomto roce na svědomí zejména převzetí objektu Klatovská 110 do správy, a z toho plynoucí navýšení výnosů z pronájmu bytů a nebytových prostor. Třetím nejvýznamnějším zdrojem financování v roce 2012 se staly státní dotace, představující necelá 2 % zdrojů financování. Následují příspěvky od soukromých subjektů s podílem 1,88 % a městské dotace s 1,78 %.

Jednotlivé dotace a příspěvky, které galerie získala v roce 2012, jsou uvedeny na následující tabulce.

Tabulka č. 9: Dotace a příspěvky na projekty v roce 2012

Projekty a podporovatelé	Částka
Ministerstvo kultury	
<i>Začátek století. České umění prvního desetiletí 21. století; Rytmy + pohyb + světlo. Impulsy futurismu v českém umění</i>	270 000 Kč
Státní fond kultury	
<i>Začátek století. České umění prvního desetiletí 21. století; Viktor Karlík: Podzemní práce / Underground Work; Žák a jeho mistr. Josef Hodek a Josef Váchal</i>	155 000 Kč
Statutární město Plzeň	
<i>Začátek století. České umění prvního desetiletí 21. století; Viktor Karlík: Podzemní práce / Underground Work</i>	80 000 Kč
Nadace 700 let města Plzně	
<i>Rytmy + pohyb + světlo. Impulsy futurismu v českém umění; Žák a jeho mistr. Josef Hodek a Josef Váchal</i>	35 000 Kč
Plzeň 2015, o. p. s.	
<i>Voda a imaginace; Česká kultura v desetiletí dvou totalit; Zářící metropole umění; Rytmy + pohyb + světlo. Impulsy futurismu v českém umění.</i>	265 000 Kč

Zdroj: vlastní zpracování dle výročních zpráv

V roce 2012 získala galerie finanční prostředky ze širokého okruhu přispěvatelů. Státní dotace, které představovaly Ministerstvo kultury a Státní fond kultury, byly využity na celkem 5 projektů. Tyto příspěvky dosáhly celkové výše 425.000 Kč. Od statutárního města Plzeň získala galerie celkem 80.000 Kč na dva projekty. Vysokou částkou přispěla obecně prospěšná společnost Plzeň 2015. Tato společnost byla založena městem Plzeň v návaznosti na program Evropské hlavní město kultury 2015. Galerie v tomto roce dosáhla zejména v místních a v celorepublikových dotačních systémech téměř stoprocentní úspěšnost, pokud jde o podporu konkrétních přihlášených projektů (ZČG výroční zpráva, 2012).

Tabulka č. 10: Získané prostředky v rámci sponzoringu v roce 2012

Společnost	Částka
QMI Centrum prevence, s. r. o.	200 000 Kč
Plzeňská teplárenská, a. s.	100 000 Kč
Galerie Kodl, s. r. o.	100 000 Kč

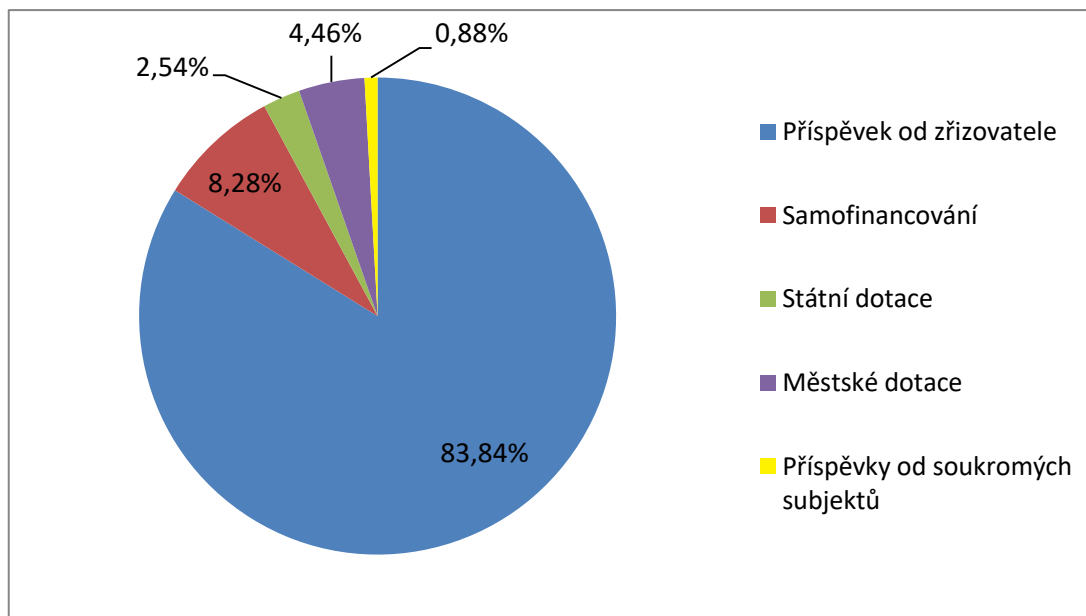
Zdroj: vlastní zpracování dle výročních zpráv

V tomto roce v rámci vícezdrojového financování získala galerie od soukromých subjektů částku 400.000 Kč. Významným partnerem se stalo QMI Centrum prevence, s. r. o., které podpořilo dva projekty v celkové výši 200.000 Kč. Podařilo se opět získat podporu od Plzeňské teplárenské a novým partnerem se stala Galerie Kodl.

7.4 Finanční zdroje v roce 2013

V roce 2013 hospodařila Západočeská galerie v Plzni se schváleným rozpočtem ve výši 18.962.000 Kč. Příspěvek od zřizovatele byl ve výši 17.695.000 Kč. Rozpočtovým opatřením byl organizaci snížen o 520.000 Kč (ZČG výroční zpráva, 2013).

Obrázek č. 7: Podíl zdrojů financování v roce 2013



Zdroj: vlastní zpracování dle údajů z výročních zpráv

Příspěvek od zřizovatele i v tomto roce vykazuje stálou hodnotu kolem 84 %. Došlo však k jeho poklesu oproti minulému roku o téměř jeden milion Kč na hodnotu 17.175.000 Kč. Druhým nejvýznamnějším zdrojem je samofinancování, představující

podíl 8,28 % na celkových finančních zdrojích. V tomto roce zaujímají městské dotace dosud největší podíl a to 4,46 %. Hlavním důvodem je chystaný projekt Evropského hlavního města kultury Plzeň 2015, kde velké příspěvky na plánované projekty poskytuje společnost Plzeň 2015. Dalšími zdroji jsou státní dotace tvořící 2,54 % a příspěvky od soukromých subjektů, které poklesly o 1 % oproti minulému roku na 0,88 %.

Západočeská galerie v Plzni získala v roce 2013 v rámci vícezdrojového financování prostředky v celkové výši 1.613.000 Kč. Bylo podáno 19 žádostí o dotace a 4 žádosti o finanční podporu. Z celkových 23 žádostí bylo 22 kladně vyřízeno a galerie tak pokračuje v téměř stoprocentní úspěšnosti podaných žádostí (ZČG výroční zpráva, 2013).

Tabulka č. 11: Dotace a příspěvky na projekty v roce 2013

Projekty a podporovatelé	Částka
Ministerstvo kultury	
<i>Palmy na Vltavě; Časový optimista. Robert V. Novák; Ludmila Padrťová / Gesto, pohyb, barva. Dílo 1951-2013</i>	320 000 Kč
Státní fond kultury	
<i>Palmy na Vltavě; Časový optimista. Robert V. Novák; Obrazy krásy a spásy. Gotika v jihozápadních Čechách</i>	200 000 Kč
Statutární město Plzeň	
<i>Obrazy krásy a spásy. Gotika v jihozápadních Čechách; Lesk, barvy a iluze. Architektura Plzně v šedesátých letech; Mikoláš Aleš v Plzni</i>	155 000 Kč
Nadace 700 let města Plzně	
<i>Obrazy krásy a spásy. Gotika v jihozápadních Čechách; Lesk, barvy a iluze. Architektura Plzně v šedesátých letech; Ludmila Padrťová / Gesto, pohyb, barva. Dílo 1951-2013</i>	38 000 Kč
Plzeň 2015, o. p. s.	
<i>Palmy na Vltavě; Vzpomínka na krajinu, kterou jsem nikdy neviděl; Mikoláš Aleš v Plzni; Obrazy krásy a spásy. Gotika v jihozápadních Čechách; Gottfried Lindauer</i>	720 000 Kč

Zdroj: vlastní zpracování dle výročních zpráv

V roce 2013 získala Západočeská galerie v Plzni prostředky na široké spektrum projektů. Nejvyšší částku poskytla obecně prospěšná společnost Plzeň 2015 a to celkem 720.000 Kč. Tato společnost podpořila 5 projektů, což je nejvíce ze všech podporovatelů. Plzeňská teplárenská, a. s. podpořila 3 projekty v celkové výši

130.000 Kč. Tato společnost přispívá pravidelně již několik let a stala se tak významným soukromým partnerem pro galerii. V tomto roce získala galerie rekordní výši příspěvků od města v konečné výši 913.000 Kč. V rámci státních dotací získala galerie od Ministerstva kultury a Státního fondu kultury celkem 520.000 Kč. Od soukromých společností se podařilo získat na podporu projektů finanční prostředky v celkové výši 180.000 Kč.

Tabulka č. 12: Získané prostředky v rámci sponzoringu v roce 2013

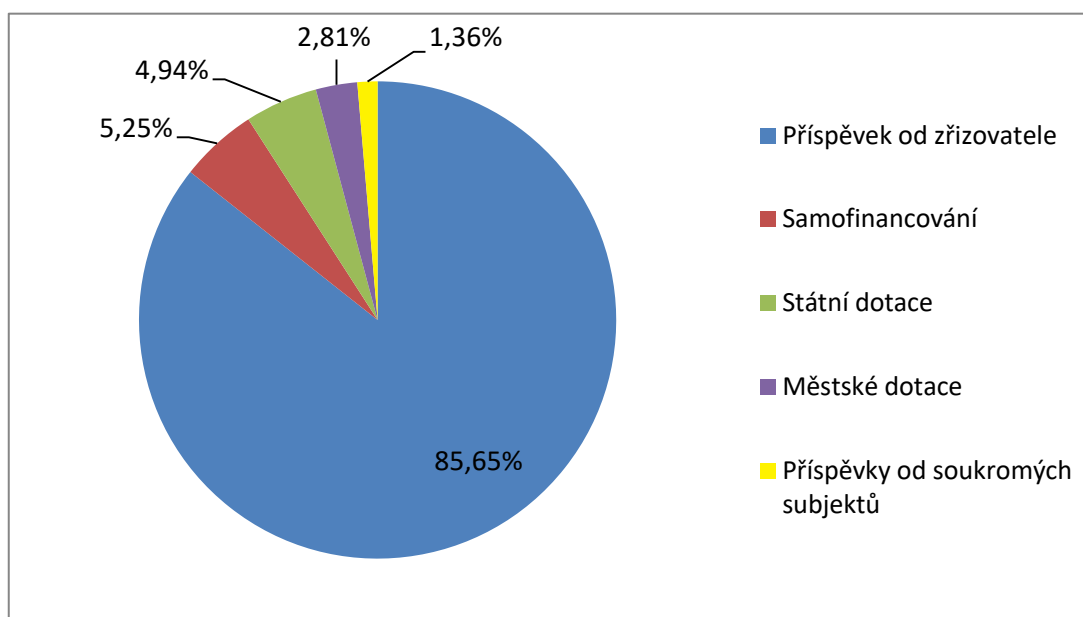
Společnost	Částka
Plzeňská teplárenská, a. s.	130 000 Kč
Galerie Kodl, s. r. o.	50 000 Kč

Zdroj: vlastní zpracování dle výročních zpráv

7.5 Finanční zdroje v roce 2014

Západočeská galerie v Plzni hospodařila v roce 2014 se schváleným rozpočtem ve výši 18.402.000 Kč. Příspěvek od zřizovatele představoval 17.160.000 Kč. V rámci dotačního programu byly organizaci navýšeny provozní prostředky o 530.000 Kč. Organizace hospodařila s kladným výsledkem hospodaření ve výši 2.570 Kč (ZČG výroční zpráva, 2014).

Obrázek č. 8: Podíl zdrojů financování v roce 2014



Zdroj: vlastní zpracování dle údajů z výročních zpráv

Podíl od zřizovatele činil 85,65 %, a příspěvek byl navýšen oproti roku 2013 o 515.000 Kč, stále však byl o 1.265.000 Kč nižší než v roce 2011. V souvislosti s přípravou významných zahraničních výstav *Mnichov – zářící metropole umění* a *Gottfried Lindauer (1839 – 1926), plzeňský malíř novozélandských Maorů* v rámci projektu Plzeň – evropské hlavní město kultury 2015, se podařilo získat významné dotační prostředky od státu, kraje, města i soukromých subjektů. Státní dotace tvořící necelých 5 %, zaujímají dosud největší podíl na zdrojích financování za celé sledované období. Významnou měrou k tomu přispěly dotace od odboru umění, literatury a knihoven Ministerstva kultury. Vlivem nárůstu dotací a poklesem příjmů z nájmu se podíl samofinancování snížil na 5,25 %.

Na následující tabulce jsou zachyceny dotace a příspěvky, které galerie získala v roce 2014.

Tabulka č. 13: Dotace a příspěvky na projekty v roce 2014

Projekty a podporovatelé	Částka
Ministerstvo kultury	
<i>Ze středu ven. Umění regionů 1985-2010; Sekal a Japonsko; Orbis pictus Františka Kupky. Mezi symbolismem a reportáží; Gottfried Lindauer (1839-1926). Plzeňský malíř novozélandských Maorů</i>	830 000 Kč
Státní fond kultury	
<i>Josef Váchal. Napsal, vyryl, vytiskl a svázal; Orbis pictus Františka Kupky. Mezi symbolismem a reportáží; Karikatura a její příbuzní. Kreslíři a společnost v Čechách 19. století</i>	190 000 Kč
Statutární město Plzeň	
<i>Ze středu ven. Umění regionů 1985-2010; Josef Váchal. Napsal, vyryl, vytiskl a svázal; Na okraji davu. Umění a sociální otázka v 19. století</i>	140 000 Kč
Nadace 700 let města Plzně	
<i>Josef Váchal. Napsal, vyryl, vytiskl a svázal</i>	20 000 Kč
Plzeň 2015, o. p. s.	
<i>Mnichov – zářící metropole umění (1870-1917); Gottfried Lindauer (1839-1926). Plzeňský malíř novozélandských Maorů</i>	420 000 Kč
Nadace bpd partners	
<i>Orbis pictus Františka Kupky. Mezi symbolismem a reportáží</i>	150 000 Kč

Zdroj: vlastní zpracování dle výročních zpráv

Nejvíce projektů (4) podpořilo v tomto roce Ministerstvo kultury a zároveň poskytlo nejvíce finančních prostředků (celkem 830.000 Kč). Státní fond kultury přispěl na 3

projekty v celkové výši 190.000 Kč. Velmi důležitým podporovatelem se i tento rok stala společnost Plzeň 2015, která přispěla částkou 420.000 Kč na dvě již zmíněné významné výstavy. Plzeňský kraj poskytl jako účelovou dotaci na tyto dvě výstavy v rámci podpory Plzeňského kraje nositelům projektů Plzeň – Evropské hlavní město kultury 2015 prostředky v celkové výši 380.000 Kč. Tyto dotace byly započteny v příspěvku od zřizovatele. Západočeské galerii v Plzni se tak v roce 2014 podařilo získat na výstavu *Gottfried Lindauer (1839 – 1926), plzeňský malíř novozélandských Maorů* příspěvky v celkové výši 800.000 Kč a na výstavu *Mnichov – zářící metropole umění* prostředky ve výši 200.000 Kč.

Tabulka č. 14: Získané prostředky v rámci sponzoringu v roce 2014

Společnost	Částka
Nadace bpd partners	150 000 Kč
Galerie Kodl, s. r. o.	100 000 Kč
Swing Gang, s. r. o.	30 000 Kč

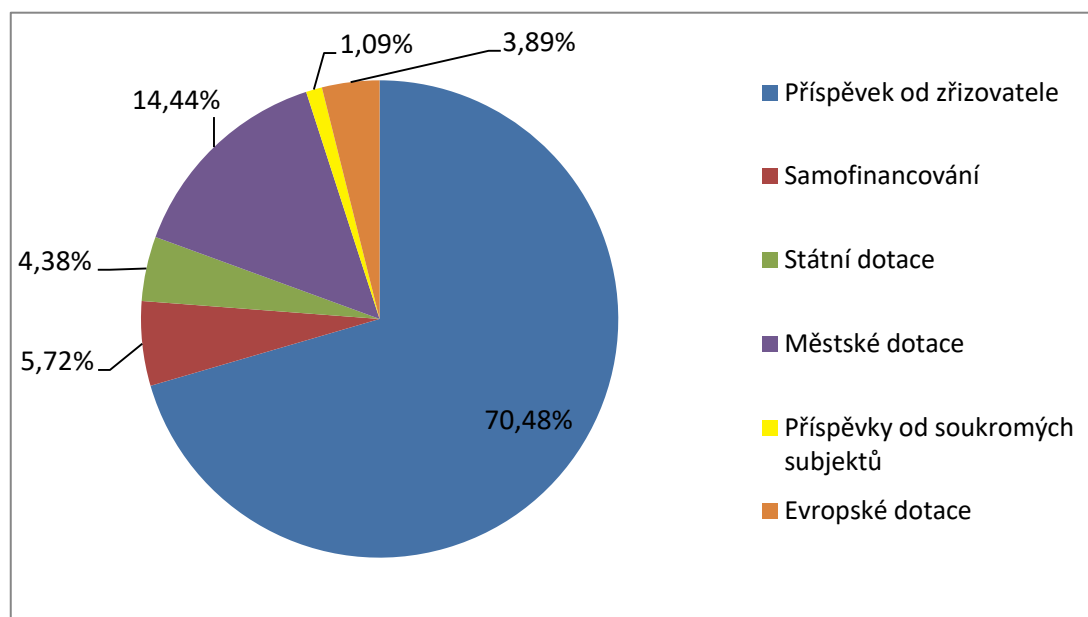
Zdroj: vlastní zpracování dle výročních zpráv

V rámci sponzoringu spolupracovala galerie v tomto roce se třemi organizacemi. Nejvyšší příspěvek získala od Nadace bpd partners na podporu výstavy Františka Kupky a to 150.000 Kč. Galerie Kodl podpořila taktéž Kupku částkou 100.000 Kč.

7.6 Finanční zdroje v roce 2015

Rok 2015 byl rokem, kdy se Plzeň stala evropským hlavním městem kultury. Tato velmi významná událost přinesla pozornost nejen celé České republiky, ale i Evropy. V tomto roce hospodařila galerie se schváleným rozpočtem ve výši 27.954.000 Kč. Rozpočet byl nejvyšší z celého sledovaného období. Organizace hospodařila s kladným výsledkem ve výši 12.527,97 Kč (ZČG výroční zpráva, 2015).

Obrázek č. 9: Podíl zdrojů financování v roce 2015



Zdroj: vlastní zpracování dle údajů z výročních zpráv

Příspěvek od zřizovatele se podílel na celkovém financování v tomto roce 70,48 %. Tento podíl je vůbec nejnižší za celé sledované období a oproti minulému roku poklesl o 15 %. Rekordní hodnotu vykazovaly městské dotace. V tomto roce dosáhly na hodnotu 14,44 %. Nárůst oproti roku 2014 je téměř 12 %. Státní dotace se v tomto roce na financování podílejí hodnotou 5,72 %, tedy téměř stejně jako minulý rok. Podíl samofinancování dosahuje 5,72 %, taktéž podobné hodnoty jako minulý rok, avšak tržby za vstupné a za prodané zboží se téměř zdvojnásobily. Nebýt zvýšených dotací zaujalo by samofinancování výrazně vyšší podíl na celkovém financování v tomto roce. Jako v jediném roce za celé sledované období se na financování podílejí i evropské dotace. Podílejí se poměrně vysokou hodnotou 3,89 %.

V roce 2015 připravila Západočeská Galerie v Plzni celkem šest výstav. Dotace a příspěvky, které získala organizace v tomto roce včetně podpořených projektů, jsou uvedeny v následující tabulce.

Tabulka č. 15: Dotace a příspěvky na projekty v roce 2015

Projekty a podporovatelé	Částka
Ministerstvo kultury	
<i>Gottfried Lindauer (1839-1926). Plzeňský malíř novozélandských Maorů; VISK3 – MARC21 knihovní program; Vznešenost & zbožnost. Barokní umění na Plzeňsku a v západních Čechách; Hanuš Zápal (1885–1964). Architekt Plzeňska</i>	1 183 000 Kč
Státní fond kultury	
<i>Vznešenost & zbožnost. Barokní umění na Plzeňsku a v západních Čechách</i>	105 000 Kč
Statutární město Plzeň	
<i>Mnichov – zářící metropole umění 1870–1918; Gottfried Lindauer (1839-1926). Plzeňský malíř novozélandských Maorů</i>	350 000 Kč
Nadace 700 let města Plzně	
<i>Mnichov – zářící metropole umění 1870–1918; Gottfried Lindauer (1839-1926). Plzeňský malíř novozélandských Maorů; Hanuš Zápal (1885–1964). Architekt Plzeňska</i>	65 000 Kč
Plzeň 2015, o. p. s.	
<i>Mnichov – zářící metropole umění 1870–1918; Gottfried Lindauer (1839-1926). Plzeňský malíř novozélandských Maorů; Vznešenost & zbožnost. Barokní umění na Plzeňsku a v západních Čechách</i>	4 070 000 Kč
Česko-německý fond budoucnosti	
<i>Mnichov – zářící metropole umění 1870–1918</i>	200 000 Kč
Cíl 3	
<i>Mnichov – zářící metropole umění 1870–1918</i>	1 277 726 Kč

Zdroj: vlastní zpracování dle výročních zpráv

V tomto roce vrcholí projekt Evropské hlavní město kultury a galerie je jednou z nejvýznamnějších organizací podílející se na tomto projektu. Z tohoto důvodu získala od společnosti Plzeň 2015 rekordní příspěvek v celkové výši 4.070.000 Kč na podporu tří nejvýznamnějších projektů rozsahem a kvalitou řadící se mezi výstavy evropského významu, a to *Mnichov – zářící metropole umění 1870–1918*, *Gottfried Lindauer (1839-1926). Plzeňský malíř novozélandských Maorů* a *Vznešenost & zbožnost. Barokní umění na Plzeňsku a v západních Čechách*. Od Ministerstva kultury získala organizace taktéž nejvyšší příspěvek za celé sledované období, celkem 1.183.000 Kč na 3 výstavy

a knihovní program. Dalším významným přispěvatelem se stal Česko-německý fond budoucnosti, který podpořil jednu výstavu částkou 200.000 Kč. Poprvé za celé sledované období získala galerie dotaci přímo z programu Evropské unie. Jedná se o Program Přeshraniční spolupráce Cíl 3 Česká republika-Svobodný stát Bavorsko 2007-2013. Tento program naplňuje dlouhodobou snahu Evropské unie o rozvoj příhraničních oblastí a odbourávání hranic mezi jednotlivými státy. Program je zaměřen na regionální a místní projekty s přeshraničním významem. Vybírány jsou projekty, které mohou prokázat významný pozitivní dopad pro české a bavorské příhraničí, což výstava *Mnichov – zářící metropole umění*, na kterou tyto finanční prostředky byly poskytnuty, beze zbytku splnila (crr.cz, 2017).

Prostředky získané pomocí sponzoringu jsou uvedeny na následující tabulce.

Tabulka č. 16: Získané prostředky v rámci sponzoringu v roce 2015

Společnost	Částka
Galerie Kodl, s. r. o.	40 000 Kč
Draslovka, a. s.	100 000 Kč

Zdroj: vlastní zpracování dle výročních zpráv

Galerie Kodl je partnerem od roku 2012. V tomto roce se však oproti rokům minulým značně snížila poskytnutá částka a to na 40.000 Kč. Podařilo se však získat nového partnera akciovou společností Draslovka. Přesto se příjmy ze sponzoringu propadly oproti minulému roku o 140.000 Kč.

V rámci vícezdrojového financování se podařilo v roce 2015 získat nejvyšší finanční částku v novodobé historii ZČG. Účast na projektu Plzeň – Evropské hlavní město kultury 2015 a kvalita i atraktivita galerijních projektů se promítla také do návštěvnosti. Ta byla nejvyšší za posledních 25 let a zároveň byl zaznamenán rekordní počet návštěvníků na jednu výstavu, a to 16.367 osob u výstavy *Gottfried Lindauer*. ZČG se v tomto roce významně zapojila do programu Evropského hlavního města kultury, kdy připravila 3 rozsáhlé výstavní programy. Náročné nebyly jen odborné přípravné práce, ale také získání potřebných prostředků z vícezdrojového financování, bez nichž by realizace projektů byla ohrožena. Galerie navázala spolupráci s institucemi z Nového Zélandu a dalšími významnými evropskými institucemi (např. Centre Georges Pompidou Paříž, Lembachhaus Mnichov). Vynaložené úsilí přineslo galerii řadu ocenění (ZČG výroční zpráva, 2015).

7.7 Další možnosti financování

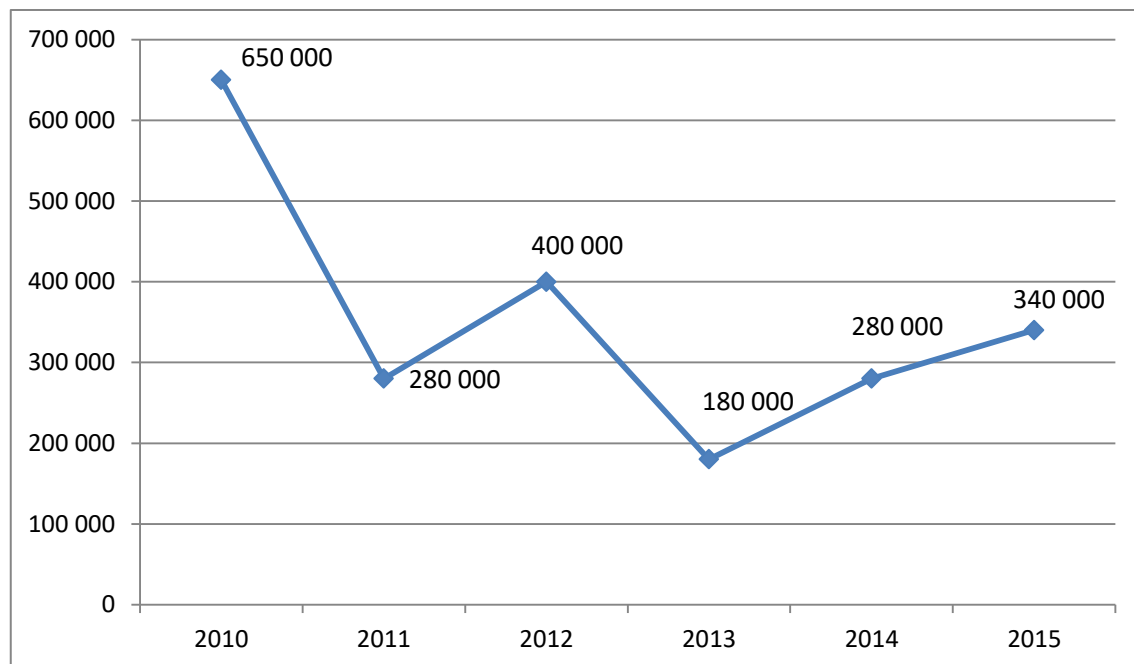
Organizace využívá široké spektrum zdrojů financování, přesto existují další možnosti, které by byly pro organizaci vhodné. Z veřejných zdrojů využívá dotace zejména od Ministerstva kultury, Státního fondu kultury a statutárního města Plzně. V roce 2015 se podařilo získat evropskou dotaci na výstavu rozvíjející příhraniční spolupráci s Německem. Touto cestou by měla galerie pokračovat a v rámci možností zařazovat do výstavního programu více podobných typů projektů. Evropské zdroje nejsou dosud organizací plně využívány a v budoucnu by mohly tvořit významnou položku vícezdrojového financování. V současnosti je možné žádat o podporu v rámci Programu přeshraniční spolupráce Česká republika – Svobodný stát Bavorsko Cíl EÚS 2014 - 2020, podporující mimo jiné zachování kulturního dědictví (Strukturalni-fondy.cz, 2017)

Galerie se odbornou činností podílí na dlouhodobých vědeckovýzkumných projektech, jejichž výstupem jsou výstavy a doprovodné publikace. Dále každoročně spolupracuje na přípravě Mezioborového sympózia ke kultuře 19. století, které je součástí Smetanovských dní a také publikuje v odborných periodikách. Za tyto činnosti získala statut výzkumné organizace od Rady vlády pro výzkum, vývoj a inovace, což jí umožňuje získávat prostředky na odbornou činnost z badatelských grantů Grantové agentury České republiky (GAČR) a institucionální podporu. Této možnosti galerie dosud nevyužívala. Pokud by se zaměřila na tuto grantovou oblast, mohla by získat podporu v řádu milionů korun (Gacr.cz, 2017), (Strategie ZČG 2008-2021).

Velká část galerijních a muzejních institucí má založen tzv. klub přátel. Nabízí klubový program s ročním předplatným, v jehož rámci poskytuje volné nebo zlevněné vstupy na výstavy, doprovodné akce a slevu na prodávané odborné publikace k výstavám. Generuje pravidelné příspěvky od členů, bylo by tedy vhodné, aby také ZČG uvažovala o jeho založení.

Přestože oblast neveřejných zdrojů zahrnuje poměrně širokou škálu možností, organizace je využívá velmi málo. Většinu soukromých prostředků získává od nadací a firemních dárců. Na následujícím obrázku je zachycen vývoj příspěvků ze soukromých zdrojů.

Obrázek č. 10: Vývoj příspěvku od soukromých subjektů v Kč



Zdroj: vlastní zpracování dle údajů z výročních zpráv

Z výše uvedeného obrázku je patrné, že příspěvky od soukromých subjektů vykazují velmi kolísavý charakter a na financování činnosti organizace se stále podílejí malou měrou. Nejvyšší příspěvek obdržela galerie v roce 2010, kdy jeho výše činila 650.000 Kč. Takto vysokou částku se již znovu získat nepodařilo. Možným východiskem ke zvýšení podpory od soukromého sektoru by bylo pravidelně oslovovat potenciální podporovatele a prohlubovat spolupráci se současnými partnery. Vysokou meziroční kolísavost je možno omezit budováním dlouhodobých vztahů, které zajistí pravidelné příspěvky.

Již několik let je v plánu stavba nové budovy galerie v prostoru U Zvonu. Pokud by se podařilo projekt realizovat, zviditelnilo by to instituci a přitáhlo nové podporovatele. Reprezentativní prostory by zatraktivnily možnosti nabídky protislužeb pro tyto subjekty a generovaly další příjmy z pronajímaných prostor.

ZÁVĚR

Z finančních ukazatelů vyplývá, že Západočeská galerie v Plzni hospodaří vyrovnaně s kladným výsledkem v celém zkoumaném období. Dodržuje závazné ukazatele stanovené zřizovatelem. Provozuje vysoce rentabilní vedlejší činnost, pomocí které se daří pokrýt případnou ztrátu hlavní činnosti. Další finanční prostředky se daří získávat v rámci vícezdrojového financování. ZČG v období 2010-2015 získala 13.794.000 Kč z veřejných zdrojů a 2.130.000 Kč ze soukromých zdrojů.

Jelikož je galerie organizací zřízenou Plzeňským krajem, kryje podstatnou část jejích nákladů příspěvek od zřizovatele. Přesto je potřeba neustále hledat nové možnosti financování pro další zkvalitňování výstavní činnosti (např. zařazování více zahraničních výstav) a služeb poskytovaných veřejnosti.

Organizace využívá široké spektrum veřejných zdrojů, které zaujímají značný podíl v rámci vícezdrojového financování. Nevýhodou je komplikovaná administrativa jak při podání žádosti, tak i při vyúčtování dotace, kdy se dokládají obsáhlé závěrečné zprávy, články z médií apod. Je nutno dodržet strukturu projektu i plánovaných výdajů a jakoukoliv změnu nechat schválit poskytovatelem dotace. Mimoto je přesně stanoveno, které druhy nákladů nelze z dotace hradit. ZČG vykazuje dlouhodobě téměř 100% úspěšnost žádostí o veřejné prostředky.

Dalším zdrojem je samofinancování. Galerie za prohlídky výstav, kulturní pořady a vzdělávací programy pro děti a mládež vybírá vstupné, které ale uhradí jen malou část vynaložených nákladů. Organizace dále prodává doprovodné publikace k výstavám a drobné upomínkové předměty a nabízí pronájem prostor pro školení, firemní akce a svatební obřady.

Výsledkem provedené analýzy využívaných zdrojů financování v organizaci je návrh dalších možností získávání mimorozpočtových prostředků. Galerie by se měla v oblasti veřejných zdrojů více zaměřit na využívání podpory přeshraniční spolupráce s Bavorskem, podávání žádostí u GAČR a čerpání institucionální podpory na vědu a výzkum, aby plně využila uděleného statutu výzkumné organizace. U neveřejných subjektů je nutné pravidelně oslovovat nové potenciální podporovatele a prohlubovat vztahy se současnými partnery, aby nedocházelo k propadu v tomto druhu financování. Dalším zdrojem příjmů by mohly být členské příspěvky z klubu přátel.

SEZNAM TABULEK

Tabulka č. 1: Autarkie hlavní činnosti na bázi výnosů a nákladů	38
Tabulka č. 2: Rentabilita nákladů doplňkové činnosti.....	39
Tabulka č. 3: Míra pokrytí ztráty hlavní činnosti ziskem z doplňkové činnosti.....	40
Tabulka č. 4: Zdroje financování v tis. Kč.	42
Tabulka č. 5: Dotace a příspěvky na projekty v roce 2010.....	44
Tabulka č. 6: Získané prostředky v rámci sponzoringu v roce 2010.....	44
Tabulka č. 7: Dotace a příspěvky na projekty v roce 2011.....	46
Tabulka č. 8: Získané prostředky v rámci sponzoringu v roce 2011	46
Tabulka č. 9: Dotace a příspěvky na projekty v roce 2012.....	48
Tabulka č. 10: Získané prostředky v rámci sponzoringu v roce 2012	49
Tabulka č. 11: Dotace a příspěvky na projekty v roce 2013.....	50
Tabulka č. 12: Získané prostředky v rámci sponzoringu v roce 2013	51
Tabulka č. 13: Dotace a příspěvky na projekty v roce 2014.....	52
Tabulka č. 14: Získané prostředky v rámci sponzoringu v roce 2014.....	53
Tabulka č. 15: Dotace a příspěvky na projekty v roce 2015.....	55
Tabulka č. 16: Získané prostředky v rámci sponzoringu v roce 2015.....	56

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek č. 1: Členění národního hospodářství dle principu financování.....	13
Obrázek č. 2: Podíl dotací poskytnutých NNO ze SR dle odvětví v roce 2013	26
Obrázek č. 3: Výsledek hospodaření v Kč v letech 2010-2015.....	41
Obrázek č. 4: Podíl zdrojů financování v roce 2010.....	43
Obrázek č. 5: Podíl zdrojů financování v roce 2011.....	45
Obrázek č. 6: Podíl zdrojů financování v roce 2012.....	47
Obrázek č. 7: Podíl zdrojů financování v roce 2013.....	49
Obrázek č. 8: Podíl zdrojů financování v roce 2014.....	51
Obrázek č. 9: Podíl zdrojů financování v roce 2015.....	54
Obrázek č. 10: Vývoj příspěvku od soukromých subjektů v Kč	58

SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK

CF	cash flow
ČTK	Česká tisková kancelář
EU	Evropská unie
EÚS	Evropská územní spolupráce
GAČR	Grantová agentura České republiky
KNV	Krajský národní výbor
NNO	nestátní neziskové organizace
PR	public relations
ZČG	Západočeská galerie v Plzni

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

Literatura

BOUKAL, Petr a kol. *Fundraising pro neziskové organizace*. Praha: Grada, 2013. 260 s. ISBN 978-80-247-4487-2

BOUKAL, Petr. *Nestátní neziskové organizace: teorie a praxe*. 1. vydání, Praha: Oeconomica, 2009. 303 s. ISBN 978-80-245-1650-9

DLUHOŠOVÁ, Dana. *Finanční řízení a rozhodování podniku: analýza, investování, oceňování, riziko, flexibilita*. 3. upravené vydání, Praha: Ekopress, 2010. 225 s. ISBN 978-80-86929-68-2

HEJDUKOVÁ, Pavlína. *Veřejné finance teorie a praxe*. 1. vydání, Praha: C. H. Beck, 2015. 272 s. ISBN 978-80-7400-298-4

HRDÝ, Milan, KRECHOVSKÁ, Michaela. *Podnikové finance v teorii a praxi*. 1. vydání, Praha: Wolters Kluwer ČR, 2013. 267 s. ISBN 978-80-7478-011-0

KALOUDA, František. *Finanční analýza a řízení podniku*. Plzeň: Aleš Čeněk, 2015. 287 s. ISBN 978-80-7380-526-5

KISLINGEROVÁ, Eva a kol. *Manažerské finance*. 3. vydání, Praha: C. H. Beck, 2010. 811 s. ISBN 978-80-7400-194-9

KRAFTOVÁ, Ivana. *Finanční analýza municipální firmy*. 1. vydání, Praha: C. H. Beck, 2002. 206 s. ISBN 80-7179-778-2

LANDA, Martin. *Finanční plánování a likvidita*. 1. vydání, Brno: Computer Press, 2007. 180 s. ISBN 978-80-251-1492-6

MICHAEL, Worth J. *Nonprofit Management: Principles and Practice*. 4. vydání, SAGE Publications, 2016. 536 s. ISBN 978-1483375991

MOCKOVČIAKOVÁ, Alena a kol. *Příspěvkové organizace 2012-2013*. 6. vydání, Praha: Wolters Kluwer ČR, 2012. 376 s. ISBN 978-80-7357-736-0

NÝVLTOVÁ, Romana, MARINIČ, Pavel. *Finanční řízení podniku: moderní metody a trendy*. 1. vydání, Praha: Grada, 2010. 204 s. ISBN 978-80-247-3158-2

OCHRANA, František, PAVEL, Jan, VÍTEK, Leoš a kol. *Veřejný sektor a veřejné finance*. 1. vydání, Praha: Grada, 2010. 264 s. ISBN 978-80-247-3228-2

PEKOVÁ, Jitka, PILNÝ, Jaroslav, JETMAR, Marek. *Veřejný sektor – řízení a financování*. 1. vydání, Praha: Wolters Kluwer ČR, 2012. 488 s. ISBN 978-80-7357-936-4

SALAMON, Lester M., ANHEIER, Helmut K. *Defining the Nonprofit Sector: A Cross National Analysis*. Manchester: Manchester University Press, 1997. 526 s. ISBN 0-7190-4902-4

SYNEK, Miloslav, KISLINGEROVÁ, Eva. *Podniková ekonomika*. 6. přepracované a doplněné vydání, Praha: C. H. Beck, 2015. 526 s. ISBN 978-80-7400-274-8.

ŠEDIVÝ, Marek, MEDLÍKOVÁ, Olga. *Úspěšná nezisková organizace*. 2. aktualiz. vyd., Praha: Grada, 2011. 155 s. ISBN 978-80-247-4041-6

ŠOBÁŇOVÁ, Petra. *Fundraising*. 2. vydání, Ostrava: Ostravská univerzita v Ostravě, 2010. 78 s. ISBN 978-80-7368-750-2

Elektronické zdroje

AVPO. Příspěvkové organizace v ČR a EU. *Asociace veřejně prospěšných organizací ČR* [online]. 2011 [cit. 17.11.2015]. Dostupné z: http://www.avpo.cz/wp-content/uploads/2014/01/prispevkove_organizace_v_CR_a_EU.pdf

BERGEROVÁ, Marcela. *Řízení neziskových organizací* [online]. Praha: Vyšší odborná škola sociálně právní, 2013 [cit. 20.11.2015]. ISBN 978-80-87779-05-7. Dostupné z: http://www.vosp.cz/wp-content/uploads/2013/11/Rizeni_NNO.pdf

Česká republika. *Zákon č. 586/1992 Sb. o daních z příjmů* [online]. 1992 [cit. 17.11.2015]. Dostupné z: <http://www.zakonyprolidi.cz/cs/1992-586>

Česká republika. *Zákon č. 219/2000 Sb. Zákon o majetku České republiky a jejím vystupování v právních vztazích* [online]. 2000 [cit. 17.11.2015]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2000-219>

Česká republika. *Zákon č. 250/2000 Sb. Zákon o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů* [online]. 2000 [cit. 17.11.2015]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2000-250>

Česká republika. *Zákon č. 117/2001 Sb. o veřejných sbírkách* [online]. 2001 [cit. 8.10.2015]. Dostupné z: <http://www.zakonyprolidi.cz/cs/2001-117>

CRR. Cíl 3 – Evropská územní spolupráce. *Centrum pro regionální rozvoj České republiky* [online]. 2016 [cit. 17.3.2017]. Dostupné z: <http://www.crr.cz/cs/cil-3/>

ČSÚ. Neziskové instituce. *Český statistický úřad* [online]. 2015 [cit. 22.11.2015]. Dostupné z: http://apl.czso.cz/pll/rocnka/rocnka.indexnu_sat

CZECH. Neziskový sektor. *Czech* [online]. 2015 [cit. 8.11.2015]. Dostupné z: <http://www.czech.cz/cz/Podnikani/Ekonomicka-fakta/Neziskovy-sektor>

Dárcovská SMS [online]. 2015 [cit. 6.10.2015]. Dostupné z: <http://www.darcovskasms.cz/>

Evropské strukturální a investiční fondy [online]. 2015 [cit. 10.11.2015]. Dostupné z: <http://www.strukturalni-fondy.cz/cs/Uvodni-strana>

GACR. *Grantová agentura České republiky* [online]. 2017 [cit. 14.3.2017]. Dostupné z: <https://gacr.cz/>

MFČR. Neziskové organizace. *Ministerstvo financí ČR* [online]. 2015 [cit. 10.11.2015]. Dostupné z: <http://www.mfcr.cz/cs/verejny-sektor/podpora-z-narodnich-zdroju/neziskove-organizace/zakladni-informace>

MPSV. Aby státní i nestátní neziskové organizace byly úspěšné. *Ministerstvo práce a sociální věci* [online]. 2009 [cit. 3.10.2015]. Dostupné z: <http://www.mpsv.cz/cs/7721>

NEZISKOVKY. *Výzkumy neziskového sektoru* [online]. 2015 [cit. 25.11.2015]. Dostupné z: http://www.neziskovky.cz/clanky/511_538_544/fakta_neziskovky-v_vyzkumy-neziskoveho-sektoru/

ŠKARABELOVÁ, Simona. *Příspěvkové organizace jako konkurent nestátním neziskovým organizacím* [online]. 2014 [cit. 8.2.2017]. Dostupné z: https://www.vlada.cz/assets/ppov/rnno/dokumenty/studie_skarabelova_prispevkove_organizace_pro_web.pdf

VLÁDA ČR. *Rozbor financování nestátních neziskových organizací* [online]. 2013 [cit. 3.10.2015]. Dostupné z: <http://www.vlada.cz/cz/ppov/rnno/dokumenty/rozbor-financovani-nestatnich-neziskovych-organizaci-126014/>

ZÁPADOČESKÁ GALERIE V PLZNI, PŘÍSPĚVKOVÁ ORGANIZACE. *Výroční zpráva 2010-2015* [online]. Dostupné z: <http://zpc-galerie.cz/cs/vyrocn-zpravy>

ZÁPADOČESKÁ GALERIE V PLZNI, PŘÍSPĚVKOVÁ ORGANIZACE. *Historie instituce* [online]. 2016 [cit. 16.1.2017]. Dostupné z: <http://zpc-galerie.cz/cs/historie-instituce-1>

Ostatní zdroje:

ZÁPADOČESKÁ GALERIE V PLZNI, PŘÍSPĚVKOVÁ ORGANIZACE. *Strategie 2008-2021*

ZÁPADOČESKÁ GALERIE V PLZNI, PŘÍSPĚVKOVÁ ORGANIZACE. *Ostatní interní doklady – účetní závěrky, smlouvy apod., 2010-2015*

Abstrakt

KOZIBRATKA, Ondřej. *Finanční řízení neziskové organizace*. Plzeň, 2017. 68 s. Bakalářská práce. Západočeská univerzita v Plzni. Fakulta ekonomická.

Klíčová slova: finanční řízení, neziskové organizace, fundraising

Bakalářská práce se zabývá finančním řízením neziskových organizací se zaměřením na fundraising. Teoretická část obsahuje obecné vymezení finančního řízení a neziskového sektoru. Dále je pozornost věnována fundraisingu a představení zdrojů, které mohou neziskové organizace získat. Praktická část je zaměřena na analýzu zdrojů financování s cílem navrhnout další možnosti získávání finančních prostředků. Analyzován je vývoj a poměrové zastoupení jednotlivých zdrojů financování organizace v letech 2010-2015. Pro analýzu byla vybrána příspěvková organizace územního samosprávného celku. Na základě provedené analýzy jsou navrženy další možné oblasti získávání finančních prostředků, které mohou napomoci rozvoji organizace.

Abstract

KOZIBRATKA, Ondřej. *Financial management of non-profit organization*. Plzeň, 2017. 68 p. Bachelor Thesis. University of West Bohemia. Faculty of Economics.

Key words: financial management, non-profit organizations, fundraising

The bachelor thesis is focused on the financial management of the non-profit organizations, especially fundraising. The theoretical part deals with the general definition of financial management and non-profit sector. The rest of the theoretical part provides description of the fundraising and sources of funding that the non-profit organizations can get. The practical part is focused on the analysis of sources of financing in order to propose other possibilities of obtaining funds. Analysed are the development and proportional representation of individual sources of financing of the organization in 2010-2015. The contribution organization of the territorial self-governing unit was chosen for the analysis. On the basis of the analysis, other possible areas of funding are proposed that can help the organization to develop.