

Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích  
Ekonomická fakulta  
Katedra účetnictví a financí

Teze bakalářské práce

# Financování neziskové organizace v kulturní oblasti

Vypracovala: Michaela Čermáková

Vedoucí práce: Ing. Marie Vejsadová Dryjová, Ph.D.

České Budějovice

2023

---

**Klíčová slova:** nezisková organizace, kulturní oblast, finanční zdroje

**JEL Classification:** L31

**Anotace:** Teoretická část této práce popisuje neziskový sektor, neziskovou organizaci a také typy neziskových organizací. Práce klade velký důraz na popis konkrétních způsobů financování neziskových organizací zejména v oblasti kultury. Praktická část charakterizuje vybranou neziskovou organizaci a provádí finanční analýzu této organizace. Popisuje finanční zdroje organizace a porovnává je v čase. Na základě získaných výsledků je zkoumána efektivnost využití finančních zdrojů, nalezen dominantní zdroj a také je posouzeno celkové finanční hospodaření. Na závěr je doporučeno několik návrhů pro získání dalších finančních zdrojů.

## **Úvod**

Neziskový sektor je důležitou součástí národního hospodářství. Neziskové organizace jsou zakládány za účelem veřejně prospěšné činnosti, nikoli pro dosahování zisku. Pro společnost jsou velmi důležité, neboť se snaží podporovat skupiny obyvatel v různých oblastech společenského života jako např. v kultuře, umění, zdraví a sociálních službách, vzdělání, ekologii nebo politice. V těchto oblastech pak poskytují různé služby, bojují za práva znevýhodněných skupin, organizují dobročinnost, doplňují současný vzdělávací systém a mnoho dalšího. Neziskové organizace jsou členěny do několika skupin dle různých kritérií, ale nejčastější klasifikace je na státní neziskové organizace a nestátní neziskové organizace.

Aby tyto organizace mohly naplňovat svůj účel a poslání, potřebují k tomu finanční prostředky. Mezi časté finanční zdroje patří příspěvky ze státního rozpočtu a z rozpočtů územních samosprávných celků, příspěvky ze zahraničí, dary nebo tržby z vlastní činnosti. S neziskovými organizacemi se pojí pojem fundraising, který zahrnuje metody a postupy k získávání dalších finančních zdrojů. Fundraising se netýká pouze peněz, ale zahrnuje i způsoby, jak získávat hmotné dary nebo jinou podporu v podobě dobrovolníků či prostor pro vykonávání činnosti.

## **Cíl práce**

Cílem této práce je analyzovat financování vybrané státní neziskové organizace působící v kulturní oblasti.

## **Metodika**

Bakalářská práce je rozdělena do dvou částí – teoretické a praktické. V teoretické části je práce nejprve zaměřena na charakteristiku neziskového sektoru, definuje pojmy s ním spojené a uvádí i klasifikace neziskových organizací. Práce se detailně zaměřuje na příspěvkové organizace a popisuje jejich výhody i jejich nedostatky v oblasti kultury. Následně je popsána oblast financování neziskových organizací a hlavně způsoby, jak různé finanční zdroje získávat. Velký důraz je kladen na financování příspěvkových organizací, které působí v kulturní oblasti.

Informace pro zpracování teoretické části byly získány z legislativních předpisů a odborné literatury týkající se neziskových organizací a jejich financování, kterou poskytla Akademická knihovna Jihočeské univerzity v Českých Budějovicích.

Praktická část zprvu charakterizuje vybranou neziskovou organizaci působící v kulturní oblasti, kterou je Husitské muzeum v Táboře. Následně jsou zjištěny a popsány veškeré

finanční zdroje organizace v letech 2016 až 2021. Pomocí vertikální analýzy vícezdrojového financování je zjištěn dominantní zdroj a díky horizontální analýze vícezdrojového financování jsou zjištěny a popsány absolutní a relativní změny jednotlivých zdrojů ve sledovaném období. V práci jsou také podrobně analyzovány peněžní fondy organizace. Jsou zde popsány zdroje pro jejich tvorbu i účely jejich čerpání.

Informace pro charakteristiku organizace byly získány prostřednictvím webových stránek a ze zřizovací listiny Husitského muzea v Táboře. Podkladem pro provedení všech analýz byly výroční zprávy a další interní materiály muzea z let 2016 až 2021 a také řízený rozhovor s vedoucí ekonomického oddělení.

Vertikální analýza vychází ze vzorce, který Kislingerová & Hnilica (2005) uvádí jako:

$$P_i = \frac{B_i}{\sum B_i} \quad (1)$$

kde:

$P_i$ .....podíl položky bilance na celku,

$B_i$ .....velikost položky bilance,

$\sum B_i$ .....suma hodnot položek v rámci určitého celku.

Horizontální analýza vychází ze dvou vzorců pro výpočet absolutní a procentuální změny, které Růčková (2019) uvádí jako:

$$\text{Absolutní změna} = \text{běžné období} - \text{předchozí období} \quad (2)$$

$$\text{Procentuální změna} = \frac{\text{běžné období} - \text{předchozí období}}{\text{předchozí období}} * 100 \quad (3)$$

Na základě všech zjištěných informací je posouzeno finanční hospodaření muzea. Následně jsou navržena doporučení pro získání dalších finančních prostředků a také doporučení pro efektivnější využívání prostředků z peněžních fondů.

### Výsledky a diskuse

Husitské muzeum v Táboře je financováno z několika zdrojů, které se dají rozdělit do čtyř hlavních skupin. První skupinu tvoří příspěvky, dotace a granty, druhou skupinou jsou tržby za vlastní výkony, třetí skupinou jsou dary a do čtvrté skupiny patří ostatní provozní výnosy. Muzeum do svého financování zapojuje také peněžní fondy. Díky těmto zdrojům je schopné pokrýt veškeré své náklady a během sledovaného období vždy dosahovalo zlepšeného

výsledku hospodaření. Výsledky vertikální analýzy, která zobrazuje procentní zastoupení jednotlivých zdrojů v závislosti na celkových zdrojích a podle které byl nalezen dominantní zdroj, jsou uvedeny v tabulce č. 1.

**Tabulka 1 - Vertikální analýza zdrojů financování v letech 2016-2021 (v %)**

| <b>ZDROJE</b>              | <b>2016</b>   | <b>2017</b>   | <b>2018</b>   | <b>2019</b>   | <b>2020</b>   | <b>2021</b>   |
|----------------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| Příspěvky, dotace a granty | 80,20         | 84,27         | 89,89         | 87,37         | 86,41         | 86,89         |
| Tržby za vlastní výkony    | 17,24         | 15,09         | 9,84          | 12,05         | 12,04         | 10,60         |
| Dary                       | 0,00          | 0,03          | 0,01          | 0,01          | 0,00          | 0,00          |
| Ostatní provozní výnosy    | 2,56          | 0,61          | 0,26          | 0,57          | 1,55          | 2,51          |
| <b>CELKEM</b>              | <b>100,00</b> | <b>100,00</b> | <b>100,00</b> | <b>100,00</b> | <b>100,00</b> | <b>100,00</b> |

*Zdroj: interní materiály organizace, vlastní zpracování*

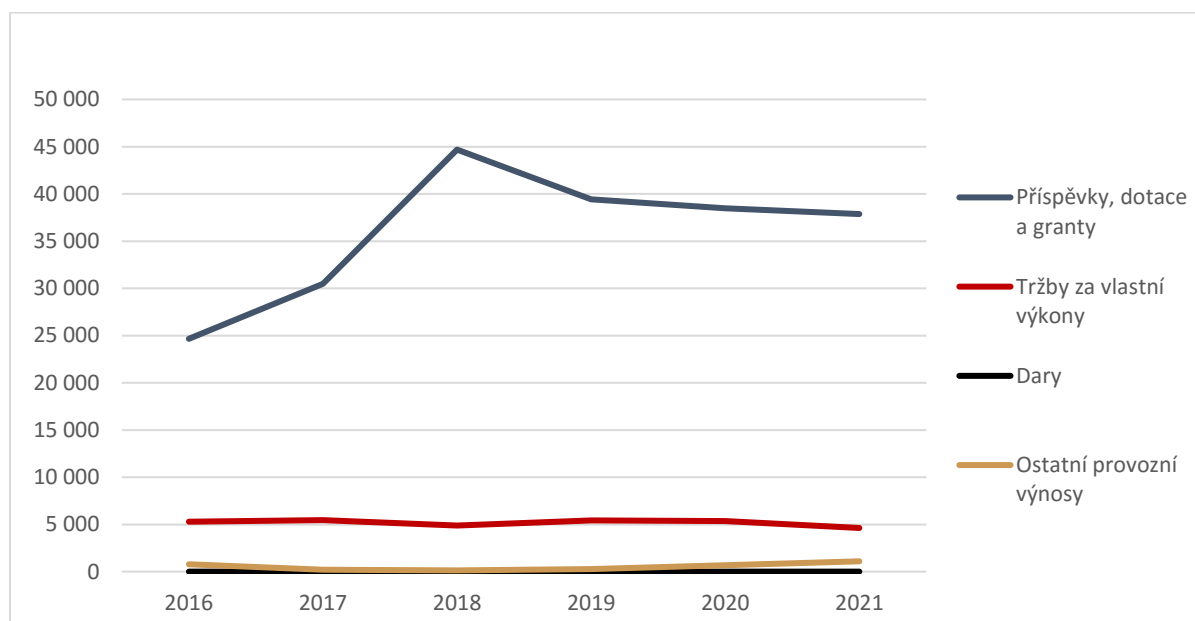
Husitské muzeum, jakožto státní příspěvková organizace není finančně samostatné a většina zdrojů financování pochází z rozpočtu zřizovatele. Toto potvrdily provedené finanční analýzy, kdy bylo zjištěno, že dominantním zdrojem financování jsou **příspěvky, dotace a granty**. Šedivý a Medlíková (2009) uvádějí, že to není moc dobré, když má nezisková organizace jeden dominantní zdroj a je tak závislá hlavně na něm. Největším poskytovatelem příspěvků a dotací je Ministerstvo kultury České republiky, jakožto zřizovatel organizace. To potvrzují i Svoboda a Škarabelová (2020), kteří popisují, že právě příspěvek od zřizovatele tvoří základ pro hospodaření dané instituce v kultuře. Mezi další poskytovatele dotací patří Evropská unie, Jihočeský kraj a města Tábor, Soběslav a Veselí nad Lužnicí. Husitské muzeum velmi dobře využívá všechny příspěvky a dotace.

Druhým zdrojem, již podstatně nižším jsou **tržby**. Jejich výše se během sledovaného období pohybovala vždy okolo 5 mil. Kč, což z nich dělá poměrně stálé zdroje. Pro navýšení tržeb by bylo dobré zaměřit se na větší propagaci muzea na sociálních sítích, aby se o něm dozvědělo více potencionálních návštěvníků napříč celou Českou republikou. Díky většímu využití sociálních sítí, by na sebe muzeum mohlo upoutat větší pozornost a přilákat tím více návštěvníků. Větší návštěvnost by tak znamenala zvýšení tržeb a to hlavně z prodeje vstupného. Jak Zýková (2016) také uvádí, v posledních letech se sociální sítě velmi rozšiřují a jejich vlivu je potřeba využít k propagaci.

Mezi další zdroje patří **dary** a **ostatní provozní výnosy**. Tyto dvě skupiny patří mezi málo významné zdroje, bez kterých by se organizace zvládla obejít. I přes to bych doporučila, aby se získávání dalších darů nebránila, protože pro každou neziskovou organizaci je lepší, když je financována z více zdrojů a není závislá pouze na jednom. Tuto skutečnost potvrzuje i Špalovská (2019), která uvádí, že nezisková organizace je mnohem stabilnější, pokud má diverzifikované zdroje financování.

Výši těchto zdrojů i jak se vyvíjely ve sledovaném období, zobrazuje graf č. 1.

**Graf 1: Vývoj jednotlivých zdrojů financování v letech 2016-2021 (v tis. Kč)**



*Zdroj: interní materiály organizace, vlastní zpracování*

Dále bylo zjištěno, že muzeum zapojuje do svého financování i **peněžní fondy**. Při své činnosti využívá fond odměn, fond kulturních a sociálních potřeb, rezervní fond vytvořený ze zlepšeného výsledku hospodaření a rezervní fond z ostatních titulů a fond reprodukce majetku. Fond odměn a fond reprodukce majetku jsou tvořeny z výsledku hospodaření a to tak, že do fondu odměn jde 80 % a do fondu reprodukce majetku jde 20 %. Na tvorbě fondu reprodukce majetku se podílejí ještě výnosy z prodeje dlouhodobého majetku, odpisy z dlouhodobého majetku nebo prostředky získané ze zahraničí. Fond kulturních a sociálních potřeb je tvořen v souladu s platnou vyhláškou Ministerstva financí č. 114/2002 Sb., o fondu kulturních a sociálních potřeb pro daný rok. Během sledovaného období byl tvořen rezervní fond z ostatních titulů a to z finančních darů, sponzorských příspěvků a z převodu nespotřebovaných prostředků Integrovaného regionálního operačního programu.

Díky dalšímu zkoumání bylo odhaleno, k jakým účelům byly prostředky z fondů použity. Fond odměn byl čerpán v souladu se zákonem č. 218/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech a o změně některých souvisejících zákonů k vyrovnání přečerpaného provozního limitu na platy. Fond kulturních a sociálních potřeb je každoročně využíván k příspěvkům na stravování zaměstnanců nebo k poskytnutí peněžních darů u příležitosti pracovního či životního výročí. Rezervní fond tvořený ze zlepšeného výsledku hospodaření byl použit na úhradu pokuty finančnímu úřadu a rezervní fond z ostatních titulů je pravidelně využíván na renovaci expozic muzea, ochranu sbírkových předmětů a na restaurování vybraných předmětů ze sbírek muzea. Fond reprodukce majetku je převážně využíván k financování pořízení a technického zhodnocení dlouhodobého majetku nebo k financování různých oprav majetku jak dlouhodobého, tak krátkodobého. Fond reprodukce majetku má také jako jediný vyrovnané hospodaření, kdy výše čerpání odpovídá výši tvorbě fondu.

Muzeum při rozdělování zlepšeného výsledku hospodaření mezi fond odměn a fond reprodukce majetku opomíná rezervní fond. Zákon č. 218/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech a o změně některých souvisejících zákonů umožňuje příspěvkové organizaci rozdělovat zlepšený výsledek hospodaření do fondu odměn, fondu reprodukce majetku a do rezervního fondu. Bylo dobré, aby se muzeum věnovalo i tvorbě rezervního fondu tvořeného ze zlepšeného výsledku hospodaření a mělo tak vytvořenou rezervu, pokud by znovu přišla nějaká nečekaná krize jako byla pandemie COVID-19. Zákon č. 218/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech a o změně některých souvisejících zákonů uvádí, že prostředky rezervního fondu lze použít k úhradě zhoršeného výsledku hospodaření. Fond odměn je pravidelně tvořen ve výši 80 % zlepšeného výsledku hospodaření, ale během sledovaného období se ukázalo, že nedochází k žádnému výraznému čerpání a je tak dostatečně zásobený. Doporučila bych tvořit fond odměn pouze ve výši např. 20 % zlepšeného výsledku hospodaření a zbytek přesunout do rezervního fondu tvořeného ze zlepšeného výsledku hospodaření.

Muzeum by také mohlo mnohem více využívat prostředky z fondu kulturních a sociálních potřeb. Vyhláška č. 114/2002 Sb., o fondu kulturních a sociálních potřeb uvádí, že z tohoto fondu lze přispívat zaměstnancům na rekreaci, zájezdy, vstupenky na kulturní a sportovní akce, vitaminové prostředky, dioptrické brýle či kontaktní čočky, mohou být poskytnuty sociální výpomoci, zápůjčky na bytové účely a další.

Po všech analýzách bylo zjištěno, že během sledovaného období i v současné době má muzeum dostatek finančních prostředků, které jsou nutné k provozování činnosti. I přesto by nebylo od věci zvážit ještě i další možnosti financování. Bylo by dobré zkusit oslovit různé

firmy a požádat je o peněžité dary či finanční pomoc. Rektořík (2007) uvádí, že existují i podniky, které mají vybudovaný svůj grantový systém a po písemné žádosti od neziskových organizací mohou poskytnout dotace na různé projekty.

Další finanční prostředky by mohlo muzeum získat ze své hospodářské činnosti. Předmětem hospodářské činnosti muzea je obchodní činnost, ale ta nebyla během sledovaného období vůbec realizována. Pokud by se na ní muzeum zaměřilo, mohlo by získat další zdroje na financování své hlavní činnosti. Rektořík (2007) řadí mezi hospodářskou činnost prodej vlastních výrobků, poradenství nebo různé kurzy. Pelikánová (2016) doplňuje, že se jedná o snadnou možnost, jak může nezisková organizace získat finanční zdroje.

Doporučila bych i větší zaměření na fundraising v organizaci. V muzeu se o účtování a finance starají dvě ženy. Bylo by dobré alespoň jednu z nich např. proškolit, aby bylo muzeum schopno navazovat více kontaktů a tím získávat i více dárců. Je potřeba umět případné dárce přesvědčit a ujistit je, že s jejich příspěvkem bude vždy naloženo v rámci veřejně prospěšného účelu. To tvrdí i Rektořík (2007), který uvádí, že pro úspěšný fundraising je důležité znát způsoby pro získávání peněžních prostředků. Šedivý a Medlíková (2009) ještě doplňují, že výkon fundraisingu by se měl nechat na lidech, kteří věří poslání organizace.

### **Závěr**

Cílem této práce bylo analyzovat financování vybrané státní neziskové organizace působící v kulturní oblasti. Pro tyto účely bylo vybráno Husitské muzeum v Táboře, které je státní příspěvkovou organizací. Pro seznámení s touto organizací, bylo muzeum nejprve charakterizováno, byla stručně popsána i jeho historie, organizační struktura a náplň hlavní činnosti. Následně bylo analyzováno celkové financování muzea v letech 2016 až 2021. Podkladem pro analýzu se staly výroční zprávy z let 2016 až 2021 a interní materiály, do kterých bylo možné nahlédnout po domluvě s ředitelem muzea při návštěvě muzea.

Jako první byly zjištěny a popsány hlavní finanční zdroje muzea. Na základě vertikální analýzy vícezdrojového financování bylo zjištěno procentní zastoupení jednotlivých zdrojů v závislosti na celkových zdrojích a díky tomu byl objeven dominantní zdroj. Díky horizontální analýze vícezdrojového financování byly zjištěny absolutní i relativní změny jednotlivých zdrojů během sledovaného období. Bylo zjištěno, že organizace ke svému financování využívá i peněžní fondy a že při jejich tvorbě i čerpání postupuje vždy v souladu se zákonem č. 218/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech a o změně některých souvisejících zákonů. Pro



### **Další bibliografické údaje**

Type of thesis: bachelor

Author: Michaela ČERMÁKOVÁ

Academic Year: 2022/2023

Department: Department of Accounting and Finance, Faculty of Economics, University of South Bohemia in Ceske Budejovice, Czech Republic

Thesis supervisor: Ing. Marie VEJSADOVÁ DRYJOVÁ, Ph.D.

Number of pages: 62

Language of thesis: CZ

Title of Thesis: Funding of a Non-profit Organization in the Cultural Area

Annotation: The theoretical part of this thesis describes non-profit sector, non-profit organization as well as the types of non-profit organizations. The thesis places strong emphasis on the description of specific methods of funding non-profit organizations, particularly in the cultural area. The practical part characterizes the selected non-profit organization and performs a financial analysis in this organization. It describes the financial resources of the organization and compares them over time. On the basis of the obtained results, the effectiveness of the use of financial resources is examined, the dominant resource is found and also overall financial management is assessed. Finally, some suggestions for obtaining other financial resources are recommended.

Key words: non-profit organization, cultural area, financial resources

---

|                         |              |                                  |
|-------------------------|--------------|----------------------------------|
| Přílohy vázané v práci: | Příloha č. 1 | Finanční hospodaření za rok 2016 |
|                         | Příloha č. 2 | Finanční hospodaření za rok 2017 |
|                         | Příloha č. 3 | Finanční hospodaření za rok 2018 |
|                         | Příloha č. 4 | Finanční hospodaření za rok 2019 |
|                         | Příloha č. 5 | Finanční hospodaření za rok 2020 |
|                         | Příloha č. 6 | Finanční hospodaření za rok 2021 |