

# **Průzkum možností financování Městského kulturního střediska**

Kristýna Kopecká

---

Bakalářská práce  
2015



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky

---

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky  
Vyšší odborná škola ekonomická  
akademický rok: 2014/2015

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Kristýna Kopecká**  
Osobní číslo: **M120318**  
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Finanční řízení podniku**  
Forma studia: **prezenční**

Téma práce: **Průzkum možností financování Městského kulturního střediska**

Zásady pro vypracování:

Úvod

### I. Teoretická část

- Definujte pojmy týkající se neziskových a příspěvkových organizací.
- Prostudujte odbornou literaturu týkající se hospodaření a financování příspěvkové organizace.

### II. Praktická část

- Popište konkrétní Městské kulturní středisko, jeho charakteristiku, historii a činnost.
- Proveďte průzkum hospodaření a zhodnoťte hospodářskou situaci organizace.
- Navrhňte doporučení spojená s hospodářskou situací příspěvkové organizace.

Závěr

Rozsah bakalářské práce:

Rozsah příloh:

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná**

Seznam odborné literatury:

**HOŠÁKOVÁ, Andrea a Lydie MUSILOVÁ. Praktická aplikace přímých daní v příspěvkové organizaci. 1. vyd. Ostrava: EconomiCon, 2012, 186 s. ISBN 978-80-905065-1-0.**

**MADEROVÁ VOLTNEROVÁ, Karla a Petr TÉGL. Vztahy mezi zřizovatelem a příspěvkovou organizací územního samosprávného celku 2011. 2. aktualiz. vyd. Ostrava: ANAG, 2011, 191 s. ISBN 978-807-2636-648.**

**NOVOTNÝ, Jiří a Martin LUKEŠ. Success factors and volunteerism in non-profit organizations in the Czech Republic. Vyd. 1. V Praze: Vysoká škola ekonomická, 2009, 167 s. ISBN 978-802-4514-741.**

**OTRUSINOVÁ, Milana a Dana KUBÍČKOVÁ. Finanční hospodaření municipálních účetních jednotek: po novele zákona o účetnictví. Vyd. 1. V Praze: C.H. Beck, 2011, 178 s. ISBN 978-80-7400-342-4.**

**OTRUSINOVÁ, Milana. Hospodaření nepodnikatelských organizací: studijní pomůcka pro distanční studium. Vyd. 1. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 2009, 132 s. ISBN 978-80-7318-789-7.**


**RŮŽIČKOVÁ, Růžena. Neziskové organizace: vznik, účetnictví, daně. Olomouc: ANAG, 2009, ISBN 978-80-7263-538-2.**

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Aneta Marková**


Datum zadání bakalářské práce: **6. března 2015**

Termín odevzdání bakalářské práce: **24. dubna 2015**

Ve Zlíně dne 10. dubna 2015

  
Mgr. Pavel Hýl  
ředitel ústavu



  
Bc. Ing. Šárka Vránová, Ph.D.  
ředitel ústavu

## PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

### Prohlašuji, že

- beru na vědomí, že odevzdáním bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby;
- beru na vědomí, že bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí, že jeden výtisk bakalářské práce bude uložen na elektronickém nosiči v příruční knihovně Fakulty managementu a ekonomiky Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně;
- byl/a jsem seznámen/a s tím, že na moji bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 2 a 3 autorského zákona mohu užít své dílo – bakalářskou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen připouští-li tak licenční smlouva uzavřená mezi mnou a Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně s tím, že vyrovnání případného přiměřeného příspěvku na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše) bude rovněž předmětem této licenční smlouvy;
- beru na vědomí, že pokud bylo k vypracování bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tedy pouze k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské práce využít ke komerčním účelům;
- beru na vědomí, že pokud je výstupem bakalářské práce jakýkoliv softwarový produkt, považují se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá. Neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

### Prohlašuji,

1. že jsem na bakalářské práci pracoval samostatně a použitou literaturu jsem citoval, v případě publikace výsledků budu uveden jako spoluautor;
2. že odevzdaná verze bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně 24.4.2015

Kupcha

## **ABSTRAKT**

Bakalářská práce se zabývá průzkumem možností financování Městského kulturního střediska. V první části je zachycena teorie týkající se neziskových organizací a právní úprava. Dále se teoretická část zabývá hospodařením příspěvkových organizací, kde je zahrnut rozpočet organizace, peněžní fondy a ukazatelé finanční analýzy. Poslední kapitolou teoretické části je financování. Praktická část je věnována charakteristice Městského kulturního střediska, historii a činnosti organizace. Obsahem další kapitoly je hospodaření, jehož součástí je plnění rozpočtu, rozbor nákladů a výnosů, hospodaření s fondy organizace, vybrané ukazatele finanční analýzy a rozbor financování organizace. Následující kapitolou je zhodnocení hospodářské situace. Posledním bodem praktické části jsou navrhovaná doporučení spojená s hospodářskou situací příspěvkové organizace.

**Klíčová slova:** Nezisková organizace, příspěvková organizace, Městské kulturní středisko, náklady, výnosy, veřejné zdroje, neveřejné zdroje.

## **ABSTRACT**

Bachelor thesis deals with the research of the possibilities of financing of the Municipal Cultural Centre. In the first part is captured theory of non-profit organizations and legislation. The following chapter deals with the management of allowance organizations, which is included in the budget of the organization, monetary resources and indicators of financial analysis. The last chapter is about financing. The practical part is devoted to the characteristic of the Municipal Cultural Centre, history and activities of the organization. In the next chapter, I am talking about management which includes the implementation of the budget, cost and profit analysis, management of resources of the organization, selected indicators of financial analysis and the analysis of financing organization. The following chapter is an economic situation assessment. At the end of my practical part, I would like to mention the recommendation linked to the economic situation of this allowance organization.

Keywords: Non-profit organization, allowance organization, Municipal Cultural Centre, costs, profits, public resources, non-public resources.

## Poděkování

Chtěla bych touto cestou poděkovat Ing. Anetě Markové, vedoucí mé bakalářské práce, především za vstřícný přístup a ochotu při psaní bakalářské práce. Dále bych ráda poděkovala Ing. Evě Heczkové, Ph.D. za odborné konzultace a poskytnutí cenných informací při tvorbě bakalářské práce. V neposlední řadě děkuji své rodině a přátelům za podporu po celou dobu studia.

# OBSAH

<b>ÚVOD</b> .....	<b>9</b>
<b>I TEORETICKÁ ČÁST</b> .....	<b>10</b>
<b>1 NEZISKOVÁ ORGANIZACE</b> .....	<b>11</b>
1.1 TYPY NEZISKOVÝCH ORGANIZACÍ.....	12
1.2 STÁTNÍ PŘÍSPĚVKOVÉ ORGANIZACE.....	13
1.3 PŘÍSPĚVKOVÉ ORGANIZACE ÚZEMNÍCH SAMOSPRÁVNÝCH CELKŮ.....	14
1.3.1 Zřízení a zrušení příspěvkové organizace.....	14
1.3.2 Hlavní a doplňková činnost.....	15
<b>2 PRÁVNÍ ÚPRAVA</b> .....	<b>16</b>
<b>3 HOSPODAŘENÍ PŘÍSPĚVKOVÉ ORGANIZACE</b> .....	<b>18</b>
3.1 ROZPOČET ORGANIZACE.....	18
3.2 PENĚŽNÍ FONDY.....	19
3.3 UKAZATELE FINANČNÍ ANALÝZY.....	20
3.3.1 Účetní výkazy.....	21
3.3.2 Základní ukazatele finanční analýzy.....	21
<b>4 FINANCOVÁNÍ</b> .....	<b>23</b>
4.1 VEŘEJNÉ ZDROJE.....	23
4.2 NEVEŘEJNÉ ZDROJE.....	24
4.3 FIREMNÍ FUNDRAISING.....	25
4.4 SAMOFINANCOVÁNÍ.....	26
<b>II PRAKTICKÁ ČÁST</b> .....	<b>28</b>
<b>5 MĚSTSKÉ KULTURNÍ STŘEDISKO</b> .....	<b>29</b>
5.1 ZÁKLADNÍ CHARAKTERISTIKA.....	30
5.2 STŘEDISKA MKS.....	30
5.3 HISTORIE MĚSTSKÉHO KULTURNÍHO STŘEDISKA.....	33
5.4 ČINNOST ORGANIZACE.....	34
<b>6 HOSPODAŘENÍ ORGANIZACE</b> .....	<b>37</b>
6.1 PLNĚNÍ ROZPOČTU.....	37
6.1.1 Vývoj rozpočtu.....	37
6.1.2 Analýza rozpočtovaných nákladů.....	38
6.1.3 Analýza rozpočtovaných výnosů.....	39
6.2 ROZBOR NÁKLADŮ A VÝNOSŮ.....	39
6.2.1 Analýza nákladů.....	40
6.2.2 Analýza výnosů.....	41
6.3 HOSPODAŘENÍ S PROSTŘEDKY JEDNOTLIVÝCH FONDŮ ORGANIZACE.....	42
6.3.1 FKSP.....	42
6.3.2 Rezervní fond tvořený ze zlepšeného VH.....	43
6.3.3 Rezervní fond tvořený z ostatních titulů.....	44
6.3.4 Investiční fond.....	44
6.4 VYBRANÉ UKAZATELE FINANČNÍ ANALÝZY.....	46
6.4.1 Podíl vlastních zdrojů na celku.....	46



6.4.2	Podíl cizích zdrojů na celku.....	46
6.4.3	Ukazatel autarkie hlavní činnosti na bázi výnosů a nákladů.....	47
6.5	ROZBOR FINANCOVÁNÍ ORGANIZACE.....	48
6.5.1	Analýza veřejných zdrojů financování.....	48
6.5.2	Analýza neveřejných zdrojů financování.....	49
6.5.3	Sponzoring.....	51
6.5.4	Analýza samofinancování.....	52
<b>7</b>	<b>ZHODNOCENÍ HOSPODÁŘSKÉ SITUACE.....</b>	<b>55</b>
<b>8</b>	<b>NAVRHOVANÁ DOPORUČENÍ SPOJENÁ S HOSPODÁŘSKOU SITUACÍ PŘÍSPĚVKOVÉ ORGANIZACE.....</b>	<b>57</b>
	<b>ZÁVĚR.....</b>	<b>66</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....</b>	<b>68</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....</b>	<b>72</b>
	<b>SEZNAM OBRÁZKŮ.....</b>	<b>73</b>
	<b>SEZNAM TABULEK.....</b>	<b>74</b>
	<b>SEZNAM GRAFŮ.....</b>	<b>75</b>
	<b>SEZNAM PŘÍLOH.....</b>	<b>76</b>

## ÚVOD

Tématem této bakalářské práce je průzkum možností financování Městského kulturního střediska. Cílem práce je průzkum a zhodnocení hospodaření organizace. A také v návaznosti na hospodářskou situaci navržení možných doporučení spojených s hospodářskou situací organizace.

Bakalářská práce je rozdělena do dvou částí. První z nich je část teoretická, kde je definován pojem nezisková organizace a typy neziskových organizací. Dle typu neziskových organizací jsou blíže popsány státní příspěvkové organizace a především příspěvkové organizace územních samosprávných celků, kde je přiblíženo zřízení a zrušení příspěvkové organizace a vymezena hlavní a doplňková činnost. Další kapitola se zabývá právní úpravou vztahující se k příspěvkovým organizacím. V samostatné kapitole je zmíněno hospodaření organizace. Zde je popsán rozpočet organizace, peněžní fondy a ukazatele finanční analýzy, konkrétně jsou zmíněny účetní výkazy a základní ukazatele finanční analýzy. Poslední kapitola teoretické části je zaměřena na financování příspěvkové organizace. V rámci financování jsou vymezeny čtyři podkapitoly a to veřejné zdroje, neveřejné zdroje, firemní fundraising a samofinancování.

Druhou částí bakalářské práce je část praktická. V první kapitole praktické části je blíže specifikováno Městské kulturní středisko. Obsahem této kapitoly je charakteristika organizace, vymezení středisek a historie organizace. Dále je přiblížena hlavní a doplňková činnost Městského kulturního střediska. Následující a rozsáhlou kapitolou je hospodaření organizace. Zde je zahrnuto plnění rozpočtu, v rámci kterého je znázorněn vývoj rozpočtu a provedena analýza rozpočtovaných nákladů a výnosů. Dalším bodem této kapitoly je rozbor, který obsahuje analýzu nákladů a výnosů. Následující podkapitola je věnována hospodaření s prostředky jednotlivých fondů organizace. V rámci této podkapitoly jsou popsány a rozebrány jednotlivé fondy, které organizace využívá. Čtvrtou podkapitolou hospodaření organizace jsou vybrané ukazatele finanční analýzy. V rámci této podkapitoly je počítán podíl vlastních zdrojů na celku, podíl cizích zdrojů na celku a ukazatel autarkie. Poslední podkapitolou je financování. Zde je provedena analýza veřejných a neveřejných zdrojů financování, zobrazen vývoj sponzoringu a analýza samofinancování. Pro přehlednost jsou v této kapitole vytvořeny grafy. Následující kapitola je zaměřena na zhodnocení hospodářské situace dle předchozích kapitol. V poslední kapitole bakalářské práce jsou uvedena navrhovaná doporučení spojená s hospodářskou situací organizace.

# **I TEORETICKÁ ČÁST**

## 1 NEZISKOVÁ ORGANIZACE

Pojem nezisková organizace je obecně používán, aniž by byl definován platným právním předpisem v České republice. Příčinou je to, že jsou stále řešeny různé typy neziskových organizací. O neziskových organizacích je zmiňováno v zákonu č. 586/1992 Sb., o daních z příjmu, ve znění pozdějších předpisů. Tyto organizace jsou označovány jako subjekty, jejichž hlavní činnost netvoří podnikání. Dále jsou zde zahrnuty organizace veřejného sektoru. Těmito organizacemi jsou organizační složky státu, územní samosprávné celky a příspěvkové organizace.

Neziskové organizace, které nebyly založeny nebo zřízeny za účelem podnikání jsou také nazývány nevýdělečné organizace. O činnost těchto organizací je jiný zájem, zejména zájem státu, společnosti či určité skupiny lidí. Jsou zřizovány kvůli provozování činnosti a to ve prospěch toho, kdo měl zájem o jejich zřízení. Tyto organizace nejsou zřízeny, aby dosahovaly zisku, avšak nemusí být nutně neziskové. (Růžičková, 2009, s. 6–7)

Funkce nestátní organizace v běžné společnosti je nezastupitelná. Příležitosti pro nestátní organizace jsou viděny tam, kde jsou viděny problémy pro obchodní společnosti, protože zákazníci poskytovaných služeb nejsou schopni platit takovou cenu za služby, která by byla pro firmy zajímavou (Mair, a Martí, 2006). Neziskové organizace jsou také poskytovatelem služeb, které stát neumí nebo nechce poskytovat, nebo jsou poskytovány neefektivně, a tím je vytvářen prostor pro neziskové organizace. (Novotný a Lukeš, 2008, s. 17)<sup>1</sup>

Organizace, které nejsou založeny či zřízeny kvůli podnikatelské činnosti, musí být právnickou osobou a mají svého zřizovatele. Výjimkou jsou tvořeny organizační složky. Není možné, aby fyzická osoba byla považována za neziskový subjekt. Tyto organizace jsou zakládány dle různých právních předpisů a podléhají registraci. Vedeny jsou

---

<sup>1</sup> *NGO's role in current society is irreplaceable. NGOs see opportunities where commercial businesses frequently see problems, since the customers of the services provided are not able to pay such a price for the services, as would be interesting for business (Mair, a Marti, 2006). NGOs also provide services which the state cannot or does not want to provide, or it provides them ineffectively, thus creating the space for NGOs.*

v seznamu ekonomických subjektů, který vede Český statistický úřad. Organizacím je přiděleno identifikační číslo. (Růžičková, 2009, s. 7)

## 1.1 Typy neziskových organizací

Organizace v neziskovém sektoru je možné rozdělit ve vztahu k principům financování do dvou skupin. Je zde řazen vládní neziskový sektor neboli veřejný sektor a nevládní neziskový sektor, nazýván též třetí nebo soukromý neziskový sektor.

Veřejný sektor je zaměřen především na výkon veřejné správy a patří zde zejména:

- organizační složky státu,
- územní samosprávné celky,
- příspěvkové organizace. (Otrusínová, 2009, s. 7–8)

Na druhou stranu soukromý sektor je zaměřen mimo dosah veřejné správy, zde jsou zahrnuty především obecně prospěšné společnosti, nadace, politické strany, církve apod. (Otrusínová, 2009, s. 7–8)

### Organizační složky státu

Organizační složky státu jsou považovány za samostatnou účetní jednotku. Touto jednotkou je vedeno účetnictví.

Jednání OSS je považováno za jednání státu. Organizační složky státu nejsou považovány za právnickou osobu. Nejsou ani řazeny mezi municipální účetní jednotky. Jsou brány v úvahu jako účetní jednotky ve smyslu zákona o účetnictví.

Účetnictví je vedeno dle platné vyhlášky MF ČR č. 410/2009 Sb. Jsou zde řazeny např. ministerstva a jiné správní úřady státu, soudy apod.

### Územní samosprávné celky

Územní samosprávné celky jsou označovány dle Ústavy České republiky jako územní společenství občanů nebo také jako územní samospráva. Jsou zde zahrnuty především kraje a obce, které jsou veřejnoprávními korporacemi.

Hospodaření s vlastním rozpočtem je vykonáváno samostatně, je využíváno vlastních peněžních fondů a pořizován vlastní majetek. ÚSC jsou působící v rámci samostatné a přenesené působnosti. V právních vztazích jsou uvedeny pod svým jménem a také je nesena odpovědnost vyplývající z těchto vztahů.

Součástí samostatné působnosti kraje je předkládání zákonů Poslanecké sněmovně, volba zástupce kraje, možnost zřízení či zrušení organizační složky kraje či příspěvkové organizace apod. Do samostatné působnosti obce je zahrnuto například vytváření podmínek pro rozvoj sociální péče, ochrany a rozvoje zdraví, doprava vzdělání výchova atd.

### **Příspěvkové organizace**

Tyto organizace jsou také zahrnuty do veřejného sektoru. Jejich činnosti nelze provozovat pouze na principu samofinancování. Jsou zřizovány pro takové činnosti, které jsou většinou neziskové, tudíž jejich služby jsou poskytovány bezplatně nebo za ceny nižší, než ceny skutečné.

Rozsah, struktura a složitost jsou vyžadovány samostatnou právní subjektivitou. Jsou vždy považovány za právnickou osobu a vybranou účetní jednotku.

Je možné se s nimi setkat zejména v oblasti zdravotnictví, obrany, bezpečnosti, sociální péče apod. Tyto organizace lze rozdělit do dvou forem a to příspěvkové organizace státu a příspěvkové organizace územních samosprávných celků.

(Otrusinová a Kubičková, 2011, s. 4–7)

## **1.2 Státní příspěvkové organizace**

Státní příspěvkové organizace jsou zřizovány státem. Jsou nástrojem k zabezpečení základních funkcí státu. Tyto organizace jsou odpovědné za poskytnutí služby společnosti, domácnostem a jednotlivcům a to bezplatně či za poplatek. Státní PO není možné zřídit soukromou osobou, jsou vždy zřízeny ze zákona či orgánem státní správy. Činnost těchto organizací je financována z výdajů státního rozpočtu a to zcela nebo částečně. Při vzniku státní příspěvkové organizace je zřizovatelem vydána zřizovací listina. Jsou zde řazeny např. dětské domovy, speciální školy, fakulní nemocnice, muzea, galerie, knihovny apod.

Státní příspěvková organizace provozuje hlavní činnost, ale může také provozovat tzv. jinou činnost. Služby, které jsou poskytovány v rámci jiné činnosti, mohou být podobné nebo odlišné od služeb poskytovaných v činnosti hlavní. Jiná činnost je provozována kvůli dosažení zisku. Zisk by měl sloužit jako dodatečný zdroj financování pro hlavní činnost. Příjmy a výdaje je nutné mít odděleny mezi činností hlavní a činností jinou. Pokud by byla jiná činnost ztrátová, je třeba ji ukončit. (Hošáková a Musilová, 2012, s. 11–12)

### 1.3 Příspěvkové organizace územních samosprávných celků

Příspěvková organizace je právnickou osobou, jejíž zřízení vzniká rozhodnutím zřizovatele. Účelem zřízení příspěvkové organizace mohou být jen takové činnosti a záležitosti, které jsou řazeny do samostatné působnosti zřizovatele – ÚSC.

Majetek a vymezení rozsahu vlastnických práv je svěřen do správy příspěvkové organizace zřizovatelem. Příspěvková organizace, která je založena či zřízena obcí, je jediným typem právnické osoby, která má k ÚSC rozpočtový vztah.

Rozpočtový vztah znamená, že finanční prostředky jsou poskytovány rozhodnutím zřizovatele o výši příspěvku. V rámci samostatné působnosti obce je rozhodováno zastupitelstvem o zřízení, sloučení či zrušení příspěvkových organizací. (Mockovčiaková, 2006, s. 7)

#### 1.3.1 Zřízení a zrušení příspěvkové organizace

O **zřízení** příspěvkové organizace a schválení zřizovací listiny je rozhodováno v rámci své pravomoci výhradně zastupitelstvem obce. Zastupitelstvo rozhoduje o zřízení, zrušení, sloučení či splynutí příspěvkové organizace a o zřizovací listině a jejích změnách. Ostatní úkoly zřizovatele jsou vykonávány radou. V případě zřízení příspěvkové organizace je povinností obce vydat zřizovací listinu.

Náležitosti zřizovací listiny:

- úplný název zřizovatele, v případě obce se uvede zařazení do okresu,
- název, sídlo a identifikační číslo příspěvkové organizace,
- vymezení hlavního účelu a předmětu činnosti,
- označení statutárních orgánů,
- vymezení majetku ve vlastnictví zřizovatele, který se příspěvkové organizaci předává do správy k hospodaření,
- vymezení majetkových práv, které umožní organizaci plnit hlavní účel,
- vymezení doplňkové činnosti, navazující na hlavní účel organizace,
- určení doby, na kterou je organizace zřízena. (Mockovčiaková, 2006, s. 13–19)

Povinností obce je zveřejnit vznik příspěvkové organizace a znění zřizovací listiny v Ústředním věstníku ČR. Zde jsou také podávány informace o zrušení či sloučení příspěvkové organizace. Povinností zřizovatele je oznámit danou skutečnost do 15 dnů od doby, kdy ke skutečnosti došlo. Obec je také povinna podat návrh na zápis do OR.

Povinností zřizovatele je provádět kontrolu hospodaření PO. Kontrola je prováděna po celý rozpočtový rok. Mezi další povinnosti zřizovatele patří například poskytnutí příspěvku na provoz organizace, schválení výše rezervního fondu a schválení odpisového plánu. (Mockovčiaková, 2006, s. 13–19)

Statutárním orgánem PO je ředitel, který je jmenován a odvolán orgánem zřizovatele a to starostou obce, radou obce nebo kraje. Při jmenování do funkce není třeba předchozího výběrového řízení a při odvolání z funkce zřizovatel není povinen udávat důvod. Statutární orgán jedná samostatně. Za své jednání je odpovědný orgánu zřizovatele, jehož povinností je také stanovit plat a odměny statutárnímu zástupci. Jednou ročně je zástupcem projednávána zpráva o činnosti PO. (Hošáková a Musilová, 2012, s. 20)

V případě **zániku** organizace, která je zřízena na dobu určitou, její existence zaniká datem, které je uvedeno ve zřizovací listině. V případě rozhodnutí zřizovatele o zrušení PO na dobu neurčitou, zastupitelstvo obce tento záměr projedná a rozhodne o termínu ukončení existence organizace. V obou případech je zapotřebí kroků vedoucích k u ukončení existence právnické osoby a to několik měsíců před datem zániku organizace.

Délka doby, která je potřebná k ukončení existence organizace, vyplývá např. ze lhůt v zákoníku práce, z doby nezbytné pro inventarizaci majetku a závazků, ukončení účetnictví apod. (Mockovčiaková, 2006, s. 20)

### 1.3.2 Hlavní a doplňková činnost

Příspěvková organizace provozuje hlavní činnost, pro kterou byla zřízena. Je možné také provozovat doplňkovou činnost. Tuto činnost lze provozovat, pokud k výdajům (nákladům) nebudou využity prostředky zřizovatele.

Podmínkou je, že tato doplňková činnost bude uvedena ve zřizovací listině. Výsledek doplňkové činnosti (zisk) bude použit pro hlavní činnost.

Doplňková činnost nesmí narušovat plnění hlavních účelů organizace. V účetnictví je doplňková činnost sledována odděleně od běžného hospodaření. (Hošáková a Musilová, 2012, s. 20–21)



## 2 PRÁVNÍ ÚPRAVA

Příspěvková organizace je právnickou osobou, která má specifickou právní úpravu. Tyto organizace postupují dle zákona č. 250/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů. V tomto zákoně jsou stanovena pravidla pro hospodaření krajů, obcí a měst, dále pravidla pro sestavení rozpočtu či poskytování dotací apod.

Základní právní úpravě se věnuje § 27 až § 37a zákona o rozpočtových pravidlech, kde je vymezeno zřízení PO, náležitosti zřizovací listiny a nabývání majetku v době existence organizace. Ministerstvo financí ČR vydalo sdělení č. 124/102 515/200, o lhůtě pro zápis příspěvkových organizací ÚSC do obchodního rejstříku, kdy je zřizovatel povinen nově vzniklou organizaci zapsat do OR. Dále je také upraven postup při rozdělení, splnutí, sloučení a zrušení příspěvkových organizací.

Zákon stanovuje pravidla pro finanční hospodaření a pro nakládání s peněžními fondy. Prováděcí vyhláška č. 114/2002 Sb., o fondu kulturních a sociálních potřeb upravuje tvorbu a použití FKSP.

Zákon o rozpočtových pravidlech se dále věnuje specifickým vztahům spojených s hospodařením organizace nebo majetkem zřizovatele. Zde spadají úvěry, půjčky a ručení, nakládání s cennými papíry, nákupy na splátky, poskytování darů a zakládání a zřizování právnických osob.

Vztah mezi zřizovatelem a jím zřízenou příspěvkovou organizací se řídí základní úpravou Zákona o rozpočtových pravidlech, ale také dalšími právními předpisy, které mají např. schvalovací a procesní postupy. Je třeba zmínit zákon č. 128/2000 Sb., o obcích, kde jsou definovány pravomoci zastupitelstva a rady územního samosprávného celku.

K příspěvkové organizaci se vztahuje zákon č. 320/2001 Sb., o finanční kontrole ve veřejné správě a o změně některých zákonů, ve znění pozdějších předpisů a jeho prováděcí vyhláška č. 416/2004. Příspěvková organizace hospodaří s veřejným majetkem, proto dle zákona je třeba provést veřejnoprávní kontrolu, finanční kontrolu a zavést vnitřní kontrolní systém. Při provádění veřejnoprávní kontroly se procesní pravidla řídí zákonem č. 552/1991 Sb., o státní kontrole, ve znění pozdějších předpisů.

Pro fungování příspěvkové organizace je třeba zmínit zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví. Pravidla pro vedení účetnictví vyplývají ze samotného zákona o účetnictví, ale také

z navazující vyhlášky č. 410/2009 Sb., kterou jsou prováděny některá ustanovení zákona č. 563/1991 Sb., o účetnictví, pro některé vybrané účetní jednotky.

Navazující právními předpisy jsou vyhláška č. 270/2010 Sb., o inventarizaci majetku a závazků a vyhláška č. 383/2009 Sb., o účetních záznamech v technické formě vybraných účetních jednotek a jejich předávání do centrálního systému účetních informací státu a požadavcích na technické a smíšené formy účetních záznamů. (Maderová Voltnerová a Tégel, 2011, s. 7–8)

Některé vybrané účetní jednotky, které vedou účetnictví podle vyhlášky č. 410/2009 Sb., vycházejí z Českých účetních standardů. K 1. 1. 2015 byly vydány ČÚS č. 701 až 710.

701 – Účty a zásady účtování na účtech (s účinností od 1. 1. 2010)

702 – Otevírání a uzavírání účetních knih (s účinností od 1. 1. 2010)

703 – Transfery (s účinností od 1. 1. 2011)

704 – Fondy účetní jednotky (s účinností od 1. 1. 2010)

705 – Rezervy (s účinností od 1. 1. 2011)

706 – Opravné položky a vyřazení pohledávek (s účinností od 1. 1. 2011)

707 – Zásoby (s účinností od 1. 1. 2011)

708 – Odpisování dlouhodobého majetku (s účinností od 31. 12. 2011)

709 – Vlastní zdroje (s účinností od 1. 1. 2013)

710 – Dlouhodobý nehmotný majetek a dlouhodobý hmotný majetek (s účinností od 1. 1. 2013) (České účetní standardy č. 701 až 710, 2015)

Příspěvková organizace je také daňovým poplatníkem a vztahují se na ni veškeré zákony daňové soustavy jako například daň z příjmu, daň silniční, daň z nemovitosti, daň z přidané hodnoty a další.

Je třeba zmínit, že se jedná o harmonizační předpisy s právem Evropské unie, které do českého právního řádu aplikují směrnice Rady Evropského společenství v souvislosti s českou legislativou upravující nepřímé daně. (Maderová Voltnerová a Tégel, 2011, s. 7–8)

### 3 HOSPODAŘENÍ PŘÍSPĚVKOVÉ ORGANIZACE

Hospodaření příspěvkových organizací ÚSC je řízeno podle zákona č. 250/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů. Dle tohoto zákona jsou zřizovány příspěvkové organizace ÚSC. (Hošáková a Musilová, 2012, s. 19)

Důležitým principem finančního řízení a hospodaření v nevýdělečné sféře je princip 3E. Tato zkratka vyjadřuje tři slova Economy, Efficiency a Effectiveness, která jsou někdy definována jako výkonnost organizace. Význam těchto pojmů můžeme vyjádřit následovně:

- Economy (hospodárnost) – vynaložení minimálních nákladů v odpovídající kvalitě, kritérium hodnocené na vstupu tzn. „dělat věci levně“.
  - Efficiency (efektivita) – vyjádření míry dosahovaných výsledků, kritérium hodnotí vstupy i výstupy, tzn. „dělat věci správnou cestou“.
  - Effectiveness (účelnost) – vyjádření míry dosahovaných cílů, vztah mezi cíli a výstupy, tzn. „dělat věci správně, ty které měly být skutečně provedeny“.
- (Otrusinová a Kubičková, 2011, s. 8)

Do hospodaření příspěvkové organizace jsou řazeny peněžní prostředky z vlastní činnosti a peněžní prostředky přijaté z rozpočtu zřizovatele. Příspěvková organizace také hospodaří s prostředky svých fondů, s peněžními dary jak od fyzických, tak právnických osob a také s peněžními prostředky ze zahraničí. (Maderová Voltnerová a Tégel, 2011, s. 72)

#### 3.1 Rozpočet organizace

Příspěvková organizace hospodaří s rozpočtem, který je schvalován zřizovatelem. Rozpočet je finančním plánem, kterým se řídí financování činnosti. PO je finančně nesoběstačná, protože pracuje na neziskovém principu. Pro vyrovnání rozpočtu jsou organizaci poskytovány finanční příspěvky od zřizovatele. PO jsou na rozpočet svého zřizovatele napojeny příspěvkem. Jedná se zejména o příspěvek na provoz a investiční dotace. Příspěvek nemusí být účelový jako dotace a není nutné jej zcela vyčerpat. Je možné jej převést do následujícího roku, který bude součástí zlepšeného výsledku hospodaření.

Rozpočtový rok je stejný jako rok kalendářní. Pro zpracování ročního rozpočtu je důležitým podkladem rozpočtový výhled. Rozpočet PO je sestavován jako vyrovnaný. Ve výjimečných případech je také možné rozpočet schválit jako přebytkový či schodkový. (Hošáková a Musilová, 2012, s. 21; Maderová Voltnerová a Tégel, 2011, s. 129)

**Obsahem rozpočtu** jsou příjmy (výnosy), výdaje (náklady) a ostatní peněžní operace. Hlavním příjmem (výnosem) jsou příjmy (výnosy) z hlavní činnosti, do kterých dle zákona o dani z příjmu jsou zahrnuty ty činnosti, které jsou uvedeny ve statutu, stanovách či zřizovacích nebo zakladatelských listinách. U těchto příjmů (výnosů) je třeba doložit, že výdaje (náklady) spojené s touto činností jsou vyšší než příjmy (výnosy). Do příjmů (výnosů), které patří pod doplňkovou činnost, patří především příjmy (výnosy) z reklam, z členských příspěvků a příjmy (výnosy) z nájemného. (Maderová Voltnerová a Tégl, 2011, s. 130–131)

Hlavními výdaji (náklady) jsou plnění povinností uložených zákonem, výdaje (náklady) na vlastní činnost spojené s péčí o majetek a rozvoj, výdaje (náklady) spojené se státní správou, výdaje (náklady) z uzavřených smluvních závazků, úhrada úroků z půjček či úvěr atd. (Předpis č. 250/2000 Sb., ©2010–2015)

### **3.2 Peněžní fondy**

Příspěvkové organizace hospodaří s fondy, které tvoří na základě zákonů o rozpočtových pravidlech. PO vytváří dva peněžní fondy a to investiční fond a fond kulturních a sociálních potřeb. Zůstatky peněžních fondů se po ukončení kalendářního roku převádějí do roku následujícího. Dále organizace vytváří fondy výsledku hospodaření, jimiž jsou rezervní fond a fond odměn. Tyto fondy se tvoří při rozdělování zlepšeného VH, což schvaluje zřizovatel. Od roku 2010 jsou fondy upraveny Českým účetním standardem č. 704. (Otrusínová a Kubičková, 2011, s. 20–21)

#### **Fond odměn**

Fond odměn je tvořen převodem ze zlepšeného VH, a to do výše jeho 80 %, nejvýše ovšem do výše 80% stanoveného nebo přípustného objemu prostředků na platy. Tvorba fondu odměn je provedena na základě schválení výše zlepšeného VH a jeho rozdělení zřizovatelem. Z tohoto fondu jsou hrazeny především odměny zaměstnancům. (Maderová Voltnerová a Tégl, 2011, s. 108)

#### **Fond kulturních a sociálních potřeb**

Tento fond je tvořen základním přidělem 1% z ročního objemu nákladů zúčtovaných na platy, náhrady mezd a odměny. Jedná se o jediný fond, který není možné tvořit ze zlepšeného VH. Peněžní prostředky FKSP jsou sledovány odděleně, na zvláštním

bankovním účtu. Tento fond je využívám k zabezpečení kulturních, sociálních a dalších potřeb vůči zaměstnancům. (Otrusinová a Kubíčková, s. 21 – 22)

### **Investiční fond**

Příspěvková organizace tvoří investiční fond k financování investičních potřeb. Vytváří se z odpisů hmotného a nehmotného dlouhodobého majetku, z investičních dotací od zřizovatele a dalších investičních příspěvků. Investiční fond je možné posílit převodem z rezervního fondu, což je třeba předem schválit zřizovatelem. Tento fond je používán k pořízení hmotného a nehmotného dlouhodobého majetku, k úhradě splátek půjček, k financování oprav, údržbě majetku apod. (Hošáková a Musilová, s. 23)

### **Rezervní fond**

Tento fond je tvořen ze zlepšeného VH, po schválení jeho výše zřizovatelem na konci roku. Rezervní fond může být snížen o případné převody do fondu odměn. Zlepšený výsledek hospodaření vznikne, pokud jsou výnosy spolu s přijatým provozním příspěvkem větší než provozní náklady. Zdrojem rezervního fondu mohou být i peněžní dary. Rezervní fond je používán především k rozvoji činnosti organizace, k překlenutí dočasného časového nesouladu mezi náklady a výnosy, k úhradě sankcí při porušení rozpočtové kázně a k úhradě ztráty z předchozích let. (Maderová Voltnerová a Tégel, 2011, s. 88–89)

### **Rezervní fond z ostatních titulů**

Tento fond je tvořen z peněžních neinvestičních darů a to účelových i neúčelových. Jeho obsahem je dále převod nedočerpaných prostředků z fondů EU. Je využíván především k úhradě ztráty za předchozí roky, k rozvoji organizace, k úhradě sankcí při porušení rozpočtové kázně a k posílení investičního fondu. (Otrusinová a Kubíčková, 2011, s. 23)

## **3.3 Ukazatele finanční analýzy**

Finanční analýza je považována za specifickou složku finančního řízení, díky které jsou předkládány důležité informace o finanční situaci. Hlavním cílem je zajištění finanční situace, neboli finanční zdraví podniku. Jedná se o zjištění faktorů, kterými je ovlivňováno hospodaření. Důležitými podklady pro finanční analýzu jsou účetní výkazy, které jsou zdrojem dat. Zde je řazena rozvaha, výkaz zisku a ztráty, výkaz cash flow a výkaz o změnách ve vlastním kapitálu, v účetní závěrce doplněné přílohou. (Otrusinová a Kubíčková, 2011, s. 85–89)

### 3.3.1 Účetní výkazy

#### Rozvaha

V rozvaze je vyjádřena skutečnost, že každý druh majetku, se kterým organizace hospodaří, musel být financován z určitého zdroje. V rozvaze jsou tyto zdroje nazývány aktiva. V případě vyjádření původu majetku se jedná o pasiva.

Hlavní funkcí rozvahy je uspořádání majetku účetní jednotky v peněžním vyjádření a také poskytnutí základu pro zhodnocení finanční situace. Dle časového okamžiku rozeznáváme rozvahu zahajovací, počáteční a rozvahu konečnou.

#### Výkaz zisku a ztráty

V účetnictví není sledován pouze stav a pohyb majetku ale také jeho zhodnocování a ekonomická efektivnost procesů. V účetnictví jsou zobrazovány tyto procesy prostřednictvím nákladů, které představují vstupy a výnosy, které představují výstupy.

V případě spotřeby majetku je tato položka promítnuta jako náklad a je vedena ke snížení aktiv. Naopak při úhradě za spotřebovaný majetek je položka uvedena jako výnos a je vedena ke zvýšení aktiv. Nákladem je tedy zobrazováno peněžní vyjádření spotřeby majetkových složek a cizích výkonů. Prodej výrobků, zboží či služeb je příčinou vzniku výnosů. Rozdílem mezi náklady a výnosy je vyjádřen VH. V případě, že jsou výnosy vyšší, než náklady, je vyjádřen zisk v opačném případě ztráta.

Náklady a výnosy jsou v účetnictví sledovány samostatně, proto je účetní jednotkou sestavován závěrečný přehled o nákladech a výnosech, což znamená, že je sestavován výkaz zisku a ztráty. (Svobodová, 2003)

#### Přehled o peněžních tocích

Do přehledu o peněžních tocích neboli cash flow jsou zahrnovány veškeré kladné i záporné peněžní toky za dané účetní období. Je zde vyjádřen rozdíl počátečního a koncového stavu peněžních prostředků z rozvahy. Je sledován provozní, investiční i finanční činnost firmy. (Máče, 2006, s. 27)

### 3.3.2 Základní ukazatele finanční analýzy

Finanční analýza slouží k posouzení efektivnosti fungování organizace. Základem je analýza účetních dat. Dle těchto údajů lze odvodit několik ukazatelů, jejichž analýza a řízení v čase by mohly přispět ke zvýšení efektivnosti. Při provádění FA je důležité mít

na mysli způsoby metod finanční analýzy zaměřené na oblast v neziskové sféře. Je třeba respektovat charakter neziskových organizací. (Boukal a Vávrová, 2007, s. 53–54)

*„Pro neziskové organizace je důležitá kvantifikace hospodárnosti, tj. měření úspornosti vynaložení (minimalizace) nákladů vzhledem k požadovanému výstupu a kvantifikace produktivity, tj. měření výstupu na jednotku použitého vstupu“.* (Boukal a Vávrová, 2007, s. 53)

Ukazateli finanční analýzy jsou například:

**Pohotová (peněžní) likvidita** = finanční majetek / krátkodobé závazky + běžné úvěry

Je třeba, aby byla průběžně sledována vyrovnanost příjmů (výnosů) a výdajů (nákladů) v jednotlivých obdobích neziskovou organizací. Vztah mezi likvidními oběžnými aktivy a splatnými krátkodobými závazky, neboli přiměřená likvidita je důležitou veličinou, která zajišťuje průběžnou solventnost organizace.

**Podíl vlastních zdrojů na celku** = vlastní zdroje / celkové zdroje

**Podíl cizích zdrojů na celku** = cizí zdroje / celkové zdroje

U neziskových organizací není doporučeno větší zadlužování, kvůli problémům s věřiteli, což může odvádět organizaci od hlavní poslání. (Boukal a Vávrová, 2007, s. 53)

**Autarkie hlavní činnosti na bázi výnosů a nákladů**

= (výnosy hlavní činnosti / náklady hlavní činnosti) x 100

Autarkie hlavní činnosti na bázi výnosů a nákladů vyjadřuje míru, v jaké je organizace soběstačná z hlediska pokrytí svých nákladů hlavní činnosti z dosažených výnosů, a to v procentech. Jedná se o ukazatel, který se týká pouze hlavní činnosti. Do výnosů jsou zahrnuty neinvestiční dotace, které jsou nejvýznamnějšími položkami výnosů.

Pokud je ukazatel roven 100% lze jej hodnotit pozitivně. V případě menší hodnoty je nedostatečné krytí nákladů výnosy a je potřeba provést analýzu příčin. Naopak v případě větší hodnoty záleží na tom, čím je situace způsobena. A je třeba zvážit využití dotačních prostředků. (Kraftová, 2002, s. 102)

## 4 FINANCOVÁNÍ

Boukal a Vávrová (2007) uvádí že, organizace pro naplnění svého poslání vyžadují finanční zdroje. Je třeba, aby neziskové organizace vytvářely strategie vedoucí k dlouhodobému zajištění finančními zdroji. Tvorbou strategie je myšleno, že se organizace obrací programově na subjekty, které se chtějí podílet na jejím poslání, i když nejsou příjemci služeb.

Je důležité, aby tyto subjekty pochopily poslání a cíle organizace, vzhledem ke vrůstající konkurenci. Nezbytností v této sféře je více zdrojový charakter financování.

Strukturou finančních zdrojů neziskových organizací je kombinace veřejného financování a financování z neveřejných zdrojů. Všechny neziskové organizace by se měly snažit o optimální kombinaci dosažitelných finančních zdrojů. (Boukal a Vávrová, 2007, s. 37)

### 4.1 Veřejné zdroje

Veřejné financování organizace je považováno za velmi významný zdroj. Veřejné zdroje jsou zabezpečována institucemi státní správy a samosprávy. Toto financování v České republice probíhá zejména na základě tzv. státní dotační politiky. Mezi hlavní oblasti dotační politiky jsou zahrnuty oblasti jako poskytování sociálních služeb, ochrana a podpora zdraví, ochrana životního prostředí, vzdělávání, rozvoj kultury, rozvoj dobrovolnické služby atd. V případě, že organizace rozvíjí některou z uvedených oblastí, je pravděpodobné dosáhnout dotací z veřejných zdrojů.

Mezi hlavní veřejné zdroje patří dotace, které je možno rozdělit do dvou skupin:

- dotace ze státního rozpočtu poskytnuté na základě vyplněné žádosti,
- dotace z rozpočtů krajů a obcí. (Hyánek, 2004, s. 92)

Tyto organizace se nesoustředí jen na dotace. Mezi další možnosti veřejných zdrojů patří:

- finanční prostředky přidělené na základě zákona o veřejných zakázkách,
- zdroje, které plynou ze smluv o poskytování služeb,
- dotace poskytnuté ze zákona, např. církevním školám apod.,
- ostatní veřejné zdroje. (Hyánek, 2004, s. 92; Boukal a Vávrová, 2007 s. 37–38)



## 4.2 Neveřejné zdroje

Finance z neveřejných zdrojů poskytují především:

- nadace (tuzemské i zahraniční),
- firemní dárci,
- individuální dárci (tuzemští i zahraniční). (Boukal a Vávrová, 2007, s. 39)

Dalšími možnostmi neveřejných zdrojů jsou:

- příjmy z vlastní činnosti,
- členské příspěvky,
- příjmy z loterií a her,
- daňová a poplatková zvýhodnění. (Boukal a Vávrová, 2007, s. 38)

Mezi **členské příspěvky** jsou zahrnuty především zdroje příjmů z občanských sdružení. Většinou se jedná o stabilní příjem. Nevýhodou je obvykle malý rozsah členských příspěvků, tudíž je nelze považovat za strategický zdroj finančních příjmů.

**Příjmy dosažené z loterií a her** jsou dosažitelné na základě zákona o loteriích a jiných podobných hrách č. 202/1990 Sb. U loterií a her musí být stanoveno procento výtěžku z loterie. Toto procento je použito na veřejně prospěšné účely, které je uvedeno v povolení loterie.

Zákon o dani z příjmu č. 586/1992 Sb. umožňuje neziskovým organizacím **daňové a poplatkové zvýhodnění**. Organizace si mohou snížit základ daně z příjmů o 30 %. Nejvyšší částka je však 3 000 000 Kč. (Boukal a Vávrová, 2007, s. 39)

### Individuální dárcovství

*„Nezisková organizace musí průběžně zvažovat formu oslovení veřejnosti tak, aby se z ní stala tzv. „sympatizující veřejnost“. Citlivou otázkou jsou vždy databáze jmen, která jsou oslovována. Nezisková organizace musí vždy postupovat v souladu se zákonem o ochraně osobních dat 177/2001 Sb.“* (Boukal a Vávrová, 2007, s. 39)

### 4.3 Firemní fundraising

**Firemní fundraising** patří do kategorie spojené s neziskovým sektorem. Fundraising znamená získávání finančních a nefinančních zdrojů pro potřebu organizace k realizaci svého poslání prostřednictvím daných projektů. Jedná se o průběžnou plánovanou činnost k zajištění zdrojů v potřebné výši a struktuře. Důležitým rysem je i systematickosti šíře, která zahrnuje finanční i nefinanční zdroje. (Boukal, 2013, s. 34)

Boukal (2013) uvádí, že neziskový sektor jako nositel fundraisingových aktivit je souborem subjektů, jejichž cílem je dosažení přímého užitku. Ten má většinou charakter veřejné služby. Tyto subjekty hospodaří s majetkem financovaným vlastními zdroji, a to buď od soukromých subjektů, nebo veřejných subjektů. (Boukal, 2013, s. 15–16)

Význam podniků pro fundraising má vedle individuálních dárců a nadační podpory zásadní význam, který je oboustranný. Z hlediska neziskových organizací jsou podniky subjektem pro jejich podporu a z hlediska podniků se jedná o marketingový význam. (Boukal, 2013, s. 109)

Podniky mohou přicházet jako sponzoři nebo dárci. Některé podniky mohou vyčlenit např. samostatný fond v rámci marketingového oddělení nebo založit samostatné podnikové nadace. Tyto podnikové nadace jsou typické pro větší podniky.

Při hledání sponzora či dárcce, musí nezisková organizace nabídnout zajímavý a veřejně přitažlivý projekt. Ten by měl být v souladu s rozvíjením finančně-ekonomických cílů podniku. Bude-li podnik sám profitovat, stane se sponzorem nebo dárcem. (Boukal, 2013, s. 113)

Podniky nabízejí mnoho variant spolupráce s neziskovými organizacemi. Jedná se například o:

- podniky, nabízející peněžní podporu (např. jednorázové dary, sponzorské příspěvky, podpora prostřednictvím fondu pomoci apod.),
- podniky nabízející služby (např. poskytování prostorů, poskytování dopravy, nabízení hostinských služeb, zapůjčení zaměstnanců apod.),
- podniky nabízející věcnou podporu (např. nabízení technických přístrojů, nabízení dopravních prostředků, nabízení nábytku, nabízení vybavení kanceláří apod.). (Boukal, 2013, str. 116–119)

**Sponzoring** je důležitou možností, jak získat finanční zdroje. Jedná se o podporu neziskových organizací, většinou ze strany podnikatelských subjektů. Podporovatel očekává určitou protihodnotu na rozdíl od poskytnutého daru. Tato protihodnota se týká zejména zviditelnění sponzora. Ten sponzoring zahrnuje do své marketingové strategie. Vztah mezi sponzorem a neziskovou organizací je na základě sponzorské smlouvy. Sponzor většinou požaduje zviditelnění loga např. na internetové stránce organizace, na výroční zprávy či výrobky apod. Důvodem je, aby se jméno sponzora dostalo do povědomí veřejnosti.

Možnosti jak prokázat protislužbu sponzorům mohou být následující:

- viditelná reklama v médiích (např. jmenování sponzora v tisku, uvedení jména sponzora při realizované akci, reklama na internetu či v e-mailu apod.),
- reklama viditelná na místě svého uvedení (např. logo sponzora na plakátech, brožurách, vstupenkách, či reklamních plochách apod.)
- osobní kontakty (např. jmenování sponzora na akcích neziskové organizace, VIP prostor pro sponzora, sponzorské stany atd. (Boukal, 2013, s. 121–122))

#### 4.4 Samofinancování

Jedním ze zdrojů finančních prostředků pro neziskové organizace je samofinancování. Je předpokladem vlastní činnosti. Organizace, které využívají samofinancování, se soustředí nejen na realizaci svého poslání, ale také na zajišťování prostředků tohoto poslání. Samofinancování tedy úzce souvisí s podnikáním. Hlavním rozdílem mezi podnikatelskou organizací a neziskovou organizací jsou priority. U podnikatelských organizací je na prvním místě zisk a kladné cash flow, u neziskových organizací je to poslání a hodnoty. (Boukal a Vávrová, 2007, s.41–42)

##### Činnosti zajišťující samofinancování

Mezi činnosti, které mohou zajistit samofinancování neziskových organizací, patří **členské poplatky**. Jde v podstatě o individuální dary členů organizace, kdy členové očekávají určitou protihodnotu za poskytnutí daru. Např. slevy na vzdělávací semináře, slevy na předplatné časopisu organizace apod. Výběr členských příspěvků není náročné na čas a nenese téměř žádné riziko. Není reálné tímto způsobem očekávat velké finanční prostředky.

Další možností je **stanovení plateb za poskytované služby**. V zájmu financování si organizace může zpoplatnit některé své činnosti, např. poradenství v oblasti sociální, právní apod. Tato činnost je však časově náročnější a vyžaduje odborníky pro zvolenou zpoplatněnou činnost. Nevýhodou je, že zpoplatnění může způsobit odliv dosavadních klientů. Další nevýhodou je obtížnost měřitelnosti výnosů za zpoplatněné služby, protože může být dotována z nějakého grantu.

**Prodej vlastního zboží** je další možností samofinancování. Finančním zdrojem zde mohou být tržby za prodané výrobky, vytvářené v organizaci. Zde je opět nevýhoda určení výnosů, protože jsou také obvykle dotovány granty. V tomto případě je nejlepší, když nabízené výrobky či služby se shodují s posláním organizace.

Další variantou může být **hmotný majetek**, který organizace momentálně nepotřebuje k vlastní činnosti, tak ho může **pronajmout**. Příjmy z pronájmu bývají stabilním zdrojem financování. Je třeba zvážit, komu bude majetek pronajímán a vhodně sestavit nájemní smlouvu, aby nájemce nepoškodil dobré jméno organizace.

Poslední možností je využití **nehmotného majetku**, kde se organizace zařazují do reklamy. Výměnou za poplatek organizace propůjčují své jméno dané podnikatelské organizaci. Jedná se například o reklamu na jogurt, kde je uvedeno, že koruna z každého prodeje jde na dobročinné účely. Je zde nebezpečí ztráty dobré pověsti, pokud dobře neznáme daného podnikatele či smlouva není sepsána pečlivě. (Boukal a Vávrová, 2007, s. 44)

Mezi **výhody** samofinancování patří zvýšení objemu disponibilních finančních prostředků, překlenutí nedostatku finančních prostředků z dotací a grantů, posílení managementu, pozitivní zviditelnění organizace atd.

**Nevýhodami** jsou například nepoužitelnost pro všechny typy neziskových organizací, nejednoduchost, rizikovost, možnost vyvolání nečekaných konfliktů, nepoužitelnost pro organizace procházející finanční krizí atd. (Boukal a Vávrová, 2007, s. 45–46)

Pro rozhodování o samofinancování je důležité, zda převažují výhody či nevýhody. Nezbytností je důkladná situační analýza a potřeba odborné, organizační a finanční připravenosti. V případě vzniku pochybností je vhodné zvolit fundraising. Ovšem samofinancování se nedá ani doporučit ani odmítnout a nenahrazuje dotace, sponzorství apod. (Boukal a Vávrová, 2007, s. 46)

## **II PRAKTICKÁ ČÁST**

## 5 MĚSTSKÉ KULTURNÍ STŘEDISKO

Městské kulturní středisko je nejvýznamnějším kulturním a společenským zařízením ve svém regionu. MKS zajišťuje kulturní, vzdělávací a společenské akce pro všechny věkové kategorie. Významnou roli také hraje v prezentaci a propagaci svého města a Mikroregionu. Zřizovatelem této organizace je obec – územně samosprávný celek. Hospodaření organizace se řídí zákonem o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů. Do své správy organizace řadí 7 středisek.



Zdroj: Fotogalerie, 2012a

*Obr. 1. Sídlo Městského kulturního střediska*

## 5.1 Základní charakteristika

Název organizace: Městské kulturní středisko, příspěvková organizace

Datum zřízení: 1. ledna 1992

Zřizovatel: město XY, Masarykova 628

Sídlo organizace: nám. F. X. Richtera 190, XY

(Zřizovací listina, 2013)

## 5.2 STŘEDISKA MKS

Městské kulturní středisko je rozděleno na 7 středisek. Rozdělení středisek je následující:

středisko 1 – Kino Svět,

středisko 2 – Knihovna,

středisko 3 – Zámecká zahrada,

středisko 4 – Zámek, včetně Zámecké galerie, Městského muzea a New Drive Clubu,

středisko 5 – Synagoga,

středisko 6 – Kovárna,

středisko 7 – Městské informační centrum.

### Středisko 1 – Kino Svět

Prostory kina Svět slouží jako víceúčelové zařízení. Jsou zde nebytové prostory k pronájmu, kinosál sloužící k filmovému promítání a pořádání divadelních představení. Součástí budovy je také Kinoklub, který slouží ke konání hudební a divadelní produkce, k výukovým programům pro školy, ke konání přednášek či k prodejním akcím. Příspěvková organizace pronajímá přízemní část kina Svět jako kavárnu, která mimo jiné zajišťuje občerstvení při konání kulturních akcí. (Historie kina Svět, 2013)

### Středisko 2 – Knihovna

Knihovna je rozdělena na několik oddělení. Od dubna 2012 je v přízemí budovy umístěno oddělení pro děti společně s čítárnou. V prvním patře se nachází oddělení pro dospělé, regionální a bibliograficko-informační oddělení, regionální služby, fond muzejní knihovny a studovna sloužící pro besedy, přednášky a výstavy. Ve druhém patře jsou umístěny akvizice s katalogizací a knihovna, kterou městu daroval Dr. Mirko Očadlík. Knihovna

mimo jiné vlastní také hudebniny, staré a vzácné tisky z pozůstalostí holešovských rodáků. Kromě hlavní činnosti, kterou je půjčování knih a podávání informací, se knihovna věnuje i publikační činnosti a také vydala několik sborníků s regionální tematikou. Uživatelům knihovny je umožněn on-line přístup do katalogu knih, prostřednictvím internetu si čtenáři mají možnost zřídit tzv. čtenářské konto. (Současnost, 2012)

### **Středisko 3 – Zámecká zahrada**

Zámecká zahrada je volně přístupná pro veřejnost. Její prostory, stejně jako interiér je možné pronajmout k uspořádání kulturních akcí. Součástí zahrady je také hvězdárna, která je od roku 2008 nově v provozu. Působivý vodní systém do tvaru trojzubce je také zajímavostí pro návštěvníky zahrady. V letní sezoně je možné si zapůjčit loďku či šlapadlo a zříjmnit si chvíle plavbou. Zámecká zahrada je zajištěna účelovou dotací od zřizovatele, která je poskytována kulturnímu středisku. V průběhu roku je nutné provádět udržovací a úklidové práce zahrady. (Zámecká zahrada, 2012)



Zdroj: Fotogalerie, 2012b

*Obr. 2. Zámecká zahrada*



### **Středisko 4 – Zámek**

Zrekonstruovaný barokní zámek, jež má kořeny ve středověku má bohaté využití. Nabízí sály a menší sály s technickým vybavením až pro 600 osob k pronájmu pro uspořádání společenských a kulturních akcí, konferencí, svateb a jiných firemních či soukromých akcí. Jsou zde také pořádány kulturní akce a prohlídkové okruhy s odborným výkladem, což organizuje Městské kulturní středisko. Zámek je také sídlem Městského kulturního střediska, Městského informačního centra a Městské policie. Od roku 2013 je součástí nově otevřena Zámecká restaurace. (O holešovském zámku, 2012)

### **Středisko 5 – Synagoga**

Šachova synagoga patří mezi jedny z nejvýznamnějších památek celé České republiky. Dnes je již jedinou synagogou tzv. polského typu, která se zachovala v původní podobě. Bývá také označována jako světový unikát. V galerii je umístěna expozice Židé a Morava, což návštěvníky seznamuje s historií židů od nejstarších zmínek po druhou světovou válku. Druhou částí expozice jsou židovské památky, které dnes na Moravě stále existují či dříve existovaly. Kromě synagogy stojí za zmínku i nedaleký židovský hřbitov. (Šachova synagoga, 2013)



Zdroj: Fotogalerie – Židovské památky, 2013

*Obr. 3. Šachova synagoga*

### **Středisko 6 – Kovárna**

Dalším kulturním a turistickým cílem města je budova kovárny, která má dvě využití. Prvním využitím je poskytování ubytovacích služeb v turistické ubytovně a druhým využitím je od roku 2012 nově otevřené Malé muzeum kovářství Zemanovy kovárny ze 17. století. Cílem muzea je přiblížit návštěvníkům provoz a život v panské a vesnické kovárně. Zvláštností kovárny je tajná podzemní chodba. (Malé muzeum kovářství, 2013)

### **Středisko 7 – Městské informační centrum**

Městské informační centrum od 2. 4. 2012 sídlí na zámku, kde je k dispozici návštěvníkům historického areálu. Základním posláním je turistická informační činnost a propagace města v ČR i v zahraničí. MIC je certifikovaným informačním centrem a je členem Asociace turistických informačních center České republiky A. T. I. C. Mezi dostupné služby patří bezplatné poskytování informací o městě, památkách, historii, ubytování, stravování apod. Mezi další služby patří prodej upomínkových předmětů a suvenýrů, které se vztahují k městu. Dále jsou poskytovány také publikace místních autorů, propagační materiály města a regionu. Návštěvníci informačního centra mohou využít také služeb směnárny, cestovní agentury, internetu, kopírování, skenování atd. (O nás, 2014)

## **5.3 Historie Městského kulturního střediska**

Dříve byl hlavním střediskem kulturní činnosti Sdružený závodní klub ROH, později jen Sdružený klub, který sloužil pracujícím z města i blízkého okolí do roku 1991. Na základě usnesení městského zastupitelstva se Městský úřad rozhodl zřídit příspěvkovou organizaci Městské kulturní středisko, s platností od 1. 1. 1992. Sídlem střediska byla budova kina Svět.

Městské kulturní středisko mělo nejprve pod svou správou knihovnu, muzeum a kino. Byla pořádána filmová přestavení, koncerty, festivaly, zábavné pořady, menší divadla a také hudební pořady v Drive Clubu zaměřené především na jazzovou scénu.

V roce 1999 bylo založeno informační centrum a postupem času také galerie, Šachova synagoga, historická kovárna a kulturně sportovní areál. S dalšími spolky pak pořádaly několik významných regionálních akcí, například to byla soutěž mažoretok, městský den dětí, Drásal cyklomaraton, vánoční trhy či Novoroční ohňostroj.

V té době bylo také zamýšleno nad využitím prostor zámku, jakožto velkým potenciálem kulturního života. Vlastnil ho však soukromý majitel a jeho technický stav

neumožňoval budovu využívat. Veškerý kulturní život města se tedy soustřeďoval do budovy kina Svět, který měl být na základě zájmu občanů přestavěn na velký sál, aby mohl sloužit také plesům a dalším větším akcím. Plánovaná přestavba měla začít roku 2000. Avšak kvůli nedostatečným finančním prostředkům přestavba neproběhla.

V roce 2005 byl zámek odkoupen městem a začali zde rozsáhlé rekonstrukce. Zastupitelstvo města na svém zasedání schválilo, že zámek s přílehlým parkem přejde od ledna roku 2006 pod správu MKS.

V lednu 2009 byly oficiálně otevřeny brány zámku pro veřejnost. O dva roky později, v květnu roku 2011 se sídlo kulturního střediska přemísťuje do prostor zámku. V průběhu posledních let se činnost organizace začala postupně rozrůstat o další kulturní aktivity s cílem poskytovat bohaté využití kulturního fondu. (Interní materiály Městské knihovny Holešov)

## 5.4 Činnost organizace

Ve zřizovací listině Městského kulturního střediska je činnost rozdělena na činnost hlavní a činnost doplňkovou. Hlavním účelem organizace je zabezpečování kulturních, vzdělávacích, a duchovních potřeb a také společenského života občanů města. Organizace poskytuje stále komplexnější služby, jejichž počet se stále rozrůstá.

Do předmětu hlavní činnosti příspěvkové organizace jsou řazeny tyto okruhy:

1. **Kulturní a společenská činnost**, kde je řazeno pořádání koncertů, divadelních a filmových představení, organizování výstav, prohlídky historických památek, organizování festivalů, příprava odborných přednášek a besed a další.
2. **Vzdělávací a kurzovní činnost**, zde jsou zahrnuty především pravidelné kurzy tance pro studenty a příprava výchovných programů pro děti.
3. **Provoz veřejné knihovny včetně internetu**. Zde jsou k dispozici jednotlivá oddělení k půjčování knih pro čtenáře. Knihovna také pořádá vybrané kulturní akce a přednášky a věnuje se publikační činnosti.
4. **Zabezpečení výkonu regionálních funkcí ve středisku veřejné knihovny**. V rámci tohoto okruhu je zajišťován chod dalších knihovnických poboček ve městě a okolí.
5. **Vykonávání funkce muzea ve smyslu ustanovení § 2 odst. 3 zákona č. 122/2000 Sb. a poskytování standardizovaných veřejných služeb ve smyslu**

**ustanovení § 2 odst. 7 zákona č. 122/2000 Sb.** V tomto okruhu je zahrnuta muzejní činnost, která získané materiály prezentuje za účelem studia, vzdělání, výchovy apod. (Zřizovací listina, 2013)

Zřizovací listina stanovuje, že doplňková činnost nesmí být provozována na úkor hlavní činnosti. Doplňková činnost nesmí vykazovat ztrátu a prostředky získané z doplňkové činnosti musí organizace použít ke zlepšení situace hlavního účelu. Povinností také je oddělené sledování účetnictví doplňkové činnosti od činnosti hlavní. Dále musí být doplňková činnost provozována v souladu s platnými právními předpisy, vztahující se k podnikání.

Do předmětu doplňkové činnosti, která navazuje na hlavní účel, jsou řazeny tyto oblasti:

- 1. Obchodní činnost v rozsahu volné živnosti.** Hlavním zdrojem příjmů je zde prodej zboží, především upomínkových předmětů, kalendářů, pohlednic apod.
- 2. Reprografické práce,** které jsou spojeny s využitím tiskárny, kopírky nebo s ukládáním dokumentů do elektronické podoby.
- 3. Směnárenská činnost,** která spadá pod Městské informační centrum. Tato činnost není provozována samostatně, ale jako jedna z poboček sítě TOURIST CENTRUM.
- 4. Provozování cestovní agentury,** která nabízí zprostředkování zájezdů několika cestovních kanceláří.
- 5. Pronájem movitých a nemovitých věcí.** Jedná se především o prostory kina, zámku a zámecké zahrady. (Zřizovací listina, 2013)

Jak již bylo výše zmíněno Městské kulturní středisko v rámci své hlavní i doplňkové činnosti provozuje spoustu aktivit. Mezi aktuální je řazen program pro nadcházející měsíc květen 2015. Zde jsou uvedeny některé z připravovaných a plánovaných akcí.

- 1. 5. 2015 Májové oslavy. Jedná se o oslavu státního svátku s Cestující hudbou a Dechovou hudbou Huliňané. V rámci této akce je také připraven doprovodný program a atrakce pro děti. Tato kulturní akce začíná od 10 hodin v Zámecké zahradě v Holešově. Vstup zdarma.
- 10. 5. 2015 Den Matek. V tento den vystoupí žáci tanečního a hudebního oboru Základní umělecké školy Holešov. Tato akce se bude konat v kině Svět.
- 15. 5. 2015 Collegium Marianum. První kompletní instrumentální koncert těch nejlepších a nejvýznamnějších děl rodáka F. X. Richtera. A to v podání orchestru

a sólistů, kteří jsou ozdobou evropských festivalů. Místem konání je Zámek Holešov – velký sál. Vstupné je 170 Kč.

- 17. 5. 2015 Po stopách 2. Světové války v Holešově. Jedná se o exkurzi, kterou povedou členové Vlastivědného kroužku v Holešově. Sraz na tuto exkurzi je u farního kostela ve 14 hodin.
- 30. 5. 2015 3. Zámecký gulášfest. Tento rok je pořádán již 3. ročník tohoto festivalu. Jedná se o soutěžní klání o nejlepší kotlíkový guláš. V rámci festivalu na návštěvníky čeká několik druhů gulášů různých chutí. Je zajištěn také doprovodný program pro děti i dospělé a skvělá muzika. Celý den bude provázet rádio Rock Max a o večerní zábavu se postará kapela Press Rock & Expo-Pension. Festival se bude konat v Zámecké zahradě v Holešově od 10 hodin. Ceny vstupného jsou v předprodeji 60 Kč, na místě 90 Kč a pro děti do 15 let v doprovodu rodičů zdarma. (Kalendář akcí, ©2013)

## 6 HOSPODAŘENÍ ORGANIZACE

### 6.1 Plnění rozpočtu

Jak již bylo uvedeno v teoretické části, rozpočet příspěvkových organizací je sestavován jako vyrovnaný. Městské kulturní středisko hospodaří na základě předem sestaveného rozpočtu. Rozpočet je sestavován vedoucím ekonomického oddělení, který jej sestavuje na základě návrhů jednotlivých vedoucích středisek a to v souladu s vizemi ředitele organizace. Rozpočet je dále předkládán představitelům města k diskusi.

Představitelé se vyjádří k rozpočtu, případně uvedou výhrady. Zastupitelstvo města na zasedání schválí rozpočet města, jehož součástí je stanovení výše příspěvku pro příspěvkové organizace. Pokud je rozpočet v souladu s navrhovaným plánem, pokračuje rozpočet do Rady města ke schválení, na němž stanoví závazné ukazatele, které musí daná příspěvková organizace během roku dodržovat. V případě, že by byl rozpočet v rozporu, je třeba, aby organizace navrhovaný rozpočet přepracovala.

Povinností Městského kulturního střediska je čtvrtletně předkládat plnění rozpočtu svému zřizovateli. Dále organizace sestavuje čtvrtletní účetní uzávěrku. K roční účetní závěrce je na základě požadavků zřizovatele sestavena pověřenou auditorskou kanceláří auditorská zpráva.

Pro tento rok 2015 bylo stanovené datum do 23. 1. 2015 pro zaslání návrhu rozpočtu představitelům města. V tomto návrhu je třeba dodržet dohodnuté dotace od zřizovatele schválené v rozpočtu města. Pokud z nějakého důvodu nedojde ke schválení rozpočtu do začátku rozpočtového roku, pak organizace hospodaří v rozpočtovém provizoriu.

V rámci plnění rozpočtu je nejdříve uveden vývoj rozpočtu v letech 2010–2014 (Tab. 1). Dále je zobrazena analýza rozpočtovaných nákladů a výnosů a jejich plnění v letech 2010–2014 (Tab. 2, Tab. 3)

#### 6.1.1 Vývoj rozpočtu

První tabulkou je vývoj rozpočtu v letech 2010–2014. V tabulce jsou uvedeny schválené náklady a výnosy v jednotlivých letech. Dále je v tabulce vyjádřen rozdíl mezi náklady a výnosy, tedy výsledek hospodaření. Údaje v tabulce jsou uvedeny v tisících korunách.

Rok	2010	2011	2012	2013	2014
N	25 825	22 031	19 950	20 871	28 088
V	25 637	22 402	21 326	15 214	28 382
VH	-188	371	1 376	-5 657	294

Zdroj: Zpráva o hospodaření 2010, 2011, 2012, 2013, 2014

*Tab. 1. Vývoj rozpočtu v letech 2010–2014*

Dle uvedené tabulky vývoje rozpočtu je možné vidět, že nejvyšší a kladný výsledek hospodaření byl dosažen v roce 2012. Výsledek hospodaření činil 1 376 000 Kč. Na druhou stranu nejnižšího a zároveň záporného výsledku hospodaření za poslední pět let bylo dosaženo v roce 2013. I přesto, že se v roce 2013 jednalo o ztrátu, organizace snížila předpokládanou ztrátu o 841 000 Kč a to díky úspornému nakládání se svěřenými prostředky.

### 6.1.2 Analýza rozpočtovaných nákladů

Tato tabulka vyjadřuje rozpočtované náklady v letech 2010–2014. V každém roce jsou uvedeny plánované náklady pro daný rok, které jsou porovnávány s plněním těchto nákladů. Rozdíl je vyjádřen v tisících Kč i v procentech. Údaje o plánu a plnění jsou uvedeny v tisících korunách.

Rok	2010	2011	2012	2013	2014
Plán	24 875	22 161	21 063	21 666	28 477
Plnění	25 825	22 031	19 950	20 871	28 088
Rozdíl	-950	130	1 113	795	389
Rozdíl v %	104	99	95	96	99

Zdroj: Zpráva o hospodaření 2010, 2011, 2012, 2013, 2014

*Tab. 2. Analýza rozpočtovaných nákladů v letech 2010–2014*

Nejnižšího kladného rozdílu mezi plánovanými náklady a plněním těchto nákladů bylo dosaženo v roce 2011 a to částkou 130 000 Kč, procentuálně byly náklady plněny na 99%. Podobného výsledku bylo dosaženo i v minulém roce 2014, kdy procentuálně náklady dosahovaly 99%. Nejvyšší rozdíl mezi plánem a plněním nákladů byl zaznamenán

v roce 2012. Jednalo se o rozdíl ve výši 1 113 000 Kč, což znamená, že náklady byly oproti plánu plněny pouze na 95%. Na druhou stranu v roce 2010 bylo vyšší plnění nákladů než uvedený plán těchto nákladů. Plnění nákladů bylo překročeno o 4%, tedy o 950 000 Kč.

### 6.1.3 Analýza rozpočtovaných výnosů

Následující tabulka je zaměřena na analýzu rozpočtovaných výnosů v letech 2010–2014. Údaje o plánovaných a plněných výnosech jsou vyjádřeny v tisících korunách. Rozdíl mezi těmito výnosy je vyjádřen v tisících korunách i v procentech.

Rok	2010	2011	2012	2013	2014
Plán	24 875	22 161	21 063	15 166	28 477
Plnění	25 637	22 402	21 326	15 214	28 382
Rozdíl	762	241	263	48	95
Rozdíl (%)	103	101	101	100	100

Zdroj: Zpráva o hospodaření 2010, 2011, 2012, 2013, 2014

Tab. 3. Analýza rozpočtovaných výnosů v letech 2010–2014

Při srovnání plánovaných a plněných výnosech v uvedených letech nebylo dosaženo značných rozdílů. Poslední dva roky byly výnosy plněny téměř na 100 % a rozdíl mezi nimi byl nepatrný. Nejvyšší rozdíl byl dosažen v roce 2010, kdy činil 762 000 Kč, procentuálně byly výnosy oproti plánu překročeny o 3%.

## 6.2 Rozbor nákladů a výnosů

Městské kulturní středisko, příspěvková organizace sleduje náklady a výnosy u hlavní a doplňkové činnosti odděleně. Je to zejména z důvodu přehlednosti hospodaření jednotlivých činností organizace. U doplňkové činnosti nesmí hospodaření dosahovat ztráty, jinak by její funkčnost ztrácela význam. Toto oddělené vedení činností je také důležité v oblasti daňových záležitostí.

Prostřednictvím vnitropodnikové směrnice byl ke dni 31. 12. 2014 stanoven koeficient pro rozdělení hlavní a vedlejší činnosti v oblasti společných nákladů. Koeficient pro společné náklady byl stanoven jednotně pro všechny střediska dané příspěvkové organizace a to ve výši 36,03% pro rok 2015. Za společné náklady lze označit spotřebu materiálu, spotřebu



energií, náklady na opravy a udržování, mzdové náklady a náklady na pořízení dlouhodobého drobného majetku.

V příloze P I. jsou uvedeny jednotlivé nákladové položky a v příloze P II. jsou uvedeny výnosové položky, rozdělené na hlavní a doplňkovou činnost provozované Městským kulturním střediskem.

### 6.2.1 Analýza nákladů

Příloha P I. je tabulkou analýzy nákladů. V tabulce jsou uvedeny veškeré druhy jednotlivých nákladů v letech 2010–2014. Náklady jsou rozděleny dle činnosti na hlavní činnost (HČ) a doplňkovou činnost (DČ). Údaje v tabulce jsou vyjádřeny v tisících korunách.

Z hlediska nákladů jsou mezi nejvyšší položky řazeny mzdové náklady a další náklady spojené s nimi. Jedná se o hrubé mzdy, odvody sociálního a zdravotního pojištění. Další položkou jsou náklady na energie, jedná se především o spotřebu tepla, spotřebu energie a spotřebu vody. Náklady dosahují takové výše především kvůli velkému počtu budov, které jsou řazeny pod Městské kulturní středisko. S velkým počtem budov souvisí také náklady na opravy a udržování, protože je třeba pro dané budovy vynaložit prostředky související s opravou a údržbou. Poslední položka, která tvoří vysoké náklady, je položka ostatní služby. Zde jsou zahrnuty náklady na dodavatelské služby, telefonní poplatky, internet a další. Větší část těchto nákladů ovšem souvisí s pořádáním kulturních akcí, kde jsou zahrnuty honoráře, režijní náklady, tisk apod.

**V roce 2010** byla mezi nejvyšší položky zařazena i spotřeba materiálu, kdy proběhl nákup zařízení do nově otevřeného klubu, ve výši 3 800 000 Kč. V rámci nákladů na opravy a udržování byla provedena oprava výtahu v knihovně a oprava služebního automobilu. V roce 2010, konkrétně od 1. 3. 2010 se organizace stala plátcem DPH. Do nákladů byla přiřazena položka finanční náklady.

**V roce 2011** se náklady spotřeby materiálu i energie vrátily do standardní výše. V tomto roce ovšem byla zvýšena jiná položka a to náklady na opravy a udržování, téměř o 2 000 000 Kč. Tento nárůst nákladů byl způsoben opravou střechy zámku, jejíž příčinou byla větrná vichřice. Náklady na její opravu se vyšplhaly na 1 000 000 Kč. Proběhla také generální oprava promítacích strojů v kině ve výši 200 000 Kč. V tomto roce, kdy byla pod

organizaci svěřena zámecká zahrada, vrostly také náklady na její udržování, které činily 800 000 Kč.

**V roce 2012** u nákladu spotřeba materiálu činila nejvíce položka nákup knih pro středisko Knihovna a to v částce 356 000 Kč. Nejvyšší položkou nákladu na opravy a udržování byla údržba zámecké zahrady, která činila 2 209 000 Kč a revize zámku v hodnotě 249 000 Kč.

**Rok 2013** v oblasti spotřeby materiálu byl obdobný jako v předchozím roce. Nákup knih pro středisko Knihovna činil 372 000 Kč, dále zde spadal nákup úklidových a hygienických potřeb pro středisko Zámek ve výši 153 000 Kč. Obdobné byly i náklady v položce opravy a udržování.

Minulý rok **2014** se nijak zvlášť nelišil od předchozích let. Pouze u nákladu opravy a udržování proběhly stavební úpravy ve výši 647 000 Kč, které zahrnovaly opravu střešní krytiny hájenky, výměnu oken a dveří na správní budově, výměnu ventilů a malbu sálů zámku.

### 6.2.2 Analýza výnosů

Příloha P II. je tabulkou pro analýzu výnosů. V tabulce jsou zahrnuty veškeré druhy výnosů v letech 2010–2014. Stejně jako u analýzy náklady jsou zde zahrnuty činnosti, které jsou rozděleny na hlavní a doplňkovou činnost. Údaje v tabulce jsou vyjádřeny v tisících Kč.

Dle tabulky je zřejmé, že hlavní zdroj výnosů je tvořen především příspěvky z transferů a příspěvky od zřizovatele. Dále jsou to výnosy za služby, kde jsou zahrnuty zejména výnosy za prodané vstupenky, výnosy z reklam apod. Další významnou položkou a to především u doplňkové činnosti jsou výnosy z pronájmu. Zde jsou zahrnuty především pronájmy zámecké zahrady pro kulturní či jiné akce, pronájmy vnitřních prostor zámku k uspořádání společenských a kulturních akcí, svateb, oslav, firemních večírků apod.

U výnosů hlavní činnosti je třeba zmínit čerpání fondů, které tvoří také poměrně vysoké částky. Obsahem této položky je využití prostředků z přijatých darů, použití rezervního fondu k rozvoji činnosti organizace a čerpání investičního fondu na nákupy či opravy dlouhodobého majetku.

**V roce 2010** byla položka prodej služeb vyšší než v ostatních letech proto, že se na tento účet účtovaly i položky prodej zboží a výnosy z pronájmu. Od roku 2011 se tyto položky účtují samostatně.

V roce 2012 proběhla významná výstava obrazů Josefa Lady a Jana Saudka. Odrazem této skutečnosti jsou vyšší výnosy u doplňkové činnosti v rámci prodeje zboží.

### 6.3 Hospodaření s prostředky jednotlivých fondů organizace

Městské kulturní středisko, příspěvková organizace hospodaří s rezervním fondem z ostatních titulů, s rezervním fondem ze zlepšeného VH, s fondem investičním a fondem kulturních a sociálních potřeb.

#### 6.3.1 FKSP

Fond kulturních a sociálních potřeb je tvořen přidělem 1% z ročního objemu zúčtovaných mezd hlavní i doplňkové činnosti. Základní přiděl je tvořen z hrubých mezd zaměstnanců a také z náhrad mezd zaměstnanců za dočasnou pracovní neschopnost.

Tento fond je jediným, který není možné tvořit ze zlepšeného výsledku hospodaření. Veškeré finanční prostředky fondu jsou uloženy na samostatném bankovním účtu. Organizace nemá zvláštní pokladnu, která by byla oddělena od provozních prostředků. Správce rozpočtu je povinen ke konci roku sestavit rozpočet fondu pro nadcházející rok, který schvaluje svým podpisem ředitel organizace do 31. 1. následujícího roku.

V tabulce je vyjádřen počáteční stav fondu, základní přiděl do FKSP, ostatní tvorba, čerpání fondů, ostatní čerpání a konečný stav na konci roku v letech 2010–2014. Údaje v tabulce jsou uvedeny v tisících korunách.

Rok	2010	2011	2012	2013	2014
Počáteční stav	50	55	17	15	24
Základní přiděl	115	62	62	61	81
Ostatní tvorba	0	0	0	8	0
Čerpání fondu	- 94	- 88	- 59	- 57	- 56
Ostatní čerpání	- 16	- 12	- 5	- 3	0
Konečný stav	55	17	15	24	49

Zdroj: Zpráva o hospodaření 2010, 2011, 2012, 2013, 2014

Tab. 4. Přehled fondu kulturních a sociálních potřeb v letech 2010–2014

Fond kulturních a sociální potřeb je využíván především na příspěvky na stravování pro zaměstnance. Příspěvek na jednu stravenku činí 10 Kč.

Dalším čerpáním tohoto fondu jsou peněžní dary v případě životního jubilea nad 50 let a odchodu do důchodu. V padesáti letech má zaměstnanec nárok na peněžní dar v hodnotě 1 500 Kč, v padesáti pěti letech je to částka 2 000 Kč a v šedesáti letech tento dar činí 2 500 Kč. Při odchodu do důchodu má zaměstnanec nárok na peněžní dar v hodnotě 3 000 Kč.

Dále může být v mimořádných situacích zaměstnanci poskytnuta půjčka. Maximální výše půjčky, která může být zaměstnanci poskytnuta, je 15 000 Kč.

### 6.3.2 Rezervní fond tvořený ze zlepšeného VH

Rezervní fond je tvořen ze zlepšeného výsledku hospodaření. Zlepšený výsledek hospodaření vznikne v případě, že jsou výnosy spolu s přijatým provozním příspěvkem větší než provozní náklady. Zdrojem mohou být i peněžní dary.

V roce 2012 byl vytvořen rezervní fond tvořený ze zlepšeného VH. V předchozích letech nebyly prostředky k vytvoření fondu. V roce 2011 nebylo možné fond vytvořit, protože v předchozím roce byl výsledek hospodaření ve ztrátě. V roce 2010 také nebylo možné fond vytvořit, ovšem z důvodu, že v roce 2009 byl VH vyrovnaný, tedy nulový.

V tabulce jsou uvedeny počáteční stavy fondu, tvorba ze zlepšeného VH, čerpání fondu a končený stav fondu v letech 2010–2014. Údaje v tabulce jsou uvedeny v tisících korunách.

Rok	2010	2011	2012	2013	2014
Počáteční stav	0	0	0	373	684
Tvorba ze zlepšeného VH	0	0	373	1 376	0
Čerpání fondu	0	0	0	-1 065	-684
Konečný stav	0	0	373	684	0

Zdroj: Zpráva o hospodaření 2010, 2011, 2012, 2013, 2014

Tab. 5. Přehled rezervního fondu tvořeného ze zlepšeného VH v letech 2010–2014

Čerpání fondu je využíváno především pro další rozvoj činnosti organizace. Dále také pro pokrytí kulturních a společenských akcí, pořádaných kulturním střediskem.

### 6.3.3 Rezervní fond tvořený z ostatních titulů

Tento fond je tvořen především z přijatých peněžitých darů a to jak účelových, tak neúčelových. V tabulce jsou uvedeny počáteční stavy fondu, čerpání fondu, přijaté dary a konečný stav v letech 2010–2014. Všechny údaje jsou vyjádřeny v tisících korunách.

Rok	2010	2011	2012	2013	2014
Počáteční stav	686	585	30	67	0
Čerpání fondu	-424	-815	-39	-221	-113
Přijaté dary	323	260	76	154	113
Konečný stav	585	30	67	0	0

Zdroj: Zpráva o hospodaření 2010, 2011, 2012, 2013, 2014

*Tab. 6. Přehled rezervního fondu tvořeného z ostatních titulů v letech 2010–2014*

Tento fond je využíván především pro další rozvoj činnosti, pro pokrytí ztráty z minulých let, dále také pro účelové i neúčelové dary. V rámci účelových darů byl tento fond využit například pro středisko Knihovna nebo pro Den zdraví.

### 6.3.4 Investiční fond

Investiční fond je tvořen pro financování investičních potřeb. Je tvořen z odpisů hmotného a nehmotného dlouhodobého majetku, z investičních dotací od zřizovatele či dalších investičních příspěvků.

V tabulce jsou uvedeny údaje o počátečním stavu, přidělech do fondu, tvorbě odpisů, čerpání fondu, odvodech z odpisů zřizovateli a konečném stav fondu. Údaje v tabulce jsou uvedeny v tisících korunách.

Rok	2010	2011	2012	2013	2014
Počáteční stav	227	870	41	998	278
Příděl do fondu	47	0	59	6 680	265
Tvorba odpisů	709	872	898	882	2 488
Čerpání fondu	-113	-830	0	-7 116	-907
Odvod z odpisů zřizovateli	0	-872	0	-1 166	-1 577
Konečný stav	870	40	998	278	547

Zdroj: Zpráva o hospodaření 2010, 2011, 2012, 2013, 2014

*Tab. 7. Přehled investičního fondu v letech 2010–2014*

Investiční fond je používán především k nákupu hmotného majetku či k financování oprav. Dalším častým jevem, který je z tabulky zřejmý, je odvod z odpisů do rozpočtu zřizovatele.

V roce 2011 bylo z investičního fondu čerpáno pro nákup služebního automobilu a promítacího zařízení. Dalším čerpáním byla oprava střechy kina.

Nejvyšším přídělem do investičního fondu za posledních pět let byl příděl v roce 2013. Jednalo se o příspěvek na rekonstrukci Zámecké restaurace ve výši 6 680 000 Kč. Fond byl v daném roce ve vysoké částce také čerpán právě na rekonstrukci Zámecké restaurace. Z fondu bylo také čerpáno na obnovu zábradlí a osvětlení zámku, restaurování nových vrat, ve výši 207 000 Kč.

V roce 2014 byly také čerpány vyšší částky. Především se jednalo o opravu střechy hájenky či nákup nových vrat restaurace.

Na rok 2015 jsou plánovány další investiční výdaje. Například nákup nového automobilu, rekonstrukce hospodářské budovy, která zahrnuje výměnu oken a dveří a případně oprava fasády budovy kina.

## 6.4 Vybrané ukazatele finanční analýzy

### 6.4.1 Podíl vlastních zdrojů na celku

Tato tabulka znázorňuje podíl vlastních zdrojů na celkových zdrojích v letech 2010–2014. Podíl vlastních zdrojů je vyjádřen v procentech. Ostatní údaje jsou uvedeny v tisících korunách.

Rok	2010	2011	2012	2013	2014
Vlastní zdroje	56 840	256 617	257 992	281 364	270 482
Celkové zdroje	58 927	258 780	260 085	294 679	280 867
Podíl vlastních zdrojů (%)	96	99	99	95	96

Zdroj: Rozvaha 2010, 2011, 2012, 2013, 2014

*Tab. 8. Podíl vlastní zdrojů na celkových zdrojích v %*

V roce 2011 byl organizaci svěřen k hospodaření majetek od zřizovatele – Zámek v hodnotě 201 000 000 Kč, což výrazným způsobem ovlivnilo strukturu vlastních zdrojů.

#### 6.4.2 Podíl cizích zdrojů na celku

V této tabulce je uveden podíl cizích zdrojů na celkových zdrojích. Opět je tabulka zaměřena na období posledních pěti let, tedy v letech 2010–2014. Údaje vyjadřující cizí a celkové zdroje jsou vyjádřeny v tisících korunách a podíl cizích zdrojů v procentech.

Rok	2010	2011	2012	2013	2014
Cizí zdroje	2 087	2 163	2 092	13 315	10 386
Celkové zdroje	58 927	258 780	260 085	294 679	280 867
Podíl cizích zdrojů (%)	4%	1%	1%	5%	4%

Zdroj: Rozvaha 2010, 2011, 2012, 2013, 2014

*Tab. 9. Podíl cizích zdrojů na celkových zdrojích v %*

Organizace nevyužívá dlouhodobých finančních produktů v podobě úvěrů, půjček apod. Nárůst cizích zdrojů v roce 2013 byl způsoben investicí do Zámecké restaurace, která je prezentována položkou výnosů příštích období, která bude v průběhu dalších 15 let rozpouštěna.

U neziskových organizací není doporučeno většího zadlužování kvůli možným problémům s věřiteli, což může odvádět organizaci od hlavního poslání. Dle tabulek je možné vidět, že v uvedených pěti letech je podíl cizích zdrojů maximálně 5%, což je pro MKS pozitivní. Souhrn podílů vlastních a cizích zdrojů v procentech udává celkový souhrn 100% v jednotlivých letech.

### 6.4.3 Ukazatel autarkie hlavní činnosti na bázi výnosů a nákladů

Ukazatel autarkie hlavní činnosti na bázi výnosů a nákladů vyjadřuje míru, v jaké je organizace schopna pokrýt své náklady hlavní činnosti z dosažených výnosů hlavní činnosti, a to v procentech.

U tabulky znázorňující autarkii hlavní činnosti na bázi výnosů a nákladů jsou uvedeny výnosy a náklady hlavní činnosti v letech 2010–2014. Výnosy a náklady hlavní činnosti jsou vyjádřeny v tisících korunách. Autarkie je vyjádřena v procentech.

Rok	2010	2011	2012	2013	2014
Výnosy hlavní činnosti	23 343	20 380	19 225	12 984	25 284
Náklady hlavní činnosti	23 742	20 302	18 163	18 677	25 564
Autarkie (%)	98	100	106	70	99

Zdroj: Zpráva o hospodaření 2010, 2011, 2012, 2013, 2014

*Tab. 10. Ukazatel autarkie hlavní činnosti na bázi výnosů a nákladů*

Z tabulky je zřejmé, že rok 2010, 2011 a rok 2012 je hodnotou ukazatele téměř na 100%, což lze hodnotit pozitivně. Lze tedy konstatovat, že organizace v těchto letech byla schopna pokrýt své náklady svými výnosy hlavní činnosti. Vyšší hodnoty bylo dosaženo v roce 2012 a to 106%. V tomto případě to znamená, že organizace měla volné peněžní prostředky. V roce 2013 byla hodnota ukazatele 70%. Příčinou tohoto poklesu bylo investování do Zámecké restaurace. V tomto roce tedy organizace nebyla schopna krýt náklady hlavní činnosti svými výnosy hlavní činnosti.

## 6.5 Rozbor financování organizace

### 6.5.1 Analýza veřejných zdrojů financování

Velkým významem pro financování vybrané příspěvkové organizace jsou veřejné zdroje. Organizací jsou využívány především zdroje z rozpočtu územně samosprávného celku. Jedná se o příspěvek na provoz a investiční příspěvek od zřizovatele. Dále jsou využívány zdroje ze státního rozpočtu, konkrétně se jedná o dotace ze Zlínského kraje a Ministerstva kultury.



V tabulce jsou uvedeny jednotlivé veřejné finanční zdroje, které jsou rozděleny v letech 2010–2014. Údaje jsou uvedeny v tisících korunách.

Veřejné zdroje	Rok				
	2010	2011	2012	2013	2014
Provozní příspěvky od zřizovatele	15 700	16 372	16 500	10 007	17 877
Investiční příspěvky od zřizovatele	3 801	0	0	6 680	265
Zlínský kraj	0	25	10	53	0
Ministerstvo kultury	0	43	0	103	76
<b>Celkem</b>	<b>21 904</b>	<b>16 440</b>	<b>16 510</b>	<b>16 843</b>	<b>18 218</b>

Zdroj: Zpráva o hospodaření 2010, 2011, 2012, 2013, 2014

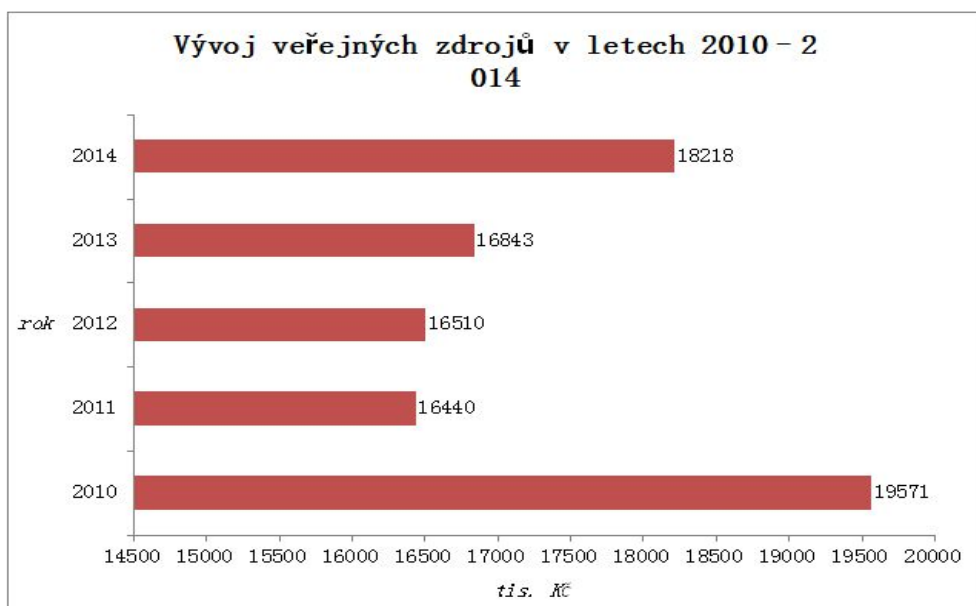
*Tab. 11. Analýza veřejných zdrojů financování v letech 2010–2014*

Provozní příspěvky od zřizovatele jsou využívány především na provoz MKS, kde jsou zahrnuty mzdové náklady, odpisové náklady a náklady na provoz středisek včetně energií. Z finančního objemu prostředků na provoz je také pokryta dotace na „Akce města“, která je každým rokem vyšší. Od roku 2010 tato částka na „Akce města“ vzrostla téměř 167 500 Kč. Tyto finance však organizace musela odebrat z jiných oblastí. Dále jsou tyto příspěvky využívány na provoz zámku, správu a údržbu zámecké zahrady.

Investiční dotace od zřizovatele jsou využívány především na pořízení dlouhodobého hmotného či nehmotného majetku, na pořízení materiálu, rekonstrukce apod. V roce 2010 byla zřizovatelem poskytnuta účelová dotace ve výši 3 871 000 Kč na vybavení nového hudebního klubu, které se skládalo z nákupu drobného dlouhodobého hmotného majetku a nákupu materiálu. Další investiční dotace byla přidělena v roce 2013 na vybudování Zámecké restaurace. V roce 2014 byla poskytnuta nižší investiční dotace na dokončení rekonstrukce Zámecké restaurace.

Finanční prostředky poskytované Zlínským krajem jsou určeny především k účelovým výstavám. Finanční prostředky poskytované Ministerstvem kultury jsou určeny také účelově. Slouží především k obnově technického vybavení knihovny, instalacím nových systémů či rozšíření automatizovaného knihovního systému.

V následujícím grafu je možné vidět vývoj celkových veřejných zdrojů v letech 2010–2014.



Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 1. Vývoj veřejných zdrojů v letech 2010–2014

### 6.5.2 Analýza neveřejných zdrojů financování

Dalším, avšak pro organizaci ne příliš významným zdrojem financování jsou neveřejné zdroje. Jsou zde řazeni individuální dárci, firemní dárci a nadace. V tabulce jsou tyto tři položky uvedeny za posledních pět let, tedy opět v období 2010–2014. Údaje v tabulce jsou uvedeny v tisících korunách.

Neveřejné zdroje	Rok				
	2010	2011	2012	2013	2014
Individuální dárci	72	20	8	9	9
Firemní dárci	282	240	48	145	104

Nadace	40	50	20	0	0
Celkem	394	310	76	154	113

Zdroj: Zpráva o hospodaření 2010, 2011, 2012, 2013, 2014

Tab. 12. Analýza neveřejných zdrojů financování v letech 2010–2014

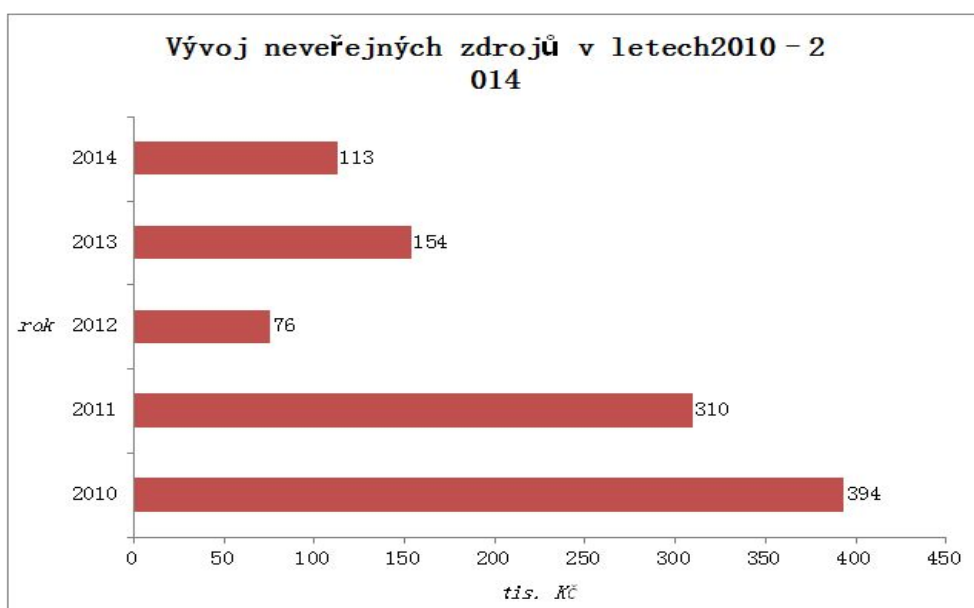
Nejvyšší podíl finančních neveřejných zdrojů představují firemní dárci, je možné také hovořit o fundraisingu. Jsou zde řazeny především firmy působící v blízkém okolí města, které organizaci přispívají finančními prostředky.

Počet individuálních dárců od roku 2010 rapidně klesl. Za příčinu poklesu může být považován dopad finanční krize na drobné podnikatele.

Individuální i firemní dárci svými peněžními prostředky přispívají ve většině případů na činnost organizace. Je možné darovat i účelově jako například jedna z firem, která každoročně věnuje finanční obnos pro „Den zdraví“.

Mezi nadace, které v některých letech přispívaly organizaci, patří Nadace Synot (dříve Nadace děti kultura a sport) a Nadace Život umělce. U nadace Synot proběhly před dvěma lety legislativní změny, v rámci kterých se již podmínky nevztahují na příspěvkové organizace.

V rámci neveřejných zdrojů je pro názornost vytvořen graf, v kterém je zobrazován vývoj celkových neveřejných zdrojů v letech 2010–2014.



Zdroj: Vlastní zpracování

*Graf 2. Vývoj veřejných zdrojů v letech 2010–2014***6.5.3 Sponzoring**

Mezi další zdroje financování Městského kulturního střediska je řazen sponzoring. Jedná se o podporu organizace ze strany podnikatelských subjektů, kdy je očekávána určitá protihodnota ve formě zviditelnění sponzora. Organizace využívá sponzoringu ve formě smluv o reklamách, kdy výstupem jsou právě výnosy z reklam.

Tabulka znázorňuje vývoj výnosů z reklam v období 2010–2014. Údaje v tabulce jsou uvedeny v tisících korunách.

Rok	2010	2011	2012	2013	2014
Výnosy z reklam	0	0	83	159	405

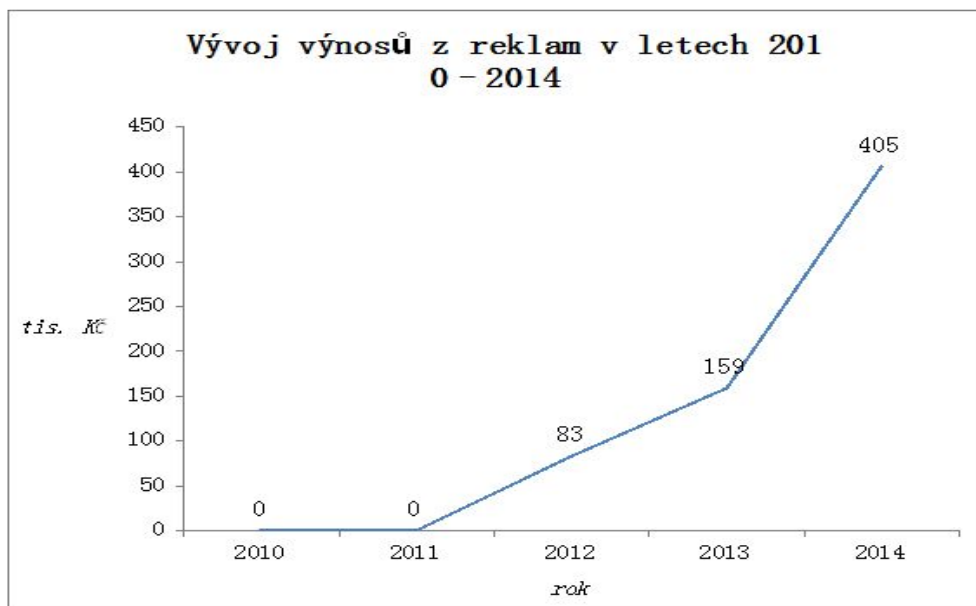
Zdroj: Zpráva o hospodaření 2010, 2011, 2012, 2013, 2014

*Tab. 13. Vývoj výnosů z reklam v letech 2010–2014*

V tabulce je znázorněno, že organizace začala využívat tohoto zdroje financování v roce 2012. Do sponzoringu v rámci Městského kulturního střediska je řazeno vyvěšování reklamních plakátů, distribuce a tisk plakátů, propagační služby, reklama a propagace jednotlivých firem.

V posledních letech dochází k nárůstu tohoto druhu financování. Navýšení v roce 2014 bylo dosaženo díky získání finančních prostředků na vydání katalogu k tehdy probíhající výstavě. Katalog byl vydán ve spolupráci se spolkem výtvarných umělců Mánes.

V níže uvedeném grafu je vidět vývoj výnosů z reklam v letech 2010–2014.



Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 3. Vývoj výnosů z reklam v letech 2010–2014

#### 6.5.4 Analýza samofinancování

Posledním zdrojem finančních prostředků, kterých organizace využívá je samofinancování. Do zdrojů samofinancování je zahrnuta vlastní činnost, která se dělí na činnost hlavní a činnost doplňkovou.

Do hlavní činnosti jsou zahrnuty především výnosy z prodeje služeb, výnosy z prodeje dlouhodobého hmotného majetku, výnosy z prodeje materiálu, ostatní výnosy a jiné výnosy z vlastních výkonů. Činnost doplňková zahrnuje výnosy z prodeje služeb, výnosy z pronájmů a výnosy z prodeje zboží.

V tabulce je v letech 2010–2014 zobrazena vlastní činnost, rozdělená na činnost hlavní a činnost doplňkovou. Posledním údajem tabulky jsou celkové výnosy vlastní činnosti v jednotlivých letech. Údaje v tabulce jsou uvedeny v tisících korunách.

Rok	2010	2011	2012	2013	2014
Hlavní činnost	3 190	2 929	2 675	1 420	2 522
Doplňková činnost	2 394	2 023	2 101	2 229	3 098

Celkem	5 584	4 952	4 776	3 649	5 620
--------	-------	-------	-------	-------	-------

Zdroj: Zpráva o hospodaření 2010, 2011, 2012, 2013, 2014

*Tab. 14. Analýza samofinancování v letech 2010–2014*

V roce 2010 tvořily nejvyšší část výnosů hlavní činnosti výnosy z pořádaných kulturních akcí v kině a zámku a s tím spojené poplatky za úschovu věcí v šatně. Dále zde spadaly poplatky za internet ve středisku knihovny, prohlídky zámku a kovárny. Výnosy u doplňkové činnosti tvořil prodej služeb, kde byly účtovány i položky prodej zboží a výnosy z pronájmu. Od roku 2011 se tyto položky začaly účtovat samostatně.

Mezi významné položky výnosů hlavní činnosti v roce 2011 jsou řazeny výnosy kulturních akcí na zámku a v kině, prohlídky zámku a kovárny. Další významnou položkou byly pořádané besedy a přednášky a také výstavy. V rámci doplňkové činnosti se jednalo především o pronájem zámku, zámecké zahrady, kina i knihovny. Byly zde zahrnuty i výnosy z prodeje služeb, například výnosy ze směnářenské činnosti či poplatky za využití faxu, tiskárny či kopírky v informačním centru a také výnosy z prodeje zboží.

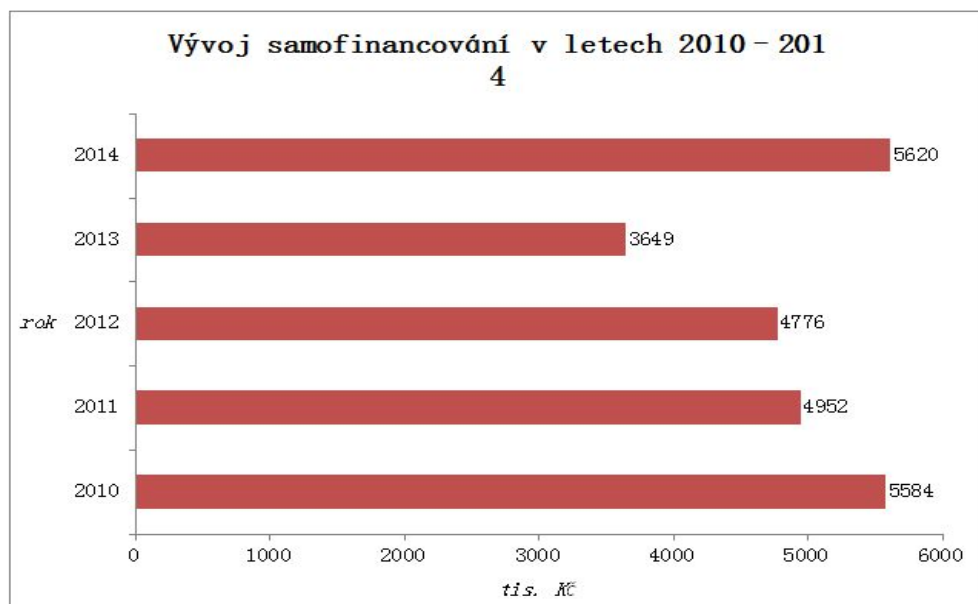
Mezi výnosy hlavní činnosti v roce 2012 byly řazeny výnosy z pořádaných koncertů a filmových představení a také z vybraných poplatků za úschovu v šatně kina a zámku. Mezi další výnosy byly řazeny prohlídky a pořádané akce v zámku a kovárně. Doplňková činnost zahrnovala především výnosy z pronájmů středisek a to jak pronájmů dlouhodobých, tak krátkodobých. Další významnou položkou doplňkové činnosti byly výnosy z prodeje služeb například z cestovní agentury, směnářské činnosti, ubytovny ve středisku Kovárna atd.

V roce 2013 byly výnosy hlavní činnosti nejnižší za uvedených pět let. Výnosy zde byly získány především z prohlídkového okruhu zámku, poplatků čtenářů knihovny a kulturní akcí pořádaných MKS. Výnosy doplňkové činnosti se opět skládaly především z výnosů pronajatých prostor. Další výnosy doplňkové činnosti byly získány prostřednictvím výnosů z reklam, reprografických prací informačního centra atd.

Výnosy hlavní činnosti v roce 2014 tvořily především výnosy z pořádaných koncertů, divadelních a filmových představení a s tím spojené vybrané poplatky za šatnu. Dále zde spadaly besedy a přednášky organizované v knihovně a prohlídky zámku, muzea a galerie. Doplňkovou činností stejně jako v minulých letech tvořily především výnosy

dlouhodobých i krátkodobých pronájmů nemovitostí. Dále také výnosy získané prostřednictvím cestovní agentury a prodejem zboží.

Zde je vytvořen graf pro názornost vývoje celkového samofinancování v letech 2010–2014.



Zdroj: Vlastní zpracování

*Graf 4. Vývoj samofinancování v letech 2010–2014*

## 7 ZHODNOCENÍ HOSPODÁŘSKÉ SITUACE

Cílem bakalářské práce je provedení průzkumu hospodaření a zhodnocení hospodářské situace. Na základě provedených analýz a rozborů bylo prozkoumáno hospodaření Městského kulturního střediska a v rámci jednotlivých analýz či rozborů provedeno následné zhodnocení hospodářské situace. V této kapitole je shrnuto celkové zhodnocení hospodářské situace.

Prvním rozbohem bylo plnění rozpočtu v rámci, kterého byl zjišťován vývoj rozpočtu v letech 2010–2014. Cílem tohoto rozboru bylo porovnání výsledku hospodaření. Dále zde byla zahrnuta analýza rozpočtovaných nákladů a výnosů. Dle této analýzy byl zjišťován rozdíl mezi plánovanými a plněnými náklady a výnosy za posledních 5 let. Byl uveden rozdíl mezi nimi v korunách i v procentech. Při plánovaných a plněných nákladech nebyly vykázány velké výkyvy. Největší výkyvy u nákladů byly zaznamenány v roce 2010 a v roce 2012. V roce 2010 se jednalo o zvýšení plánovaných nákladů a to o 4%. V roce 2012 tomu bylo naopak a plánované náklady nebyly splněny. Plnění těchto nákladů bylo na 95%. U výnosů taktéž nejsou výrazné výkyvy. Plnění těchto výnosů bylo každý rok téměř na 100%.

Následující kapitola se zabývá rozbohem nákladů a výnosů, které jsou uspořádány podle hlavní a doplňkové činnosti v letech 2010–2014. Cílem této analýzy bylo získání přehledu o jednotlivých položkách nákladů a výnosů. V úvodu analýzy nákladů je objasněna skladba těchto nákladů, dále jsou zhodnoceny jednotlivé roky a vyzvednuty důležité položky či popsány příčiny rozdílů u těchto položek. Úvodem do analýzy výnosů je skladba jednotlivých výnosů a následně jsou vyzdvíženy dva roky, ve kterých byly značně vyšší výnosy než v jiných letech.

V další kapitole je rozebráno hospodaření s prostředky jednotlivých fondů, kterých organizace využívá. Jednotlivé fondy jsou popsány a uvedeny v tabulce za posledních pět let. V tabulkách je především zobrazen příděl do fondů a následně jejich čerpání, které je také následně popsáno.

Další kapitola se zabývá vybranými ukazateli finanční analýzy. Je zde zahrnut podíl vlastních a cizích zdrojů. Důvodem těchto výpočtů bylo zobrazení skladby zdrojů, se kterými organizace hospodaří. Z těchto ukazatelů je zřejmá struktura vlastních zdrojů, která se pohybuje v jednotlivých letech mezi 95% – 99%. Cizí zdroje se podílejí na celkových zdrojích v rozmezí 1% – 5%. V rámci této kapitoly je počítán také ukazatel



autarkie hlavní činnosti na bázi výnosů a nákladů. Ukazatel autarkie vyjadřuje míru, v jaké je organizace schopna pokrýt své náklady hlavní činnosti z dosažených výnosů. Dle výpočtů je patrné, že by organizace byla schopna krýt své náklady z dosažených výnosů v letech 2011 a 2012. V roce 2013 byla hodnota tohoto ukazatele téměř 30% pod doporučovanou hodnotou. Příčinou této skutečnosti byla investice do Zámecké restaurace. V ostatních letech se jednalo pouze o nepatrné částky pro krytí nákladů

Poslední kapitolou je rozbor financování organizace. Cílem rozboru financování bylo zjištění struktury jednotlivých zdrojů financování a jejich zhodnocení. V příslušných tabulkách jsou zobrazeny jednotlivé zdroje financování za předchozích pět let. První tabulka je zaměřena na analýzu veřejných zdrojů, druhá tabulka na analýzu neveřejných zdrojů. Další částí této podkapitoly je sponzoring, v rámci kterého je znázorněn vývoj výnosů z reklam. A posledním bodem je analýza samofinancování, kde jsou zobrazeny výnosy hlavní a doplňkové činnosti v jednotlivých letech. Následně jsou popsány významné výnosové položky hlavní a doplňkové činnosti. V rámci této kapitoly jsou vytvořeny pro přehlednost grafy vztahující se k jednotlivým podkapitolám.

## 8 NAVRHOVANÁ DOPORUČENÍ SPOJENÁ S HOSPODÁŘSKOU SITUACÍ PŘÍSPĚVKOVÉ ORGANIZACE

Hlavním cílem bakalářské práce je provedení průzkumu hospodaření Městského kulturního střediska a následné zhodnocení hospodářské situace organizace. Na základě rozborů a analýz byl proveden průzkum týkající se rozpočtu, nákladů a výnosů, fondů organizace, vybraných finančních ukazatelů a financování. Po provedení průzkumu a následného zhodnocení jsou v této kapitole navržena doporučení spojená s hospodářskou situací příspěvkové organizace. Tato doporučení jsou zaměřena především do oblasti financování, konkrétně na neveřejné zdroje.

- 1) Prvním doporučením** v rámci plnění rozpočtu je udržovat výnosy vyšší než náklady, aby byl kladný výsledek hospodaření. V rámci zhodnocení rozpočtovaných nákladů a výnosů je třeba stále udržovat hranici plnění na 100 %, jako tomu bylo v minulém roce.

Udržování této hranice ovšem není jednoduché, protože příspěvek od zřizovatele zůstává stále stejný a náklady na pořádané akce se stále zvyšují. Těmito náklady jsou například náklady spojené s energiemi. Avšak je třeba také zmínit, že se nejedná o podnikatelskou činnost.

Výsledkem konzultace vedoucích pracovníků Městského kulturního střediska je snaha jít cestou kulturních programů, které budou realizovány s minimálními náklady, aby nedošlo ke ztrátě v případě nezájmu účastníků. V rámci kulturních programů jsou nyní pořádány burzy a noční prohlídky zámku.

MKS se zaměřuje na to, aby z pořádaných akcí vytěžila maximální výsledky. Nyní také probíhá inovace prohlídek pro přilákání stávajících i nových zájemců. Tyto inovace jsou však nákladné na čas a chuť zaměstnanců.

- 2) Dalším doporučením** je získání dalších finančních prostředků. Návrhem je zaměřit se v této oblasti na neveřejné zdroje, protože od roku 2010 všechny neveřejné zdroje poklesly.
  - a) Individuální dárcovství** pokleslo téměř o osminásobek za posledních pět let, což je pravděpodobně příčinou finanční krize. Návrhem je oslovení návštěvníků středisek spadajících pod Městské kulturní středisko prostřednictvím nástěnky, tvorbou poutavého plakátu či prostřednictvím internetových stránek. V žádosti by mělo být

uvedeno, na co bude dar využit. Dále zda je požadován dar finanční na konkrétní věc nebo dar finanční na kulturní činnost. Mezi nejvhodnější střediska, kam by bylo vhodné nástěnku či plakát umístit je Knihovna, kterou navštěvuje mnoho čtenářů různých věkových kategorií. Dalším místem by bylo vhodné zvolit kino Svět a tamější kavárnu, kterou každý den navštíví spousta lidí. Na druhou stranu kino Svět pořádá několikrát měsíčně divadelní či filmová představení a tak by v kině bylo možné zaujmout další potenciální individuální dárců, kteří chodí rádi za kulturou a také by kulturu rádi podpořili. Posledním vhodným střediskem je Městské informační centru, kde každodenně projde mnoho návštěvníků a je možné zde najít i dárců z jiných měst či krajů. Po následném využití daru by bylo vhodné uveřejnit fotografie či článek, aby bylo zřejmé, že byl účel daru splněn.

- b) **Firemní dárcovství** dle uvedené tabulky také pokleslo a to téměř o polovinu. Skladbou firemních dárců jsou především městské firmy a firmy z blízkého okolí. V rámci firemního dárcovství je možné hovořit o druhu fundraisingu, který musí být pečlivě připraven dopředu. Žádost dané firmy o poskytnutí finančního daru či částky musí být prezentována na základě připravených podkladů. Tuto činnost musí vykonávat osoba, která má dostatečné informace o tomto způsobu financování a také dokáže zaujmout potenciální dárců. V tomto případě Městské kulturní středisko postrádá zaměstnance, který by se staral a vyhledával dárců v rámci neveřejných zdrojů.

V případě hledání vhodných individuálních a firemních dárců či sponzorů je třeba, aby jim organizace poskytla určitou protihodnotu. Tato protihodnota by mohla být ve formě:

- zveřejnění jmen dárců na webových stránkách Městského kulturního střediska či jiných prostorech organizace,
- v případě firemních dárců uvedení jejich loga na plakátech, billboardech, v reklamních tiscích či na kulturních akcích.

Dále je třeba zmínit úkoly a zásady, které jsou důležité při jednání s dárci či sponzory. Důležitou roli při jednání s potenciálními dárci a sponzory hraje ředitel organizace a jeho zástupce, který se zabývá právě těmito formami financování.

Je také třeba vymyslet dlouhodobou strategii, která bude zaměřena na to jakou formou o dary žádat, jak často budou potencionální dárci oslovováni a na koho se v rámci oslovování zaměřit. Zdrojem mohou být databáze předchozích dárců, ale vhodným tahem by bylo oslovení nových dárců. K tomu by bylo možné využít například databáze dodavatelů, se kterými organizace v minulosti spolupracovala či nadále spolupracuje.

V rámci této oblasti by organizace měla splňovat následující požadavky:

- jasně specifikované cíle a poslání organizace,
- jasně dané požadavky týkající se darů či sponzoringu,
- správné vytipování a následné získání dárců a sponzorů,
- zaujmout dárce či sponzora pro danou věc.

Pro oslovení potencionálního sponzora či dárce by následoval tento postup:

- oslovení formou dopisu, telefonátu nebo emailu,
- v případě zájmu potencionálního dárce či sponzora by následovalo osobní jednání,
- jednání o podmínkách, především o výši příspěvku a protihodnotě pro dárce,
- sepsání a uzavření smlouvy,
- poskytnutí daru,
- čerpání daru,
- poskytnutí informací o využití získaných prostředků,
- poděkování za dar.

Pro dárce a sponzory je velmi důležitá zpětná vazba. Mají zájem být informováni o tom, jak byly jejich poskytnuté peníze využity. Organizace by měla dárce informovat například o tom, jak daná akce proběhla, kolik přišlo lidí či poskytnou jim fotografie z pořádané akce.

- c) Posledním neveřejným zdrojem jsou **nadace**, které dříve organizaci přispívali určitými finančními prostředky. Poslední dva roky jsou tyto kolonky nulové. Organizaci přispívali dvě nadace a to nadace Synot (dříve nadace Děti kultura

a sport) a nadace Život umělce. Před dvěma lety došlo u nadace Synot k legislativním změnám a její podmínky již nejsou upraveny pro příspěvkové organizace. V tomto případě je vhodným řeším zkusit znovu oslovit nadaci Život umělce či vyhledat další nové nadace, které by mohli organizaci přispět.

- **Navrhovaným řešením** v rámci neveřejných zdrojů je **vytvoření nového pracovního místa**, které by bylo zaměřeno na financování organizace. Obsahem práce tohoto zaměstnance by bylo vytváření poutavých a zajímavých projektů pro získání individuálních a firemních dárců. Jeho úkolem by také bylo vyhledávání nadací, které poskytují příspěvky pro příspěvkové organizace. Dále by zde patřilo získávání informací a využití dotací.

Pracovní místo by mohlo využít dotace z Evropské unie. Ministerstvo práce a sociálních věcí zveřejnilo plán, díky kterému má dojít k podpoře vzniku nových pracovních míst. Jednalo by se především o vybrané skupiny osob, které jsou znevýhodněny na trhu práce. Tento plán je motivujícím pro zaměstnavatele k udržení stávajících pracovních míst, ale také k vytváření nových míst a to hlavně pro mladé a absolventy.

Ministerstvo práce a sociálních věcí a Úřad práce ČR má k uskutečnění tohoto plánu k dispozici až 7 miliard korun. Tyto finanční prostředky jsou poskytnuty Evropskou unií a státem. Velkým očekáváním je vznik několika desítek tisíc nových pracovních míst. (Dotace na podnikání pro osoby registrované na ÚP, 2013) V rámci vytvoření nového místa by mohla organizace vytvořit místo pro absolventa, který má příslušné vzdělání. Právě zde by mohlo být využito dotace pro mladé osoby do 30 let, které figurují v evidenci úřadu práce.

Právě mladé osoby do 30 let tvoří cílovou skupinu plánu. Jejich zaměstnávání bude podporováno měsíčním příspěvkem až 24 000 Kč (hrubá mzda plus odvody). Tato podpora bude trvat maximálně jeden rok. Podporovány budou jak firmy, tak i samostatní mladí lidé, kterým bude poskytováno individuální poradenství při hledání zaměstnání. Projekt „Odborné praxe pro mladé do 30 let“ je určen pro mladé uchazeče o práci. Ti však musí být v evidenci Úřadu práce ČR více než 4 měsíce a nemají žádnou nebo jen minimální pracovní zkušenost. (Dotace na podporu vzniku nových pracovních míst, 2013)

- V rámci navrhovaného řešení by nový zaměstnanec se zaměřením na financování mohl **vyhledávat nadace**, které podporují příspěvkové organizace. Organizace by

mohla například využít programů **Nadace VIA**. Tato nadace vyhlašuje ročně několik programů. Letos by se organizace mohla zapojit do programu – Místo, kde žijeme. Úkolem zaměstnance by bylo zjistit veškeré informace o nadaci a jejich programech. Dále by se zaměstnanec zabýval konkrétním vybraným programem, což by také konzultoval s ostatními pracovníky ekonomického oddělení a ředitelem organizace. Po vyhledání veškerých informací by se zaměstnanec přihlásil s předem promyšleným a prokonzultovaným projektem do vybraného programu. V případě úspěšnosti by se zaměstnanec účastnil veškerých seminářů spojených s programem a zařizoval všechny záležitosti s tím spojené a podával informace ostatním pracovníkům organizace.

V případě úspěchu, by mohlo Městské kulturní středisko získat dotační grant ve výši 300 000 Kč, jež by bylo možné použít pro úpravy Zámecké zahrady. Všechny potřebné podklady, které jsou níže uvedeny, by obstarával právě nový zaměstnanec. Vytvářel by také projekty, aby se i široká veřejnost mohla svými nápady podílet na úpravě Zámecké zahrady.

Níže jsou uvedeny podrobné informace Nadace VIA. Součástí těchto informací je základní charakteristika nadace, informace o programu Místo, kde žijeme, harmonogram, kritéria a výběr projektů, podmínky pro přijetí žádosti a smluvní podmínky.

## **Nadace VIA**

### *Charakteristika nadace*

Nadace Via je nezávislá soukromá česká nadace. Nadace vznikla v roce 1997, aby navázala na činnost americké nadace The Foudnation for a Civil Society. Tato nadace působila od roku 1990 v Československu.

Nadace VIA pomáhá rozvíjet komunitní život českých měst a obcí, dále posiluje neziskové organizace a investuje do jejich rozvoje a také pomáhá obnovovat dárcovství v ČR.

Nadace je grantově operační nadace, která pomáhá prostřednictvím grantů i promyšlenou nabídkou know-how ve formě konzultací, vzdělání nebo koučinku. Nadace své poslání naplňuje díky mnoha českým i zahraničním dárcům, partnerům i jednotlivcům. (Kdo jsme, ©2008)

### *Program – Místo, kde žijeme*

Tento rok nadace VIA vyhlašuje 10. ročník programu – Místo, kde žijeme. Partnerem tohoto programu je společnost NET4GAS, s. r. o. a projektové markety Hornbach. Tento program je nabízen těm, kteří mají zájem propojit místní lidi, firmy či instituce a společně upravit konkrétní veřejné prostranství.

Nadace podpoří pět žadatelů a to formou finančního grantu, odborného konzultanta a navíc třech vzdělávacích seminářů. Program obsahuje nadační příspěvek ve výši 300 000 Kč na plánovací proces a obnovu či výstavbu veřejného prostranství. Dále odborného konzultanta, který poskytne komplexní poradenství v oblasti plánování projektu. Program také obsahuje tři odborné semináře, které jsou tematicky zaměřeny na realizaci projektů.

Tyto tři složky nejsou volitelnými, je třeba využít všech složek v programu, které jsou součástí podpory. Grant, konzultant a seminář vytvářejí nedílný celek, proto je třeba využití všech uvedených složek.

#### *Harmonogram*

30. 6. 2015	uzávěrka žádostí
do 31. 7. 2015	výběr několika organizací hodnotící komisí, výběr finalistů a oznámení nepostupujícím žadatelům
do 28. 8. 2015	průběh návštěv finalistů na místě
9. 2015	oznámení výsledků finalistům
15. 9. 2015	začátek realizace daného projektu
19. a 20. 1. 2016	dvoudenní seminář zaměřený na plánování s veřejností
14. a 15. 2. 2016	dvoudenní seminář zaměřený na fundraising v místních komunitách
12. 3. 2016	jednodenní seminář zaměřený na téma výstavby prostranství s veřejností
do 30. 6. 2016	realizace minimálně dvou plánovaných setkání s veřejností, ze kterých budou získány podklady pro architektonické zadání obnovy či výstavby veřejného prostranství a zpracování projektu
duben – říjen 2016	průběh výstavby
září – říjen 2016	slavnostní otevření upraveného prostranství

31. 10. 2016	konec realizačního období
30. 11. 2016	odevzdání závěrečné zprávy
leden 2017	slavnostní uzavření ročníku

### *Kritéria a výběr projektů*

Projekty jsou na základě zaslaných přihlášek posuzovány nezávislou sedmičlennou hodnotící komisí. Komise v průběhu července 2015 vybere finalisty. Následně tyto finalisty během srpna 2015 navštíví zástupci komise. Koncem srpna bude pořádáno druhé zasedání, kde bude vybráno pět projektů k podpoře. Komise se řídí při výběru projektu následujícími kritérii.

#### **1. Přínos/potřebnost**

- komunita potřebuje společný projekt, na kterém by se spojila,
- v komunitě/obci doposud neproběhlo úspěšné komunitní plánování,
- pro žadatele je nabízený typ podpory vyhovujícím, žadatel má zájem se učit novým věcem od konzultanta, ze seminářů nadace a dalších společných setkání.

#### **2. Spolupráce**

- realizační tým tvoří široký projektový tým, kde budou zastoupeni lidé různých profesí a zkušeností,
- připravenosti žadatele ke spolupráci s místními neziskovými organizacemi a jinými institucemi,
- možnost zapojení se místních lidí do prací jako dobrovolníci od fáze plánování a příprav až po fázi fyzické přeměny.

#### **3. Dialog**

- žadatel umožní a podpoří domluvu nejrůznějších skupin místního obyvatelstva,
- žadatel by neměl mít jasnou představu o tom, jak bude prostranství vypadat, nýbrž by se přeměna měla odvíjet od potřeb lidí.

#### **4. Prostranství a jeho využití**

- upravované prostranství je běžně přístupné pro širokou veřejnost a má potenciál stát se místem pro setkávání širokého spektra lidí z místní komunity,



- úprava místa by měla přinést do dané oblasti něco nového,
- záměr projektu vychází z místních potřeb.

#### **5. Finanční zajištění**

- projekt je finančně zajištěn i z jiných zdrojů nebo počítá v průběhu realizace se snahou o získání dalších finančních prostředků,
- náklady související s řízením projektu a administrativní náklady jsou přiměřené k programovým nákladům.

#### *Podmínky pro přijetí žádosti*

V případě nesplnění nutných podmínek může být žádost vyřazena z hodnotícího procesu. V takovém případě bude žadatel informován o vyřazení do týdne po uzávěrce. Mezi nutné podmínky pro přijetí žádosti patří:

- e-mailem odeslaná žádost nejpozději v den uzávěrky 30. června 2015,
- projekt, který se týká úpravy veřejného prostranství se zapojením místních obyvatel,
- vlastník souhlasí s realizací projektu,
- vlastník pozemku se zavázal po dobu deseti let neznehodnotit výsledky projektu,
- zajištění údržby daného pozemku,
- cílem projektu je vytvoření prostranství, které slouží širokému okruhu místních obyvatel,
- žadatel nemá předem hotový plán o vybudování prostranství a je otevřen nových návrhům od veřejnosti,
- formulář žádosti a formulář rozpočtu je vyplněn a obsahuje odpovědi na všechny otázky,
- jsou přiloženy všechny povinné přílohy,
- projekt bude realizován na územní ČR,
- žadatel má zajištěno nebo v průběhu projektu zajistí minimálně 20% finančních prostředků z jiných zdrojů.

#### *Smluvní podmínky*

Pokud bude projekt vybrán k účasti v programu, uzavře Nadace VIA se statutárním zástupcem organizace smlouvu o udělení nadačního příspěvku. Náklady, které bude možné uhradit z grantu, mohou vznikát jen v období od 15. 9. 2015 do 31. 10. 2016.

Nadační příspěvek je příjemci poskytován ve dvou splátkách. Nadaci VIA bude předkládáno průběžné a závěrečné vyúčtování a závěrečná zpráva a to v časových lhůtách, které budou stanoveny ve smlouvě. (Místo, kde žijeme (2015–2016), 2015)

## ZÁVĚR

Hlavním cílem bakalářské práce bylo provedení průzkumu hospodaření a zhodnocení hospodářské situace organizace. V závislosti na provedení průzkumu a zhodnocení hospodářské situace byla navržena doporučení spojená s hospodářskou situací příspěvkové organizace. Na základě prostudování odborné literatury byla zpracována teoretická část práce, která se dotýkala charakteristiky neziskových a příspěvkových organizací. Dále byla přiblížena právní úprava vztahující se k příspěvkovým organizacím. Následně bylo vymezeno hospodaření a financování příspěvkových organizací.

V první kapitole praktické části bylo představeno Městské kulturní středisko, jednotlivá střediska organizace, historie a činnosti organizace. V dalších kapitolách především na základě rozvahy a zprávy o hospodaření v jednotlivých letech 2010–2014 byly provedeny jednotlivé rozbor, výpočty a analýzy. Pro přehlednost byly v jednotlivých podkapitolách vytvořeny tabulky. Nejprve byl v rámci plnění rozpočtu proveden vývoj rozpočtu v letech 2010–2014, který byl posuzován na základě výsledku hospodaření jednotlivých let. Dále byla provedena analýza rozpočtovaných nákladů a rozpočtovaných výnosů. Zde byl zobrazen plán a plnění nákladů a výnosů a rozdíl mezi nimi v korunách a pro lepší přehlednost i v procentech. Součástí druhé podkapitoly byl rozbor nákladů a výnosů dle hlavní a doplňkové činnosti. V tabulkách byly zobrazeny jednotlivé druhy nákladů a výnosů, které byly řazeny do jednotlivých let a následně objasněny určité nesrovnalosti. Dále byl také v práci proveden rozbor hospodaření s prostředky jednotlivých fondů. Zde byly jednotlivé fondy popsány a v tabulce zobrazen jejich počáteční stav, přiděly a čerpání daného fondu a konečný stav. V rámci jednotlivých fondů byly popsány zdroje přidělů do fondu a také položky, pro které bylo z fondu čerpáno. Důležitým výpočtem byl také podíl vlastních a cizích zdrojů, jejichž výpočty byly vyjádřeny v procentech. Procento složení cizích zdrojů bylo ve výši od 1% do 5%, což je pro organizaci pozitivní. Znamená to, že organizace není zadlužena. Dalším počítaným ukazatelem byl ukazatel autarkie na bázi výnosů a nákladů hlavní činnosti, který byl vyjádřen v procentech. Ukazatel autarkie se většinou pohyboval zhruba kolem 100%, což vyjadřuje, že organizace byla schopna krýt náklady hlavní činnosti svými výnosy. Pouze rok 2013 byl výjimkou, kdy ukazatel autarkie byl na úrovni pouze 70%, což bylo následně vysvětleno tím, že proběhla investice do Zámecké restaurace. V poslední podkapitole bylo přehledně představeno financování. Byly zde vymezeny zvlášť veřejné a neveřejné zdroje, které byly podrobněji k tabulce popsány. Byl také pro přehlednost vývoje těchto zdrojů vytvořen graf. Dále byl zobrazen v rámci

sponzoringu vývoj výnosů z reklam, který byl započat v roce 2012 a v dalších letech jejich růst a vytvořen příslušný graf. Poslední zdrojem financování bylo uvedeno samofinancování, které bylo rozděleno na činnost hlavní a činnost vedlejší. Byly vyzvednuty významné výnosy, které byly zahrnuty pod hlavní a vedlejší činnost. Další kapitola byla zaměřena na zhodnocení předchozích podkapitol praktické části.

Jak již bylo uvedeno v předchozí kapitole, která se týkala navrhovaných doporučení, snahou organizace by mělo být udržení výnosů na úrovni vyšší než náklady, i když to pro organizaci není v dnešní době jednoduché. Další doporučení se týkalo získávání dalších finančních prostředků a to především v oblasti neveřejných zdrojů. Bylo by vhodné oslovovat individuální i firemní dárcce či nové nadace. Protože v organizaci chybí zaměstnanec, který by se těmito záležitostmi zabýval, nabízí se možnost vytvoření nového pracovního místa, které by bylo zaměřené na financování organizace. Pro nové pracovní místo by organizace mohla využít dotace z Evropské unie. Následně by bylo v kompetenci zaměstnance vyhledávání a oslovování nových potenciálních dárců, které by bylo možné vyhledávat z určitých databází. Dále se nabízí také oslovování nadací. Pro příklad je vybrána Nadace VIA, u které by mohla organizace využít programu a obdržet finanční prostředky. Věřím, že byl cíl bakalářské práce naplněn, a že bude tato práce pro Městské kulturní středisko přínosem či inspirací pro získávání nových neveřejných zdrojů.

**SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY**

BOUKAL, Petr a Hana VÁVROVÁ, 2007. *Ekonomika a financování neziskových organizací*. 1. vyd. Praha: Oeconomica, 89 s. ISBN 978-80-245-1293-8.

BOUKAL, Petr, 2013. *Fundraising pro neziskové organizace*. 1. vyd. Praha: Grada, 260 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-4487-2.

ČESKÉ ÚČETNÍ STANDARDY Č. 701 až 710, 2015. *Ministerstvo financí ČR* [online]. [cit. 2015-04-20]. Dostupné z: <http://www.mfcr.cz/cs/verejny-sektor/regulace/ucetni-reforma-verejnych-financi-ucetnic/pravni-predpisy/platne-ceske-ucetni-standardy/2015/ceske-ucetni-standardy-c-701-az-710-pro-2015>.

DOTACE NA PODNIKÁNÍ PRO OSOBY REGISTROVANÉ NA ÚP, 2013. *Dotační.info* [online]. [cit. 2015-04-20]. Dostupné z: <http://www.dotacni.info/dotace-na-podnikani-pro-osoby-registrovane-na-up/>

DOTACE NA PODPORU VZNIKU NOVÝCH PRACOVNÍCH MÍST, 2013. *Dotační.info* [online]. [cit. 2015-04-20]. Dostupné z: <http://www.dotacni.info/dotace-na-podporu-vzniku-novych-pracovnich-mist/>.

FOTOGALERIE, 2012a. *Zámek Holešov* [online]. [cit. 2015-04-20]. Dostupné z: <http://www.zamekholesov.cz/fotogalerie/zamek-holesov-exterior>.

FOTOGALERIE, 2012b. *Zámek Holešov* [online]. [cit. 2015-04-20]. Dostupné z: <http://www.zamekholesov.cz/fotogalerie/zamecka-zahrada>.

FOTOGALERIE - ŽIDOVSKE PAMÁTKY, ©2013. *MKS Holešov* [online]. [cit. 2015-04-20]. Dostupné z: <http://www.mks.holesov.cz/fotogalerie-1>.

HISTORIE KINA SVĚT, ©2013. *MKS Holešov* [online]. [cit. 2015-04-20]. Dostupné z: <http://www.holesov.info/kino-svet>.

HOŠÁKOVÁ, Andrea a Lydie MUSILOVÁ, 2012. *Praktická aplikace přímých daní v příspěvkové organizaci*. 1. vyd. Ostrava: EconomiCon, 186 s. ISBN 978-80-905065-1-0.

HYÁNEK, Vladimír, 2004. *Ekonomika neziskových organizací*. 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita, 96 s. Distanční studijní opora. ISBN 80-210-3501-3.

*Interní materiály Městské knihovny Holešov*. Holešov: Městská knihovna Holešov.

KALENDÁŘ AKCÍ, ©2013. *MKS Holešov* [online]. [cit. 2015-04-20]. Dostupné z: <http://www.mks.holesov.cz/kalendar-akci>.

KDO JSME, ©2008. *Nadace Via* [online]. [cit. 2015-04-21]. Dostupné z: <http://www.nadacevia.cz/cz/o-nadaci/kdo-jsme>.

KRAFTOVÁ, Ivana. 2002. *Finanční analýza municipální firmy*. 1 vyd. Praha: C. H. Beck, 206 s. ISBN 80-717-9778-2.

MÁČE, Miroslav, 2006. *Finanční analýza obchodních a státních organizací: praktické příklady a použití*. 1. vyd. Praha: Grada, 155 s. Finanční řízení (Grada). ISBN 80-247-1558-9.

MADEROVÁ VOLTNEROVÁ, Karla a Petr TÉGL, 2011. *Vztahy mezi zřizovatelem a příspěvkovou organizací územního samosprávného celku 2011*. 2. aktualiz. vyd. Ostrava: ANAG, 191 s. ISBN 978-807-2636-648.

MALÉ MUZEUM KOVÁŘSTVÍ, ©2013. *MKS Holešov* [online]. [cit. 2015-04-20]. Dostupné z: <http://www.mks.holesov.cz/informace-pro-turisty/pamatky/muzeum-kovarstvi>.

MÍSTO, KDE ŽIJEME (2015–2016), 2015. *Nadace Via* [online]. [cit. 2015-04-21]. Dostupné z: <http://www.nadacevia.cz/cz/granty-a-podpora/podpora-mistnich-iniciativ/misto-kde-zijeme-2015-2016>.

MOCKOVČIAKOVÁ, Alena, Danuše PROKÚPKOVÁ a Zdeněk MORÁVEK, 2006. *Příspěvkové organizace :2006-2007*. Praha: ASPI, ISBN 80-7357-191-9.

NOVOTNÝ, Jiří a Martin LUKEŠ. Success factors and volunteerism in non-profit organizations in the Czech Republic. 1. Vyd. V Praze: Vysoká škola ekonomická, 2009, 167 s. ISBN 978-802-4514-741.

O HOLEŠOVSKÉM ZÁMKU, 2012. *Zámek Holešov* [online]. [cit. 2015-04-20]. Dostupné z: <http://www.zamekholesov.cz/o-zamku/>.

O NÁS, 2014. *Městské informační centrum Holešov* [online]. [cit. 2015-04-20]. Dostupné z: <http://mic.holesov.info/o-nas>.

OTRUSINOVÁ, Milana, 2009. *Hospodaření nepodnikatelských organizací: studijní pomůcka pro distanční studium*. Vyd. 1. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, 132 s. ISBN 978-80-7318-789-7.

OTRUSINOVÁ, Milana a Dana KUBÍČKOVÁ, 2011. Finanční hospodaření municipálních účetních jednotek: po novele zákona o účetnictví. Vyd. 1. V Praze: C.H. Beck, 178 s. ISBN 978-80-7400-342-4.

PŘEDPIS Č. 250/2000 Sb., ©2010-2015. *Zákony pro lidi.cz* [online]. [cit. 2015-04-20]. Dostupné z: <http://www.zakonyprolidi.cz/cs/2000-250#cast2>.

*Rozvaha 2010*, 2010. Holešov: Městské kulturní středisko Holešov.

*Rozvaha 2011*, 2011. Holešov: Městské kulturní středisko Holešov.

*Rozvaha 2012*, 2012. Holešov: Městské kulturní středisko Holešov.

*Rozvaha 2013*, 2013. Holešov: Městské kulturní středisko Holešov.

*Rozvaha 2014*, 2014. Holešov: Městské kulturní středisko Holešov.

RŮŽIČKOVÁ, Růžena, 2009. *Neziskové organizace: vznik, účetnictví, daně*. Olomouc: ANAG, ISBN 978-80-7263-538-2.

SOUČASNOST, 2012. *Městská knihovna Holešov* [online]. [cit. 2015-04-20]. Dostupné z: <http://knihovna.holesov.info/knihovna/soucasnost>.

SVOBODOVÁ, Jaroslava, 2003. Účetní závěrka územních samosprávných celků, příspěvkových organizací a organizačních složek státu. *Účetní kavárna* [online]. [cit. 2015-04-20]. Dostupné z: <http://www.ucetnikavarna.cz/archiv/dokument/doc-d7857v10493-ucetni-zaverka-uzemnich-samospravnych-celku-prispevkovych-organizaci/>.

ŠACHOVA SYNAGOGA, ©2013. *MKS Holešov* [online]. [cit. 2015-04-20]. Dostupné z: <http://www.mks.holesov.cz/synagoga>.

ZÁMECKÁ ZAHRADA, 2012. *Zámek Holešov* [online]. [cit. 2015-04-20]. Dostupné z: <http://www.zamekholesov.cz/o-zamku/zahrada>.

*Zpráva o hospodaření 2010*, 2010. Holešov: Městské kulturní středisko Holešov.

*Zpráva o hospodaření 2011*, 2011. Holešov: Městské kulturní středisko Holešov.

*Zpráva o hospodaření 2012*, 2012. Holešov: Městské kulturní středisko Holešov.

*Zpráva o hospodaření 2013*, 2013. Holešov: Městské kulturní středisko Holešov.

*Zpráva o hospodaření 2014*, 2014. Holešov: Městské kulturní středisko Holešov.

ZŘIZOVACÍ LISTINA, 2013. *Veřejný rejstřík a Sběrka listin* [online]. [cit. 2015-04-20].

Dostupné

z:

<https://or.justice.cz/ias/content/download?id=2a8d2a6da2ef4a1980c7b309a8ee0b58>.



**SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK**

ČÚS	České účetní standardy
DČ	Doplňková činnost
FA	Finanční analýza
FKSP	Fond kulturních a sociálních potřeb
HČ	Hlavní činnost
MF	Ministerstvo financí
MIC	Městské informační centrum
MKS	Městské kulturní středisko
N	Náklady
OR	Obchodní rejstřík
OSS	Organizační složky státu
PO	Příspěvková organizace
ÚSC	Územně samosprávné celky
V	Výnosy
VH	Výsledek hospodaření

**SEZNAM OBRÁZKŮ**

Obr. 1. Sídlo Městského kulturního střediska.....	29
Obr. 2. Zámecká zahrada.....	31
Obr. 3. Šachova synagoga.....	32

**SEZNAM TABULEK**

Tab. 1. Vývoj rozpočtu v letech 2010–2014.....	38
Tab. 2. Analýza rozpočtovaných nákladů v letech 2010–2014.....	38
Tab. 3. Analýza rozpočtovaných výnosů v letech 2010–2014.....	39
Tab. 4. Přehled fondu kulturních a sociálních potřeb v letech 2010–2014.....	42
Tab. 5. Přehled rezervního fondu tvořeného ze zlepšeného VH v letech 2010–2014.....	43
Tab. 6. Přehled rezervního fondu tvořeného z ostatních titulů v letech 2010–2014.....	44
Tab. 7. Přehled investičního fondu v letech 2010–2014.....	45
Tab. 8. Podíl vlastní zdrojů na celkových zdrojích v %.....	46
Tab. 9. Podíl cizích zdrojů na celkových zdrojích v %.....	46
Tab. 10. Ukazatel autarkie hlavní činnosti na bázi výnosů a nákladů.....	47
Tab. 11. Analýza veřejných zdrojů financování v letech 2010–2014.....	48
Tab. 12. Analýza neveřejných zdrojů financování v letech 2010–2014.....	50
Tab. 13. Vývoj výnosů z reklam v letech 2010–2014.....	51
Tab. 14. Analýza samofinancování v letech 2010–2014.....	53

**SEZNAM GRAFŮ**

Graf 1. Vývoj veřejných zdrojů v letech 2010–2014.....	49
Graf 2. Vývoj veřejných zdrojů v letech 2010–2014.....	51
Graf 3. Vývoj výnosů z reklam v letech 2010–2014.....	52
Graf 4. Vývoj samofinancování v letech 2010–2014.....	54

## SEZNAM PŘÍLOH

- P I      Analýza nákladů hlavní a doplňkové činnosti v letech 2010–2014
- P II     Analýza výnosů hlavní a doplňkové činnosti v letech 2010–2014

**PŘÍLOHA P I: ANALÝZA NÁKLADŮ HLAVNÍ A DOPLŇKOVÉ  
ČINNOSTI V LETECH 2010–2014**

Druh nákladu	Rok									
	2010		2011		2012		2013		2014	
	HČ	DČ	HČ	DČ	HČ	DČ	HČ	DČ	HČ	DČ
Spotřeba materiálu	4 949	436	995	6	745	0	709	106	834	89
Spotřeba energie	3 047	1 384	2 095	1 013	1 723	1 032	1 635	1 095	2 097	985
Prodané zboží	0	0	0	347	2	413	0	319	0	328
Oprava a udržování	1 221	0	3 980	8	2 582	0	2 978	136	3 390	227
Cestovné	23	0	31	0	19	0	18	0	19	0
N na reprezentaci	10	0	9	0	0	0	17	0	17	0
Ostatní služby	4 676	263	2 928	355	3 029	342	3 678	363	3 837	270
Mzdové náklady	6 122	0	6 463	0	6 290	0	6 089	120	7 818	426
Zákonné Sp	2 013	0	2 153	0	2 067	0	2 027	40	2 626	144
Zákonné soc. N	272	0	221	0	216	0	212	1	247	4
Jiné soc. N	4	0	12	0	13	0	23	0	0	0
Daň silniční	2	0	3	0	4	0	4	0	0	4
Jiné daně a poplatky	0	0	3	0	0	0	0	0	11	0
Jiné pokuty a penále	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0
Manka a škody	4	0	5	0	0	0	0	0	0	0
Tvorba fondů	0	0	0	0	-35	0	0	0	0	0
Odpisy DM	709	0	872	0	898	0	882	0	4 056	0
Prodaný DHM	0	0	0	0	95	0	0	0	0	0
Náklady z DDM	0	0	0	0	67	0	117	0	132	35
Ostatní náklady	115	0	58	0	51	0	152	0	51	0

Finanční náklady	575	0	473	0	396	0	136	0	429	0
Daň z příjmu	0	0	0	0	0	0	0	14	0	12
<b>Celkové náklady</b>	<b>23 742</b>	<b>2 083</b>	<b>20 302</b>	<b>1 729</b>	<b>18 163</b>	<b>1 787</b>	<b>18 677</b>	<b>2 194</b>	<b>25 564</b>	<b>2 524</b>

Zdroj: Zpráva o hospodaření 2010, 2011, 2012, 2013, 2014

**PŘÍLOHA P II: ANALÝZA VÝNOSŮ HLAVNÍ A DOPLŇKOVÉ  
ČINNOSTI V LETECH 2010–2014**

Druh výnosu	Rok									
	2010		2011		2012		2013		2014	
	HČ	DČ	HČ	DČ	HČ	DČ	HČ	DČ	HČ	DČ
Prodej služeb	3 165	2 394	1 975	540	2 610	487	1 359	652	2 474	843
Výnosy z pronájmu	0	0	0	1 074	0	1 122	0	1 213	0	1 864
Prodej zboží	0	0	0	409	0	492	0	364	0	386
Prodej materiálu	0	0	0	0	5	0	0	0	0	5
Jiné V z vlastních výkonů	0	0	12	0	0	0	0	0	0	0
V z prodeje DHM			6	0	60	0	0	0	0	0
Čerpání fondů	392	0	1 005	0	39	0	1 487	0	1 410	0
Ostatní výnosy	25	0	936	0	0	0	61	0	48	0
Výnosy z ÚSC	19 661	0	5	0	16 510	0	0	0	0	0
Výnosy z transferů	0	0	16 440	0	0	0	10 077	0	21 352	0
Úroky	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0
<b>Celkové výnosy</b>	<b>23 243</b>	<b>2 394</b>	<b>20 379</b>	<b>2 023</b>	<b>19 225</b>	<b>2 101</b>	<b>12 985</b>	<b>2 229</b>	<b>25 284</b>	<b>3 098</b>

Zdroj: Zpráva o hospodaření 2010, 2011, 2012, 2013, 2014