

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI
FAKULTA EKONOMICKÁ

Diplomová práce

**Možnosti financování a hodnocení finančního zdraví vybrané
neziskové organizace**

**Financing possibilities and financial health assessment
of selected non-profit organization**

Bc. Lukáš Zíka

Plzeň 2016

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Lukáš ZÍKA**
Osobní číslo: **K14N0132P**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Podniková ekonomika a management**
Název tématu: **Možnosti financování a hodnocení finančního zdraví vybrané neziskové organizace**
Zadávací katedra: **Katedra financí a účetnictví**

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

1. Zpracujte teoretická východiska financování a hodnocení finančního zdraví neziskové organizace.
2. Představte Techmania Science Center o. p. s.
3. Analyzujte zdroje financování a zhodnoťte možnosti financování dané organizace.
4. Zhodnoťte finanční zdraví organizace a navrhněte možná opatření.

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


- **BOUKAL, Petr a kol.** *Fundraising pro neziskové organizace.* Praha: Grada, 2013. 260 s. ISBN 978-80-247-4487-2
- **KRAFTOVÁ, Ivana.** *Finanční analýza municipální firmy.* Praha: C. H. Beck, 2002. 206 s. ISBN 80-717-9778-2
- **STEJSKAL, Jan; KUVÍKOVÁ, Helena; MAŤÁTKOVÁ, Kateřina.** *Neziskové organizace - vybrané problémy ekonomiky.* Praha: Wolters Kluwer ČR, 2012. 169 s. ISBN 978-80-7357-973-9
- **ŠEDIVÝ, Marek; MEDLÍKOVÁ Olga.** *Úspěšná nezisková organizace. 2. vyd.* Praha: Grada, 2011. 155 s. ISBN 978-80-247-4041-6

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

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


Doc. Dr. Ing. Miroslav Plevný
děkan




Prof. Ing. Lilia Dvořáková, CSc.
vedoucí katedry

V Plzni dne 23. října 2015

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma

„Možnosti financování a hodnocení finančního zdraví vybrané neziskové organizace“

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

Plzeň dne 25. 4. 2016

.....

podpis autora

Poděkování

Na tomto místě bych rád poděkoval Ing. Michaele Krechovské, Ph.D. za vedení mé diplomové práce, rady a především za její ochotu a lidský přístup.

Dále bych rád poděkoval Mgr. Vandě Hubínkové, ředitelce finančního oddělení Techmania Science Center o. p. s., za poskytnuté informace.

Díky patří i mé rodině a přítelkyni za podporu během studia.

Obsah

Úvod.....	7
1 Neziskový sektor.....	9
2 Neziskové organizace	12
2.1 Členění neziskových organizací.....	13
2.1.1 Státní neziskové organizace.....	14
2.1.2 Nestátní neziskové organizace.....	14
3 Financování nestátních neziskových organizací.....	18
3.1 Zdroje financování nestátních neziskových organizací	19
3.1.1 Vlastní činnost	20
3.1.2 Veřejné zdroje.....	22
3.1.3 Individuální dárci.....	27
3.1.4 Podniky	28
3.1.5 Nadace a nadační fondy.....	30
3.2 Financování nestátních neziskových organizací v České republice	30
4 Fundraising	33
5 Hodnocení finančního zdraví neziskové organizace	36
5.1 Finanční analýza.....	36
5.1.1 Ukazatele autarkie.....	36
5.1.2 Ukazatele rentability	37
5.1.3 Ukazatele likvidity	39
5.1.4 Ukazatele aktivity	39
5.1.5 Ukazatele financování.....	40
5.1.6 Ukazatele produktivity.....	41
5.1.7 Model BAMF.....	42
6 Představení Techmania Science Center o. p. s.	45
6.1 Historie.....	47
7 Zdroje financování Techmania Science Center o. p. s.	50
7.1 Struktura výnosů	51
7.1.1 Vlastní činnost	52
7.1.2 Dotace	59

7.2	Financování science center ve světě	62
8	Hodnocení finančního zdraví	65
8.1	Struktura nákladů	65
8.2	Vývoj výsledku hospodaření	66
8.3	Poměrové ukazatele finanční analýzy	67
8.3.1	Ukazatele autarkie	67
8.3.2	Ukazatele rentability	68
8.3.3	Ukazatel likvidity	69
8.3.4	Ukazatel aktivity	70
8.3.5	Ukazatel financování	70
8.3.6	Ukazatel výkonnosti	71
8.3.7	BAMF 2007	71
9	Závěrečné zhodnocení a doporučení	73
	Závěr	78
	Seznam tabulek	80
	Seznam obrázků	81
	Seznam použitých zkratk	82
	Seznam použité literatury	83
	Seznam příloh	89

Úvod

Neziskový sektor je důležitou součástí ekonomického a politického prostředí každé vyspělé země. Je tvořen neziskovými organizacemi státními i nestátními. Posláním těchto organizací není návratnost vložené investice, nýbrž uspokojování společenských potřeb. Neziskové organizace poskytují širokou škálu služeb v oblastech vzdělávání, kultury, zdravotnictví či sociálních služeb.

Tato diplomová práce je zaměřena na nestátní neziskové organizace, proto jim je zde věnována hlavní pozornost. Rostoucí význam nestátních neziskových organizací může být ilustrován růstem jejich počtu nejen v zahraničí, ale i v České republice. Tyto organizace poskytují služby, které stát ve většině případů nechce poskytovat či je poskytuje neefektivně.

Důležitou otázkou proto je, jak finančně zabezpečit činnosti nestátních neziskových organizací. Financování těchto organizací je bezesporu jedním z klíčových faktorů jejich úspěšného fungování. Nestátní neziskové organizace v rámci své činnosti spoléhají do značné míry na podporu dalších subjektů, které se chtějí podílet na jejich poslání. S růstem jejich počtu však vzrůstá i vzájemná konkurence při oslovování potenciálních poskytovatelů finančních prostředků. Při získávání těchto prostředků přitom čelí stále novým výzvam. Z tohoto důvodu je téma této diplomové práce obzvláště aktuální.

První kapitola obsahuje členění národního hospodářství a základní vymezení subjektů neziskového sektoru.

Druhá kapitola je zaměřena na základní vlastnosti neziskových organizací. Obsahuje oblasti jejich působení a dále jejich členění. Bližší pozornost je věnována definici a charakteristikám nestátních neziskových organizací a vývoji jejich počtu v České republice.

V rámci třetí kapitoly jsou rozebrány aspekty financování nestátních neziskových organizací. Následuje charakteristika zdrojů financování těchto organizací.

Čtvrtá kapitola je věnována významu fundraisingu pro nestátní neziskové organizace, jeho metodám a zajištění uvnitř organizace.

Pátá kapitola zahrnuje možné metody pro hodnocení finančního zdraví neziskové organizace.

Obsahem šesté kapitoly je představení vybrané neziskové organizace, kterou je Techmania Science Center o. p. s. Jedná se centrum neformálního vzdělávání celoevropského významu.

Sedmá kapitola je zaměřena na analýzu zdrojů financování Techmania Science Center o. p. s. a následné srovnání struktury těchto zdrojů se strukturou zdrojů financování science center ve světě.

V rámci osmé kapitoly je zhodnoceno finanční zdraví Techmania Science Center o. p. s. prostřednictvím vybraných ukazatelů finanční analýzy.

Poslední kapitola je věnována závěrečnému zhodnocení a doporučením.

Cíl a metodika práce

Cílem diplomové práce je analyzovat zdroje financování vybrané neziskové organizace, zhodnotit její finanční zdraví a navrhnout případná doporučení pro zlepšení její finanční situace.

Z metodického hlediska je práce rozdělena na dvě části, a sice část teoretickou a praktickou. Teoretická část je zpracována na základě rešerše odborné literatury a dalších relevantních domácích i zahraničních zdrojů. Teoretické poznatky jsou následně aplikovány na vybranou neziskovou organizaci. V praktické části jsou na základě analýzy účetních dat identifikovány její hlavní zdroje financování. Zjištěné skutečnosti jsou následně komparovány s průměrnými údaji obdobného typu institucí. V praktické části jsou dále vypočteny a interpretovány ukazatele finanční analýzy. Na závěr je využito shrnutí zjištěných poznatků pro celkové zhodnocení možností financování vybrané neziskové organizace a doporučení.

1 Neziskový sektor

Pro porozumění základním principům fungování neziskových organizací (NO) a účelům jejich existence je vhodné nejprve vymezit prostor v rámci národního hospodářství, který je těmto subjektům určen.

V odborné literatuře lze nalézt členění národního hospodářství na základě různých kritérií. V návaznosti na zaměření této práce se jako nejvhodnější jeví členění z hlediska principu financování a na něj volně navazující čtyřsektorové členění podle ekonoma V. A. Pestoffa.

Na základě kritéria **principu financování** lze národní hospodářství rozdělit následovně (Rektořík, 2010):

- ziskový sektor (tržní),
- neziskový sektor (netržní).

Ziskový sektor je tvořen subjekty, které jsou primárně zakládány za účelem dosahování zisku prostřednictvím prodeje statků a služeb (Rektořík, 2010). Boukal (2009) uvádí, že tyto subjekty nakládají majetkem, který je financován převážně vlastními zdroji, popřípadě cizími (např. půjčkou), a nemohou se primárně spoléhat na prostředky od jiných subjektů.

Neziskový sektor je soubor subjektů, jež jsou zakládány za primárním účelem dosažení přímého užítku, který má často podobu veřejné služby. V rámci své činnosti nakládají majetkem, který je často financován ze zdrojů pocházejících od soukromých a veřejných subjektů (Boukal, 2009).

Neziskový sektor lze dále členit na (Boukal a kol., 2013):

- neziskový veřejný sektor,
- neziskový soukromý sektor,
- sektor domácností.

Neziskový veřejný sektor tvoří subjekty, které jsou zřizovány veřejnou správou, podléhají veřejné kontrole a jsou financovány z veřejných financí. Naopak pro subjekty **neziskového soukromého sektoru** je charakteristický podíl soukromého financování fyzickými i právníckými osobami, které činnost těchto organizací považují za užitečnou

a obecně prospěšnou. Zároveň však není vyloučeno ani financování z veřejných rozpočtů (Boukal, 2009). Zakladateli těchto organizací jsou soukromé subjekty, které do nich vkládají prostředky bez primárního očekávání dosažení zisku (Boukal a kol., 2013). Role **sektoru domácností** v rámci národního hospodářství se dle Rektořika (2010) odráží v zapojení domácností do koloběhu finančních toků a vstupu na trh produktů, výrobních faktorů a kapitálu. Na NO působí tento sektor skrze formování občanské společnosti, jejíž kvalita zpětně přímo ovlivňuje kvalitu těchto organizací.

Rozdělení národního hospodářství dle V. A. Pestoffa je znázorněno pomocí trojúhelníkového modelu (viz obrázek 1), ve kterém jsou zakresleny základní bloky tvořící zmíněné čtyři sektory. Tento model zároveň poskytuje základní charakteristiky subjektů působících v jednotlivých sektorech, které jsou členěny na základě následujících kritérií (Boukal, 2009):

- podle kritéria financování provozu a rozvoje na sektor **ziskový** a **neziskový**,
- podle kritéria vlastnictví na sektor **soukromý** a **veřejný**,
- podle míry formalizace na sektor **formální** a **neformální**.

Obrázek 1: Model členění národního hospodářství dle V. A. Pestoffa



Zdroj: (Rektořík, 2010, s. 16)

Pestoffův model členění národního hospodářství je ilustrativní a tudíž velikost i rozmístění dílčích ploch v trojúhelníku má pouze symbolický význam. Základní charakteristiky subjektů působících v jednotlivých sektorech, které vycházejí z Pestoffova trojúhelníkového modelu členění národního hospodářství, jsou uvedeny v následující tabulce.

Tabulka 1: Základní charakteristiky subjektů Pestoffova uspořádání národního hospodářství

Sektor	Subjekty
ziskový soukromý	ziskové, formální, soukromé
neziskový veřejný	neziskové, formální, veřejné
neziskový soukromý	neziskové, formální, soukromé
domácnosti	neziskové, neformální, soukromé

Zdroj: vlastní zpracování dle (Rektořík, 2010), 2016

Často se však v realitě vyskytují i organizace, které nespĺňují některou z uvedených vlastností. V modelu jsou zobrazeny jako tzv. hraniční a smíšené organizace. Příkladem **hraniční organizace** jsou státní podniky, jejichž založení je iniciováno státní institucí (jsou tedy veřejné) za účelem dosahování zisku (jsou ziskové). Příkladem **smíšené organizace** jsou veřejné vysoké školy, u nichž legislativa předpokládá absolutní autonomii, která je typická pro soukromé subjekty (Stejskal, Kuvíková, Mařátková, 2012).

2 Neziskové organizace

V rámci výše zmíněného členění národního hospodářství byly identifikovány subjekty, které se řadí do neziskového sektoru. Charakteristické pro subjekty tohoto sektoru je, že nejsou zakládány za primárním účelem dosahování zisku (Stejskal, Kuvíková, Mařátková, 2012). Právě na základě tohoto kritéria jsou označovány jako **neziskové organizace**.

Autoři Dobrozemský a Stejskal (2015) či Boukal (2009) však v souvislosti s tímto označením upozorňují na nepřesnost překladu anglického ekvivalentu „non-profit“ (resp. „not-for-profit“), jehož význam je interpretován ve smyslu „jiný než“, zatímco český výraz využívá záporu „ne“. Pojem nezisková organizace tak na základě výkladu přívlastku „nezisková“ může být mylně interpretován jako označení pro organizace, které nemohou či by neměly dosahovat zisku (Boukal, 2009). Jedná se však o pouhé **obecné pojmenování**, nikoliv vyjádření přesného charakteru těchto organizací (Pelikánová, 2015). Otrusinová a Kubíčková (2011) uvádějí, že pojem nezisková organizace jednoznačně neznamena, že jde o organizaci, která nerealizuje žádný zisk. Jedná se o organizaci, kde zisk není primárním a nejdůležitějším motivem její existence. **Neziskovostí** se rozumí skutečnost, že jakýkoliv vytvoření zisk NO musí být použit pro další činnost a rozvoj organizace a nesmí být rozdělován mezi vlastníky, správce či zakladatele.

Dobrozemský a Stejskal (2015) uvádějí, že dalším často používaným pojmem je též označení **nevýdělečné organizace**. Avšak i v tomto případě může být název poněkud zavádějící, neboť spousta NO výdělečnou činnost vykonává. Klíčová je opět vazba na poslání organizace. Jedná se tedy o označení subjektů, které nejsou primárně založeny za účelem podnikání (Wolf, 2012).

Dobrozemský a Stejskal (2015) zároveň zmiňují skutečnost, že ačkoliv se jedná o termín s obecně vžitým pojetím, neexistuje v České republice (ČR) právní předpis, který by obsahoval jednoznačnou definici neziskové organizace.

Tetřevová (2008, s. 35) definuje NO následovně: *„Neziskové organizace jsou organizace, které nebyly založeny či zřízeny za účelem podnikání. Jsou to organizace, o jejichž činnosti je jiný zájem, ať už od státu, společnosti, či určité skupiny lidí. Tyto organizace působí v rámci neziskového sektoru, a to jak veřejného, tak i soukromého.“*

NO představují důležitou součást společnosti, neboť poskytují širokou škálu služeb (Pelikánová, 2015). Posláním těchto organizací je realizovat činnosti, které uspokojují potřeby veřejnosti a společnosti. Svou činnost vyvíjejí NO nejčastěji v následujících oblastech (Otrusínová, Kubíčková, 2011):

- ekologie,
- vzdělávání,
- kultura,
- zdravotnictví,
- sociální služby,
- charita.

V působení NO se najde mnoho principů, které jsou stejné i pro organizace ziskového sektoru. Pro úspěšné fungování je nutné mít stanovenou atraktivní vizi, efektivně nastavené a řízené procesy, schopný tým lidí či spokojené zákazníky. Na druhou stranu je prostředí NO a jejich fungování spojeno s řadou odlišností a specifík jako například práce s dobrovolníky či fundraisingové aktivity (Novotný, Lukeš a kol., 2008).

2.1 Členění neziskových organizací

Subjekty neziskového sektoru lze členit díky jejich rozmanitosti na základě nejrůznějších hledisek. Mezi základní patří například kritérium globálního charakteru poslání. Na základě tohoto kritéria se NO člení na **veřejně prospěšné**, jejichž poslání spočívá v produkci veřejných a smíšených statků uspokojujících potřeby společnosti. Druhou skupinou jsou **vzájemně prospěšné** NO, které jsou založeny za účelem uspokojování svých vlastních zájmů, přičemž tyto zájmy by měly být ve vztahu k veřejnosti korektní (Rektořík, 2010).

Jedním z nejvýznamnějších a velmi často používaných členění NO je rozdělení na **státní** a **nestátní neziskové organizace** (NNO). Rozdíl v případě NNO vyjadřuje explicitní oddělení od státu coby iniciátora vzniku či zřizovatele takové organizace (Pelikánová, 2015). Z tohoto členění vychází ve svém principu i poradní orgán vlády ČR Rada vlády pro nestátní neziskové organizace (RVNNO). Zároveň je stěžejní z hlediska zaměření předkládané práce, neboť tato se zabývá právě NNO.

2.1.1 Státní neziskové organizace

Státní neziskové organizace jsou zřizovány státem, kraji či obcemi. Zástupci těchto subjektů jsou organizační složky a příspěvkové organizace, které zabezpečují převážně výkon státní správy či zajištění jiných veřejných služeb v oblasti zdravotnictví, sociálních služeb, školství atd. (Dobrozemský, Stejskal, 2015).

2.1.2 Nestátní neziskové organizace

Vzrůstající pozornosti se NNO dostává především díky jejich významu pro uspokojování společenských potřeb. NNO poskytují služby, které stát ve většině případů nechce poskytovat či je poskytuje neefektivně. Tím dochází k vytváření prostoru pro činnost NNO. Tyto organizace vnímají příležitosti v oblastech, které pro podnikatelské subjekty představují problém, a to často z toho důvodu, že zákazníci těchto služeb za ně nejsou ochotni či schopni zaplatit pro tyto subjekty zajímavou cenu (Novotný, Lukeš a kol., 2008).

Kategorii subjektů nestátního neziskového sektoru lze definovat na základě významné a mezinárodně sdílené definice autorů L. M. Salamona a H. K. Anheiera (1997). Tito autoři za rozhodující považují splnění pěti základních vlastností, podle nichž jsou NNO:

- **institucionalizované** (tj. formálně organizované) – mají určitou institucionální strukturu, bez ohledu na to, zda jsou formálně či právně registrovány;
- **soukromé** – nejsou řízeny státní správou, jsou od ní institucionálně odděleny. To znamená, že ve vedení těchto organizací nemohou působit státní úředníci. Rozhodující skutečností je, že základní struktura NNO je ve své podstatě soukromá;
- **neziskové** – nepřipouští se přerozdělování zisku dosaženého z činnosti organizace mezi vlastníky. Pokud NNO zisku dosáhne, musí jej znovu použít na cíle vycházející ze svého poslání;
- **samosprávné a nezávislé** – mají vlastní interní postupy, pravidla a struktury, díky kterým mohou kontrolovat vlastní činnost. Jsou tedy schopny řídit samy sebe a nejsou ovládány státem ani jinými subjekty stojícími mimo ně;
- **dobrovolné** – v rámci své činnosti využívají dobrovolnou účast, která se může projevit například výkonem neplacené práce či formou darů.

Stejskal, Kuvíková a Mařátková (2012) dodávají, že jejich dalším rysem je **veřejná prospěšnost**, tedy že přispívají k veřejnému dobru a usilují o dobro lidí, určitých skupin či společnosti jako celku.

Stát a jeho správa v současné době pracuje se dvěma vymezeními subjektů NNO, a to s definicí Českého statistického úřadu (ČSÚ) a s definicí vytvořenou RVNNO.

Definice RVNNO je významná, neboť je do značné míry využívána státní správou a v zásadě územní samosprávou mimo jiné v rámci dotační politiky. Obě definice se shodují v tom, že NNO jsou subjekty soukromého práva, které vykazují znaky obsažené v mezinárodní definici L. M. Salamona a H. K. Anheiera (Rada vlády pro nestátní neziskové organizace, 2015a). Podstatou vymezení RVNNO je zúžení okruhu typických právních forem, které ji naplňují (Frištenská, 2014):

- spolky a pobočné spolky (dříve občanská sdružení a jejich organizační jednotky),
- nadace a nadační fondy,
- obecně prospěšné společnosti,
- církevní právnické osoby (resp. účelová zařízení církví),
- ústavy.

Legislativa zaměřená na právní formy NNO prodělala řadu zásadních změn. S účinností od 1. ledna 2014 vstoupil v platnost zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník (NOZ) a zároveň jím byly zrušeny původní právní předpisy, které postavení těchto organizací upravovaly, a sice zákon č. 83/1990 Sb., o sdružování občanů, zákon č. 248/1995 Sb. o obecně prospěšných společnostech a zákon č. 227/1997 Sb., o nadacích a nadačních fondech (Rada vlády pro nestátní neziskové organizace, 2015a).

Registrovaná občanská sdružení se s účinností NOZ považují za spolky. NOZ však umožnil občanským sdružením zároveň změnu právní formy na sociální družstvo či ústav. Nadace a nadační fondy se řadí dle NOZ mezi fundace, tedy právnické osoby tvořené majetkem vyčleněným k určitému účelu. Obecně prospěšné společnosti založené před 1. lednem 2014 mohou i nadále (po nabytí účinnosti NOZ) působit v právní formě obecně prospěšné společnosti a řídí se tak stále zákonem č. 248/1995 Sb., o obecně prospěšných společnostech, ve znění platném k 31. prosinci 2013. Zároveň jim byla na základě přechodných ustanovení NOZ umožněna transformace na ústav, nadaci či nadační fond (Rada vlády pro nestátní neziskové organizace, 2015a).

V následujících tabulkách je uveden vývoj počtu typických právních forem NNO. Statistika je uvedena odděleně z důvodu výše zmíněných legislativních změn týkajících se právních forem NNO. Nejpočetnější skupinou byla do roku 2013 občanská sdružení a jejich organizační jednotky, od 1. ledna 2014 spolky a pobočné spolky. Počet těchto subjektů rostl meziročně v řádech tisíců.

Tabulka 2: Statistika počtu NNO - vymezení platné do roku 2013

Rok	Občanská sdružení	Nadace	Nadační fondy	Obecně prospěšné společnosti	Církevní organizace	Organizační jednotky sdružení
2010	72 11	449	1 205	1 958	4 352	31 166
2011	75 627	455	1 269	2 126	4 366	32 104
2012	79 002	460	1 331	2 299	4 365	33 179
2013	84 400	500	1 323	2 571	4 176	33 117

Zdroj: (Nadace Neziskovky.cz dle dat ČSÚ, 2016)

Tabulka 3: Statistika počtu NNO – vymezení platné od roku 2014

Rok	Spolky	Nadace	Nadační fondy	Obecně prospěšné společnosti	Církevní organizace	Ústavy	Pobočné spolky
2014	86 956	508	1 407	2 926	4 158	123	26 118
2015	89 584	505	2 894	2 894	4 166	388	26 423

Zdroj: (Nadace Neziskovky.cz dle dat ČSÚ, 2016)

Další významnou legislativní úpravu zaměřenou na NNO je návrh zákona o statusu veřejné prospěšnosti, jehož cílem je zvýšení transparentnosti a důvěryhodnosti organizací neziskového sektoru. **Status veřejné prospěšnosti** je využíván ve většině evropských zemí a slouží k vymezení organizací, které mají na základě své činnosti možnost ucházet se o podporu z veřejných zdrojů či využívat dalších (typicky daňových) zvýhodnění (Dobrozemský, Stejskal, 2015).

Současný princip v ČR je však odlišný. Přístup k těmto výhodám mají NNO převážně na základě jejich právní formy. V § 146 NOZ je uvedeno: „*Veřejně prospěšná je právnická osoba, jejímž posláním je přispívat v souladu se zakladatelským právním jednáním vlastní činností k dosahování obecného blaha, pokud na rozhodování*

právnícké osoby mají podstatný vliv jen bezúhonné osoby, pokud nabyla majetek z poctivých zdrojů a pokud hospodárně využívá své jmění k veřejně prospěšnému účelu.“ V NOZ je dále uvedeno právo na zápis statusu veřejné prospěšnosti po splnění podmínek stanovených jiným právním předpisem. Tím měl být zmíněný zákon o statusu veřejné prospěšnosti, jehož návrh byl však v roce 2013 Senátem Parlamentu ČR zamítnut. Z tohoto důvodu nejsou ustanovení NOZ týkající se získání statusu veřejné prospěšnosti do doby přijetí zákona o statusu veřejné prospěšnosti aplikovatelná (Švestka a kol., 2014).

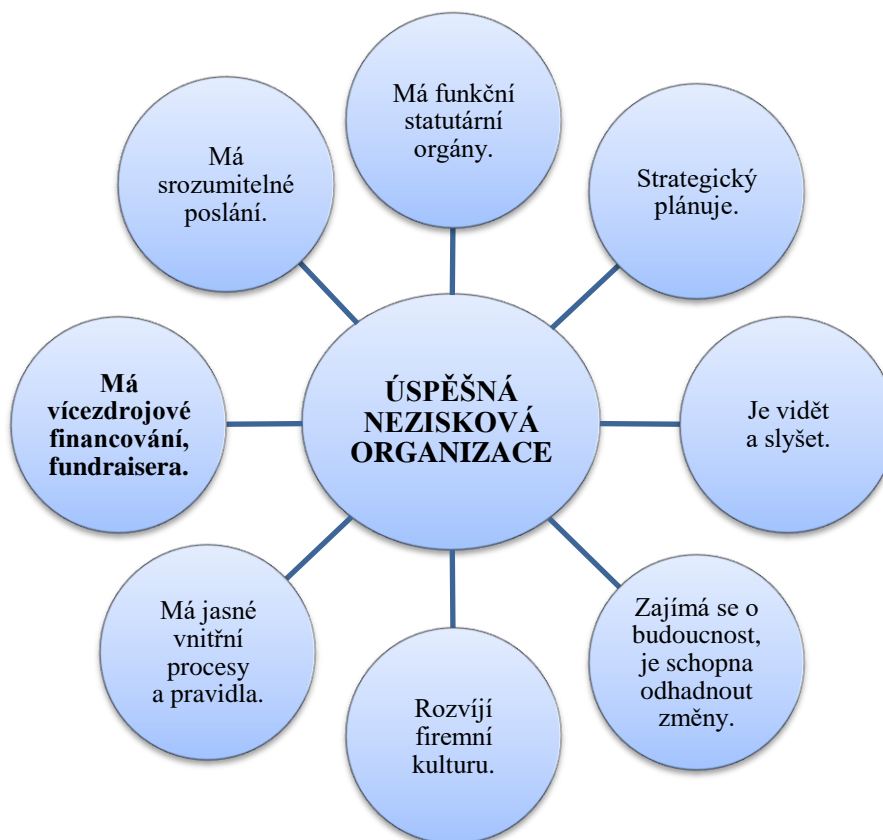
3 Financování nestátních neziskových organizací

Organizace neziskového jakož i ziskového sektoru čelí stejnému problému, a sice jak získat finanční prostředky potřebné k dosažení stanového poslání a cílů. Avšak pro NNO je v této oblasti charakteristická komplexnější struktura zdrojů (Anheier, 2005).

NNO se v rámci financování své činnosti často obracejí na subjekty, které, ačkoliv ve většině případů ani nejsou příjemci služeb poskytovaných danými organizacemi, se chtějí podílet na jejich poslání (Boukal, 2009).

Oblast financování představuje pro každou NNO jeden z klíčových aspektů úspěchu. Na tuto skutečnost odkazují autoři Šedivý a Medlíková (2011) při vymezení know-how úspěšné NO na následujícím obrázku.

Obrázek 2: Know-how úspěšné neziskové organizace



Zdroj: vlastní zpracování dle (Šedivý, Medlíková, 2011), 2016

Zajištění financování činnosti NNO v potřebné výši a vhodné struktuře je jedním ze základních předpokladů jejich dlouhodobě udržitelného rozvoje. Tyto subjekty

se odlišují příležitostmi, výzvami ale i problémy, kterým čelí v průběhu zajišťování potřebných finančních prostředků (Young, 2007). Financování NNO je do značné míry spojeno se specifiky, které vyplývají z jejich postavení a spojuje v sobě jak prvky ekonomické a finanční, tak sociální, společenské i marketingové (Stejskal, Kuvíková, Maňátková, 2012).

Stejskal, Kuvíková, Maňátková (2013) řadí mezi základní principy financování NNO následující:

- vícezdrojovost,
- samofinancování,
- fundraising,
- neziskovost,
- daňová osvobození.

Tyto principy jsou blíže vysvětleny v ostatních částech práce.

3.1 Zdroje financování nestátních neziskových organizací

NNO jsou z hlediska možností financování specifickými subjekty. Pro financování těchto subjektů je charakteristická kombinace **veřejného financování** a financování z **neveřejných zdrojů** (Boukal, 2009).

Jedním z výše zmíněných charakteristických principů financování NNO je **vícezdrojovost**, tedy skutečnost, že tyto organizace při získávání finančních prostředků využívají několika zdrojů. Je nutné, aby se NNO nespolehaly například pouze na finanční podporu z veřejných zdrojů, ale aktivně vyhledávaly alternativní zdroje financování své činnosti a diverzifikovaly celkové portfolio zdrojů za účelem snížení rizik plynoucích ze závislosti pouze na jednom z nich (Kuvíková, Vaceková, 2009). Důvodem zapojení více zdrojů do financování činnosti NO je zároveň fakt, že externí donátoři nejsou ve většině případů ochotni či schopni financovat celkový provoz organizace sami (Stejskal, Kuvíková, Maňátková, 2012).

Vícezdrojové financování je z hlediska trvale udržitelného rozvoje nezbytné. Rozhodujícím však není pouze počet jednotlivých zdrojů, ale také jejich poměrné zastoupení na celkovém financování. V praxi jsou časté případy organizací, které získávají prostředky z více zdrojů, avšak jeden z nich je dominantní a organizace

je na něm zcela závislá. V případě ztráty takového zdroje by byla organizace existenčně ohrožena (Šedivý, Medlíková, 2011).

NNO mohou získávat finanční prostředky z různých zdrojů a to jak formou **přímou**, tak **nepřímou**. Přímá forma financování představuje prostředky získané z veřejných rozpočtů, vlastní činnosti, od podnikatelských subjektů, individuálních dárců či nadací. Podstatou nepřímé formy financování jsou daňová zvýhodnění a osvobození. (Tetřevová, 2008). V této oblasti lze identifikovat tři základní daňové režimy. První se týká osvobození finančních toků NO od daní. Druhý režim, který představuje úlevy na daních, umožňuje těmto organizacím snížení daňové povinnosti. Poslední režim je zaměřen na úlevy na daních přispěvatelů (Stejskal, Kuvíková, Mařátková, 2012).

Autoři Boukal (2013) a Šedivý, Medlíková (2012) se ve vymezení základních zdrojů financování v podstatě shodují a uvádějí následující výčet základních možností, jak mohou neziskové organizace získat finanční prostředky:

- vlastní činností,
- z veřejných zdrojů,
- od individuálních dárců,
- od podniků,
- od nadací a nadačních fondů,
- od ostatních subjektů¹.

První zmíněný zdroj představuje schopnost organizace zajistit si prostředky **vlastní činností**. Stěžejní je však pro NNO zároveň získání **externích zdrojů**, které je podmíněno schopností organizace úspěšně oslovit soukromé i veřejné subjekty, jež je poskytují.

3.1.1 Vlastní činnost

Počet organizací, které se snaží zajistit si finanční prostředky vlastní činností, stále roste. Pokud je organizace schopna generovat příjmy prostřednictvím vlastní činnosti, mluvíme o tzv. **samofinancování**. Jeho význam spočívá především v posilování finanční stability organizace a zvyšování její nezávislosti. Výhodou je, že takto získané

¹ Tuto kategorii zařazuje do základního výčtu zdrojů financování Šedivý a Medlíková (2012). Jako příklad těchto subjektů uvádějí jiné NO, ambasády, zahraniční organizace či obchodní komory.

finanční prostředky nejsou účelově vázány a NNO je mohou využít libovolně na základě vlastního rozhodnutí (Novotný, Lukeš a kol., 2008). Nejedná se však o univerzálně využitelný zdroj financování pro všechny organizace, neboť řadě z nich v generování prostředků vlastní činností brání například finanční, kapacitní či legislativní důvody (Stejskal, Kuvíková, Mařátková, 2012).

Finanční prostředky získané **vlastní činností** tvoří dle Boukala a kol. (2013) například:

- příjmy z poskytovaných služeb,
- příjmy z prodeje zboží,
- příjmy z pronájmu dlouhodobého majetku,
- příjmy z nehmotného majetku,
- příjmy z finančních aktiv.

Podstatný je zde rozpor, kdy na jedné straně stojí skutečnost, že neziskové organizace nejsou založeny za účelem dosahování výdělků (zisku). Na druhé straně jsou však tyto organizace stále více nuceny využívat výdělečných aktivit za účelem diverzifikace zdrojů a zvyšování stability a nezávislosti. Vždy je nutné zvážit vliv těchto aktivit na základní hodnoty a poslání organizace. Stejskal, Kuvíková a Mařátková (2012) uvádějí, že v krajním případě může nastat situace, kdy tyto aktivity převýší základní poslání organizace, což přináší pro organizaci původně neidentifikovaná rizika.

NNO mohou dosahovat příjmů z vlastní činnosti v **rámci hlavní** či **vedlejší činnosti**, avšak konkrétní podmínky se u jednotlivých právních forem NNO liší. Příjmů z hlavní činnosti mohou dosahovat například obecně prospěšné společnosti a ústavy, jelikož služby, které poskytují, mohou být zpoplatněny (Rada vlády pro nestátní neziskové organizace, 2015a).

Kislingerová (2010) uvádí, že situace, kdy je vedle hlavní činnosti efektivně provozována také doplňková hospodářská činnost, která představuje důležitý zdroj financování, je významným stabilizačním prvkem.

Specifickou formou příjmů z vlastní činnosti jsou členské příspěvky v případě organizací založených na členském principu. NNO mohou zároveň pronajímat své prostory, automobily nebo jiná zařízení. Dalším potenciálním zdrojem jsou příjmy

z nehmotného majetku, a sice v podobě patentů, licencí či know-how (Boukal a kol., 2013).

Vaceková a Svidroňová (2014) uvádějí v rámci výstupů svého výzkumu zaměřeného na přínosy a rizika samofinancování NNO jako hlavní **výhody** využití samofinancování následující:

- přináší dodatečné finanční prostředky,
- napomáhá diverzifikovat portfolio příjmů,
- zvyšuje flexibilitu,
- posiluje finanční stabilitu organizace,
- může pozitivně působit na dárce,
- rozšiřuje portfolio poskytovaných produktů či služeb a tím i klientskou základnu,
- může více zviditelnit organizaci.

Naopak za **rizikové** faktory v souvislosti se samofinancováním lze považovat (Vaceková, Svidroňová, 2014):

- ztráta koncentrace na poslání organizace,
- poškození dobrého jména organizace,
- může způsobit neočekávané konflikty uvnitř organizace,
- riziko finanční ztráty či zadlužení,
- konkurence subjektů ziskového sektoru.

3.1.2 Veřejné zdroje

Významně se na financování NNO podílejí veřejné zdroje nejčastěji formou poskytování dotací. Financování z veřejných zdrojů zabezpečují instituce státní správy a samosprávy. NNO jsou z veřejných zdrojů podporovány ze dvou důvodů. Veřejná správa prostřednictvím NNO realizuje politiku státu v oblastech, ve kterých je zajišťování takových potřeb výhodnější a efektivnější, pokud jsou provozovány NNO. Stát zároveň dotacemi poskytovanými NNO vyjadřuje svou podporu neziskovému sektoru jako celku (Rada vlády pro nestátní neziskové organizace, 2015a). Novotný, Lukeš a kol. (2008) uvádějí, že činnost většiny NNO je z velké části zajišťována právě díky finanční podpoře z veřejných rozpočtů.

Mezi základní charakteristiky, které se týkají získávání finančních prostředků z veřejných zdrojů, patří existence byrokracie a striktní politiky. Získání dotace je zároveň podmíněno vypracováním často složité žádosti. Na druhou stranu je z těchto prostředků financováno široké spektrum aktivit (Šedivý, Medlíková 2011).

Pro rok 2016 byly Usnesením vlády ze dne 15. června 2015 č. 470 schváleny následující **hlavní oblasti státní dotační politiky vůči NNO**:

- tělesná výchova a sport,
- kultura,
- životní prostředí a udržitelný rozvoj,
- sociální služby,
- zahraniční aktivity,
- národnostní menšiny a etnické skupiny,
- romská menšina,
- péče o zdraví a zdravotní prevence,
- rizikové chování,
- boj s korupcí,
- protidrogová politika,
- ochrana spotřebitele a nájemních vztahů,
- vzdělávání a lidské zdroje,
- děti a mládež,
- rodinná politika,
- rovné příležitosti žen a mužů,
- ostatní.

Státní rozpočet

Dotace ze státního rozpočtu jsou NNO poskytovány na základě zákona č. 218/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech a o změně některých souvisejících zákonů (rozpočtová pravidla) a na základě zákona o státním rozpočtu příslušného roku (Rada vlády pro nestátní neziskové organizace, 2015a).

Následující tabulka ukazuje vývoj dotací poskytnutých NNO ze státního rozpočtu v letech 2006–2013.

Tabulka 4: Statistika dotací poskytnutých NNO ze státního rozpočtu

	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Objem dotací ²	5 570	6 600	6 311	5 603	5 767	5 741	6 680	7 011
Počet dotací	4 506	5 506	8 794	8 038	7 620	8 403	8 825	7 196
Počet příjemců	2 999	3 527	3 703	3 006	3 215	3 036	3 075	2 413

Zdroj: (Rada vlády pro nestátní neziskové organizace, 2015b)

Z tabulky je patrné, že roční počet příjemců dotací ze státního rozpočtu se pohyboval ve sledovaném období okolo hranice 3 000 NNO, ačkoliv v posledním období došlo k výraznému meziročnímu poklesu o 21,5 %. Pokud údaj o počtu příjemců vztáhneme k počtu NNO v ČR, zjistíme, že ze státního rozpočtu je podporována pouze velmi malá část všech NNO. V roce 2013 došlo zároveň i k poklesu počtu poskytnutých dotací ze státního rozpočtu. Oproti tomu však docházelo k růstu objemu celkových poskytovaných dotací. Objem poskytnutých dotací se tak u jednotlivých příjemců zvyšoval.

Nejvíce podporovanými oblastmi ze státního rozpočtu v roce 2013 byly tělovýchova a dále sociální věci a politika zaměstnanosti (Rada vlády pro nestátní neziskové organizace, 2015b).

Krajské rozpočty

Další veřejný zdroj představuje financování NNO z krajských rozpočtů, jejichž význam roste s decentralizací samosprávy. Nejvýznamnější zdroj představují tyto rozpočty zejména pro NNO regionálního významu (Boukal, 2009).

Poskytování dotací NNO z krajských rozpočtů se řídí zákonem č. 250/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů a zákonem č. 129/2000 Sb., o krajích (krajské zřízení), ve znění pozdějších předpisů. Poskytování dotací NNO z krajských rozpočtů spadá do jejich samosprávné působnosti (Rada vlády pro nestátní neziskové organizace, 2015a).

² Údaje jsou uvedeny v mil. Kč.

Vývoj dotací poskytnutých NNO z krajských rozpočtů v letech 2006–2013 je uveden v následující tabulce.

Tabulka 5: Statistika dotací poskytnutých NNO z krajských rozpočtů

	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Objem dotací ³	1 931	1 135	1 483	1 578	1 419	1 612	1 523	1 685
Počet dotací	6 913	8 795	9 690	9 557	9 614	10 275	10 915	11 681
Počet příjemců	4 123	5 305	6 114	5 951	6 239	6 488	6 702	6 258

Zdroj: (Rada vlády pro nestátní neziskové organizace, 2015b)

V posledním sledovaném období došlo, stejně jako v případě dotací ze státního rozpočtu, k růstu objemu a zároveň poklesu počtu příjemců dotací. Počet poskytnutých dotací vykazoval dlouhodobě rostoucí trend. Mezi nejvíce podporované oblasti z rozpočtů krajů v roce 2013 patřily opět tělovýchova a dále sociální věci a politika zaměstnanosti. Další významnou podporovanou oblastí byla kultura a ochrana památek (Rada vlády pro nestátní neziskové organizace, 2015b).

Obecní rozpočty

Příslušnými zákony, na základě nichž jsou NNO poskytovány dotace z obecních rozpočtů, jsou zákon č. 128/2000 Sb., o obcích (obecní zřízení), ve znění pozdějších předpisů, a dále zákon č. 50/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů, ve znění pozdějších předpisů. V případě obecních rozpočtů se opět jedná o výkon samosprávy a stát tedy do zaměření jednotlivých dotačních programů nezasahuje (Rada vlády pro nestátní neziskové organizace, 2015a).

Následující tabulka ukazuje vývoj objemu dotací poskytnutých NNO z obecních rozpočtů v letech 2007–2013. Stejně jako v předchozích případech, docházelo ve sledovaném období k postupnému růstu objemu poskytnutých dotací. Mezi nejvíce podporované patřily oblasti tělovýchova, kultura a ochrana památek.

³ Údaje jsou uvedeny v mil. Kč.

Tabulka 6: Statistika dotací poskytnutých NNO z obecních rozpočtů (v mil. Kč)

	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Objem dotací	3 165	3 731	2 672	2 579	2 727	2 889	3 263

Zdroj: (Rada vlády pro nestátní neziskové organizace, 2015b)

Státní fondy

NNO mohou čerpat dotace i ze státních fondů. Jejich konkrétní výčet včetně objemu poskytnuté podpory v období 2007–2013 uvádí tabulka 7.

Tabulka 7: Statistika dotací poskytnutých NNO ze státních fondů (v tis. Kč)

	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Státní fond životního prostředí	177 352	101 809	40 728	72 903	90 707	47 118	29 895
Státní fond kultury	3 200	0	0	0	0	12 150	10 245
Státní fond pro podporu a rozvoj české kinematografie	14 350	6 000	11 930	18 120	13 177	15 204	4 537
Státní fond rozvoje bydlení	1 000	37 000	326	389	1 332	294	2 393
Státní zemědělský a intervenční fond	104 350	30 003	172 281	482 579	676 519	603 200	728 213
Státní fond dopravní infrastruktury	0	4 560	0	0	0	0	0
Celkem	300 525	179 372	225 265	573 991	781 735	677 966	775 283

Zdroj: (Rada vlády pro nestátní neziskové organizace, 2015b)

Zahraniční zdroje

Dalším možným zdrojem jsou dotace z rozpočtu Evropské unie (EU), které jsou uvolňovány prostřednictvím národních operačních programů. Vzhledem k poměrně vysoké složitosti získání těchto prostředků však nepatří NNO k příliš častým

příjemcům. Dále lze zmínit i zdroje mimo EU. V prostředí ČR se jednalo především o EHP⁴ fondy a Norské fondy, jejichž poslední programové období však skončilo v roce 2014, či Program švýcarsko-české spolupráce (Rada vlády pro nestátní neziskové organizace, 2015a).

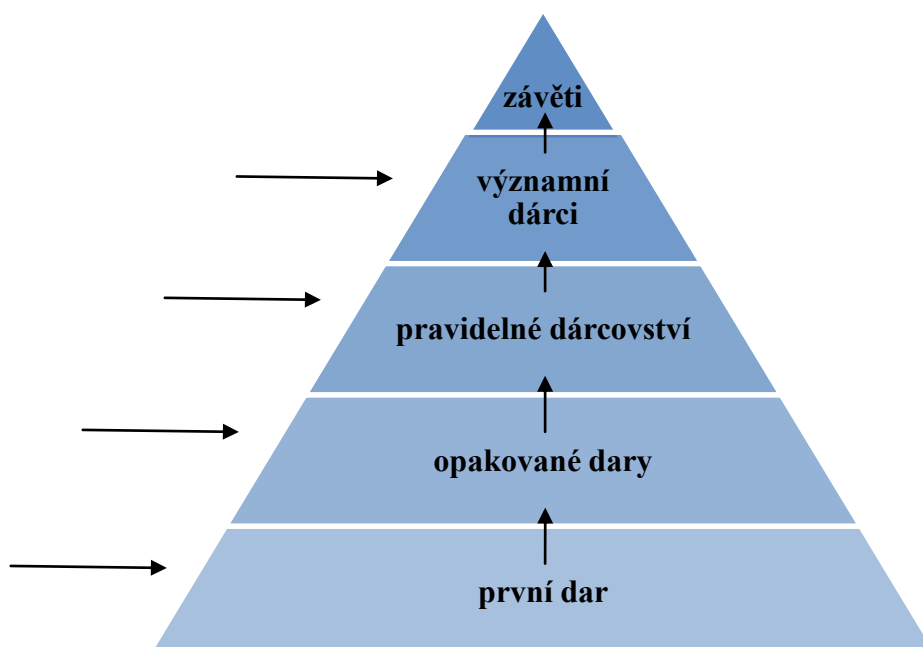
3.1.3 Individuální dárci

Jedná se kategorii jednotlivců, kteří věnují NNO dar ze svých osobních prostředků (Šedivý, Medlíková, 2012). Boukal a kol. (2013) uvádí, že oslovování individuálních dárců se liší od oslovování veřejné správy či podniků, neboť je třeba na ně působit emocionálně. Získávání individuálních dárců je bezesporu velmi náročnou činností, která vyžaduje trpělivost, neustálou péči o dárcce a nápaditost.

Kalousová (2013) uvádí, že individuální dárci v ČR podporují nejčastěji projekty týkající se pomoci dětem, chudým či pomoci při katastrofám, tedy oblasti, na které veřejnost reaguje velmi citlivě.

Pro podrobnější popis se vzhledem k různorodosti individuálních dárců, která se odráží ve formě daru, používá pyramida dárců (viz obrázek 3).

Obrázek 3: Pyramida dárců



Zdroj: vlastní úprava dle (Machálek, Nesrstová, 2011), 2016

⁴ Evropský hospodářský prostor.

Šipky vně zobrazují, kudy se dárci do pyramidy dostávají a šipky uvnitř jejich následný posun v závislosti na systému péče a metodách, které organizace využívá. V případě poukázání prvního daru, je potřeba dárce motivovat, aby svou podporu zopakoval, popřípadě se jeho podpora stala pravidelnou. Má-li dárce s organizací dobré zkušenosti a je-li mezi nimi vytvořen vhodný vztah, může se dárce rozhodnout poukázat významný dar. Na vrcholu pyramidy jsou ti dárci, které si organizace naklonila do takové míry, že jsou dárce uvedeni v jeho poslední vůli (Machálek, Nesrstová, 2011).

Cílem není pouze to, aby jednotlivci do pyramidy vcházeli, ale především, aby se v ní následně posouvali směrem vzhůru (Šedivý a Medlíková, 2012).

Základní **charakteristiky individuálních dárců** lze shrnout následovně (Šedivý, Medlíková 2011):

- založení na citech;
- absence očekávání protislužby;
- často se jedná o neplánovanou podporu;
- velmi ovlivnění tím, kdo žádá;
- v případě efektivní komunikace může být dosaženo dlouhodobé podpory.

3.1.4 Podniky

Podniky patří mezi klíčové subjekty podporující činnosti NNO, přičemž spolupráce s nimi může probíhat na různých úrovních od jednorázové podpory po dlouhodobé partnerství. I v této oblasti se však do značné míry projevují vlastní zájmy podniků, pro které je často důležité, aby jejich podpora neziskových subjektů byla vidět, což přispívá k jejich image společensky odpovědné firmy (Boukal, 2011).

Lze je rozdělit na malé a střední podniky, podniky velké a korporace. Uvědomění si velikosti subjektu, se kterým NNO komunikuje, je velmi důležité, neboť schvalovací procesy týkající se poskytování finanční podpory jsou diametrálně odlišné v malých a středních podnicích a ve velkých korporacích. Od této skutečnosti se odvíjí následná komunikační strategie ze strany NNO. V případě malých a středních podniků se jedná převážně o přesvědčování jedné osoby (majitele, jednatele či ředitele), která má rozhodující pravomoc. U velkých podniků může být navíc potřeba i kvalitně

zpracovaného projektu, jelikož žádost o podporu je posuzována více osobami a její schválení podléhá vnitřním předpisům (Šedivý a Medlíková, 2012).

Podpora NNO podniky se stala součástí **koncepce společenské odpovědnosti** (Boukal a kol. 2013). Kalousová (2015) však poukazuje na skutečnost, že ačkoliv se na jedné straně rozvíjí přístup podniků ke společensky odpovědnému podnikání, na straně druhé roste zároveň i tlak na snižování nákladů. Mezi nejvíce podporované oblasti patří vzdělávání, které často považují zástupci podniků za strategické s ohledem na zaměření své činnosti. Další rozšířenou oblastí podpory je sport.

Podpora ze strany podniků je nejčastěji realizována formou **daru** či **sponzorství**. Sponzorství je kategorií charakteristickou právě pro podnikatelské subjekty, které v roli podporovatele na rozdíl od daru očekávají za poskytnutí prostředků určitou protihodnotu. Ta má nejčastěji formu propagační a reklamní služby sponzorovi a jeho příspěvek je tak brán jako platba za její poskytnutí (Boukal, 2009). Z tohoto důvodu někteří autoři řadí sponzorství do kategorie příjmů z vlastní činnosti. Jedním z motivů, proč podniky volí podporu formou sponzorství před darem, může být daňové hledisko, tedy skutečnost, že sponzor může takto vynaložené prostředky zahrnout jako daňově uznatelné náklady v plné výši (Boukal a kol., 2013).

Řada podniků dnes přistupuje k podpoře NNO systematicky a strategicky. Mohou mít například speciálně určený fond v rámci marketingového rozpočtu, který je určený na podporu vybraných projektů. Velké podniky zároveň zakládají i samostatné nadace za účelem podpory NNO. Pokud chce NNO získat podpůrce z řad podniků, musí nabídnout zajímavý veřejně prospěšný projekt (Boukal a kol., 2013).

Hlavní **charakteristiky podniků** jako zdroje financování NNO jsou následující (Šedivý, Medlíková 2011):

- motivováni podnikatelskými zájmy,
- podoba dárcovství formou od filantropie ke sponzorství,
- poskytnutí prostředků rozhoduje klíčová osoba nebo skupina osob,
- v případě efektivní komunikace může být dosaženo dlouhodobé podpory.

3.1.5 Nadace a nadační fondy

Nadace a nadační fondy jsou subjekty zakládáné za účelem finanční podpory projektů NNO, které odpovídají jejich poslání. Ačkoliv se jedná o NO, samy jsou často významnými dárci. Základem je ve většině případů dobře vypracovaný projekt, eventuálně žádost o grant (Šedivý a Medlíková, 2012).

Nadace nelze považovat za dárcce ani sponzory. Jejich postavení spočívá v naplňování účelu, pro který byly založeny. Z tohoto důvodu nadace, jejímž posláním je například podpora vzdělávání, nepodpoří jinak zaměřený projekt bez ohledu na kvalitu jeho zpracování. Žadatelé z řad NNO se proto musí velmi pečlivě zabývat posláním nadací a nadačních fondů a hledat společnou oblast zájmu (Boukal a kol., 2013).

Šedivý a Medlíková (2011) uvádějí následující základní **charakteristiky nadací a nadačních fondů**:

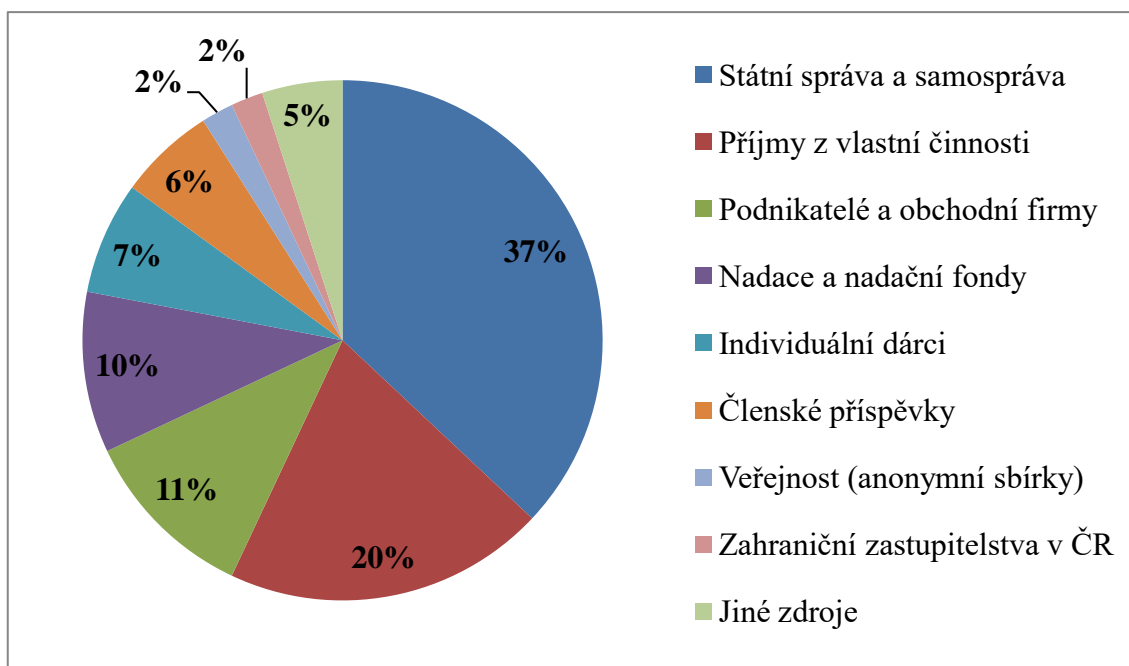
- poskytují soukromé prostředky – samy rozhodují na základě své politiky o jejich rozdělení,
- základem jsou daná pravidla a priority,
- nežadají za poskytnutou podporu protislužby.

3.2 Financování nestátních neziskových organizací v České republice

Jak podotýkají Šedivý a Medlíková (2011), výzkumů zabývajících se strukturou zdrojů financování NNO v ČR není mnoho.

Pro dokreslení situace lze uvést například výzkum provedený organizací Spiralis ve spolupráci s Informačním centrem neziskových organizací o. p. s., do něhož se zapojilo 455 organizací. V rámci tohoto výzkumu byly identifikovány zdroje financování NNO v ČR, jejichž struktura je uvedena na obrázku 4. Mezi nejvýznamnější zdroje patří státní správa a samospráva, příjmy z vlastní činnosti či finanční prostředky poskytované podnikatelskými subjekty.

Obrázek 4: Struktura zdrojů financování neziskových organizací v ČR



Zdroj: (Spiralis, 2004)

Struktura zdrojů financování se samozřejmě liší v závislosti na oboru činnosti, na který se organizace zaměřují. S menším počtem zdrojů typicky fungují například sociální a zdravotní organizace, které se daleko více orientují na veřejné rozpočty jako hlavní zdroj financování své činnosti. U ostatních organizací roste podíl zapojení soukromých zdrojů (Spiralis, 2004).

Klíčový dopad na strukturu zdrojů financování mají také externí faktory, které organizace nedokáže ovlivnit, jako například politika a rozhodování dárců, změny nařízení úřadů nebo působení konkurenčních organizací (Šedivý, Medlíková, 2011).

Na závěr je vhodné poznamenat, že NNO se v oblasti financování i přes svou dlouhodobou tradici stále setkávají s **problémy**, které souvisejí především se specifiky organizací tohoto sektoru. Pelikánová (2015) uvádí následující příklady:

- zastaralý dotační systém resortů;
- administrativní náročnost operačních programů;
- nedostatečná transparentnost;
- nepřehledná legislativa v daňové oblasti;
- oslabení finančních zdrojů a veřejných rozpočtů;

- nedostatek odborníků při připomínkování vznikajících zákonů týkajících se NO;
- závislost neziskových subjektů na zdrojích z fondů EU a veřejných zdrojů;
- slabá finanční stabilita;
- tlak na posilování podílu vlastních příjmů, tj. samofinancování.

4 Fundraising

Prioritní pro NNO je dosažení stanovených cílů a v širším hledisku svého poslání. Základním elementem jsou lidé v dané organizaci, kteří jsou s jejím posláním ztotožněni. Zároveň je však pro fungování organizace potřeba finančních a dalších prostředků, jejichž zajištění pomocí vhodných metod a postupů je obsahem **fundraisingu** (Vašítková, 2014). Fundraising lze definovat následovně (Machálek, Nesrstová, 2011, s. 11): „*Fundraising je systematický a organizovaný proces získávání prostředků pro zajištění programových i provozních aktivit a rozvoje neziskové organizace.*“

Fundraising není zaměřen pouze na získávání peněžních prostředků, ale i na získávání podpory formou darů v podobě výrobků či služeb nebo získávání dalších příznivců a dobrovolníků. Fundraising je **systematický proces** a jako takový je tvořen vzájemně propojenými aktivitami, které musí organizace provádět a řídit za účelem zajištění dostatečného objemu zdrojů. Tento proces však nestojí osamoceně a efektivní fundraising prostupuje napříč celou organizací (Kislingerová, 2008).

Šedivý, Medlíková (2012) poukazují na jednu ze základních zásad. Tou je, že fundraising není o penězích, ale o lidech. Ačkoliv výsledkem fundraisingu je především získání peněžních prostředků, ty poskytují lidé. Profesionální fundraiser se zaměřuje na to, aby znal dárce co nejlépe, čímž zvyšuje šanci na úspěch při získávání prostředků.

Jedním z klíčových cílů fundraisingu je zajistit pro organizaci v rámci financování více zdrojů, aby nebyla závislá jen na jednom z nich (Šedivý, Medlíková, 2011). „*Úspěšný fundraising předpokládá kooperaci státních, samosprávných a soukromých institucí na financování NNO.*“ (Boukal a kol., 2013, s. 16)

Zdroje financování byly rozebrány v předchozí kapitole. Klíčové však není vědět pouze kde prostředky získat, ale především jak. Typických **metod**, jak získat podporu, je několik (Šedivý, Medlíková, 2011):

- veřejná sbírka,
- benefiční akce,
- vytvoření projektu a sepsání žádosti o grant nebo dotaci,
- telefonické oslovení dárce,

- osobní setkání,
- dárcovská sms – DMS,
- sdílený marketing,
- odkaz ze závěti,
- prodej vlastních výrobků a služeb,
- členské příspěvky,
- direct mail a další.

Jedním z trendů v oblasti fundraisingu, který nabývá stále většího významu, je **online dárcovství**. Nové komunikační kanály nahrazují tradiční. Organizace mohou využít vlastních webových stránek se specifickou sekcí zaměřenou na dárce či služeb existujících dárcovských portálů (ASTC, 2011). Z výsledků ankety Fóra dárců realizované v roce 2014 zaměřené na zkušenosti NNO z pohledu získávání finančních prostředků vyplývá, že online dárcovství má mezi velkou částí organizací dokonce prioritu (Fórum dárců, 2014).

Mimo režim veřejných sbírek se rozvíjí využívání **crowdfundingu**, který je založen na oslovování široké veřejnosti a nabídce možnosti spolufinancovat určitý projekt. Za to je přispěvatelům poskytována určitá protihodnota ve formě symbolické odměny (Kalousová, 2015).

Při plánování je důležité si určit, které subjekty chce organizace oslovit a k nim poté naplánovat využití odpovídajících metod, které budou použity pro vytváření a posilování vzájemných vztahů (Šedivý, Medlíková, 2012).

Každá úspěšná organizace potřebuje v rámci svého fungování zajišťovat získávání zdrojů. Nemusí se vždy jednat o speciálně vytvořenou **pozici** v organizační struktuře, avšak někdo musí v organizaci fundraising řídit, koordinovat a vykonávat. Možností, kdo může fundraising v organizaci zajišťovat, je více (Šedivý, Medlíková, 2011):

- specialista na plný či částečný úvazek – fundraiser,
- ředitel,
- členové statutárních orgánů,
- dobrovolník,
- externě najatý specialista,

- všichni v organizaci,
- najatá agentura.

Úkoly fundraisera začínají u plánování. Fundraiser na úplném začátku vytváří fundraisingový plán, spravuje databázi kontaktů a spolupracuje s ekonomickými pracovníky při tvorbě rozpočtu. Fundraiser dále zabezpečuje administrativní činnosti spojené s vytvářením a realizací projektů. Avšak jeho nejdůležitějším úkolem je komunikace. V širším slova smyslu fundraiser reprezentuje organizaci. Komunikuje se stávajícími i potencionálními dárci a partnery. Fundraiser musí zároveň pravidelně vyhodnocovat fundraisingové činnosti organizace a podílí se na celkovém strategickém plánování a vedení organizace (Spiralis, 2004).

5 Hodnocení finančního zdraví neziskové organizace

Autoři Weikart, Chen a Sermier (2013) uvádějí, že finanční zdraví organizace má klíčovou vazbu na její schopnost naplňovat své poslání. Celou řadu metod a ukazatelů, jak lze prověřit finanční zdraví podniku, poskytuje finanční analýza, která je založena především na analýze účetních dat a výkazů (Růčková, 2015). Pro stejný účel ji lze použít i v případě NNO. Výstupy z ní plynoucí pomáhají identifikovat silné a slabé stránky či tendence ve vývoji a mohou tak pozitivně působit na zvyšování efektivity neziskových organizací (Šedivý, Medlíková, 2011).

5.1 Finanční analýza

Významnou otázkou při provádění finanční analýzy v tomto případě je, jakým způsobem aplikovat standardní nástroje, resp. metody finanční analýzy na organizace neziskového sektoru. Je nutné respektovat specifika těchto organizací, přičemž nejvýznamnější je **neziskový charakter**. Systém používaných ukazatelů je tedy modifikací ukazatelů konstruovaných pro hodnocení ziskových subjektů (Boukal, 2009).

Důležité je také postavení hlavní a doplňkové činnosti. Hlavní činnosti je často ztrátová a dorovnávána ziskovým přebytkem doplňkové činnosti. Z toho důvodu je vhodné v čase sledovat strukturu a vývoj výnosů a nákladů z hlavní a doplňkové činnosti. Důležité je identifikování největších změn a jejich příčin (Boukal, 2009).

Kraftová (2002) se zabývá finanční analýzou municipálních firem. NNO sice do kategorie municipálních firem nespádají, avšak spojuje je základní neziskový charakter, ze kterého vychází modifikace jednotlivých ukazatelů a proto je jejich použití možné i v případě NNO. K výběru zvolených ukazatelů je nutné vždy přistupovat na základě vhodnosti jejich použití pro konkrétní organizaci.

5.1.1 Ukazatele autarkie

Autarkie odráží míru soběstačnosti organizace. Tento ukazatel lze vyhodnocovat na bázi výnosů a nákladů či příjmů a výdajů (Kraftová, 2002).

Autarkie hlavní činnosti na bázi výnosů a nákladů vyjadřuje míru, v jaké dosažené výnosy pokrývají náklady v rámci hlavní činnosti organizace. Referenční hodnotou ukazatele je 100 %.

$$A_{HV-H\check{C}} = \frac{V_{H\check{C}}}{N_{H\check{C}}} * 100 \quad (1)$$

kde:

$A_{HV-H\check{C}}$ autarkie hlavní činnosti na bázi výnosů a nákladů,

$V_{H\check{C}}$ výnosy z hlavní činnosti,

$N_{H\check{C}}$ náklady z hlavní činnosti.

Celková autarkie na bázi příjmů a výdajů udává míru pokrytí výdajů celkovými příjmy. Hodnota ukazatele by opět měla v ideálním případě dosahovat minimální hodnoty 100 %.

$$A_{CF} = \frac{P_y}{V_e} * 100 \quad (2)$$

kde:

A_{CF} autarkie na bázi příjmů a výdajů celkem,

P_y příjmy,

V_e výdaje.

5.1.2 Ukazatele rentability

Rentabilita patří k tradičním oblastem finanční analýzy ziskových firem. U municipálních firem a zároveň i NNO se však jedná o problematickou oblast, neboť zisk není smyslem jejich činnosti. Mnoho organizací však současně provozuje také doplňkovou činnost, v rámci které dosažení zisku cílem je. S ohledem na tato specifika navrhuje Kraftová (2002) pro analýzu rentability využití například následujících ukazatelů.

Rentabilita nákladů doplňkové činnosti poměřuje hospodářský výsledek z doplňkové činnosti s náklady, které byly na jeho dosažení vynaloženy. Cílem je maximalizace hodnoty ukazatele. Při konstrukci ukazatele se předpokládá poměrování zisku, neboť

vedlejší činnost má organizaci přinášet dodatečné finanční prostředky a ztrátová doplňková činnost by neměla být realizována.

$$r_{ND\check{c}} = \frac{HV_{D\check{c}}}{N_{D\check{c}}} * 100 \quad (3)$$

kde:

$r_{ND\check{c}}$ rentabilita nákladů doplňkové činnosti,

$HV_{D\check{c}}$ výsledek hospodaření doplňkové činnosti,

$N_{D\check{c}}$ náklady doplňkové činnosti.

Míra pokrytí ztráty z hlavní činnosti ziskem z doplňkové činnosti představuje míru, v jaké je ztráta z hlavní činnosti kryta ziskem z doplňkové činnosti. Hodnotu ukazatele lze vypočítat pouze v případě, kdy organizace skutečně dosahuje v rámci hlavní činnosti ztráty a zisku z doplňkové činnosti.

$$Z'' = \frac{zisk_{D\check{c}}}{ztráta_{H\check{c}}} * 100 \quad (4)$$

kde:

Z'' míra pokrytí ztráty z hlavní činnosti ziskem z doplňkové činnosti,

$zisk_{D\check{c}}$ výsledek hospodaření z doplňkové činnosti implicitně v kladné hodnotě,

$ztráta_{D\check{c}}$ výsledek hospodaření z hlavní činnosti implicitně v záporné hodnotě.

Variátor celkových nákladů odráží poměr dynamiky vývoje celkových nákladů a výnosů.

$$var_N = \frac{\frac{N_{t+1}-N_t}{N_t}}{\frac{V_{t+1}-V_t}{V_t}} \quad (5)$$

kde:

var_N nákladový variátor,

N_{t+1} náklady celkem v období t+1,

N_t náklady celkem v období t,

V_{t+1} výnosy celkem v období t+1,

V_t výnosy celkem v období t.

5.1.3 Ukazatele likvidity

Ukazatele likvidity patří v praxi k nejčastěji hodnoceným. Který z ukazatelů bude organizace akcentovat, závisí na míře výskytu zásob a pohledávek. Nejčastěji je hodnocena likvidita okamžitá a pohotová (Kraftová, 2002).

Okamžitá likvidita vyjadřuje poměr peněžních prostředků (a jejich ekvivalentů) a krátkodobých závazků. Doporučená hodnota ukazatele je 0,2 (Kraftová, 2002).

$$L_I = \frac{P_e}{KZ_V} \quad (6)$$

kde:

L_I okamžitá likvidita,

P_e peníze a jejich ekvivalenty,

KZ_V krátkodobé závazky.

Pohotová likvidita je vyjádřena poměrem peněžních prostředků (a jejich ekvivalentů) zvýšených o krátkodobé pohledávky a krátkodobých závazků. Hodnota ukazatele by se měla pohybovat mezi 1–1,5 (Kraftová, 2002).

$$L_{II} = \frac{P_e + P_o}{KZ_V} \quad (7)$$

kde:

L_{II} pohotová likvidita,

P_e peníze a jejich ekvivalenty,

P_o krátkodobé pohledávky,

KZ_V krátkodobé závazky.

5.1.4 Ukazatele aktivity

Ukazatele aktivity hodnotí schopnost organizace využívat vložené prostředky (Kraftová, 2002).

Obrat kapitálu hodnotí hrubou výnosnost využívaných celkových zdrojů organizace. Při výpočtu je v zájmu eliminace možné okamžikové odchytky nutné vycházet

z průměrných hodnot kapitálu, minimálně z poloviny součtu počátečního a konečného stavu (Kraftová, 2002).

$$\text{obrat kapitálu} = \frac{V}{K} \quad (8)$$

kde:

V..... výnosy celkem,

K..... kapitál, celková pasiva.

Poměr dob obratu krátkodobých pohledávek a krátkodobých závazků vyjadřuje soulad doby splatnosti pohledávek a závazků.

$$\text{poměr dob obratu} = \frac{\frac{\emptyset P_o}{PV}}{\frac{\emptyset KZ_v}{PN}} \quad (9)$$

kde:

$\emptyset P_o$ průměrná hodnota krátkodobých pohledávek,

$\emptyset KZ_v$ průměrná hodnota krátkodobých závazků,

PV..... provozní výnosy celkem,

PN..... provozní náklady celkem.

Rychlost obratu zásob vyjadřuje, kolik nákladů se váže na průměrnou hodnotu zásob.

$$\text{doba obratu zásob} = \frac{N}{\emptyset Z_s} \quad (10)$$

kde:

N..... celkové náklady,

$\emptyset Z_s$ průměrná hodnota zásob.

5.1.5 Ukazatele financování

Kraftová (2002) uvádí, že ukazatele financování mají v případě municipálních firem odlišnou pozici nežli v případě subjektů soukromého ziskového sektoru, kde patří k jednomu z nejvýznamnějších.

Míra finanční nezávislosti (stability) odráží podíl vlastního kapitálu na celkových zdrojích. V případě municipálních firem dosahuje ukazatel poměrně vysokých hodnot. Pozornost je dle Kraftové (2002) třeba věnovat hodnotám pod 50 %.

$$\text{míra finanční nezávislosti} = \frac{VK}{K} * 100 \quad (11)$$

kde:

VK..... vlastní kapitál,

K..... celkový kapitál.

5.1.6 Ukazatele produktivity

Ukazatele produktivity jsou výrazem produkční schopnosti a výkonnosti organizace ve vazbě na zdroje v podobě práce (měřeno počtem pracovníků, odpracovaných hodin, vyplacenými mzdovými prostředky) či kapitálu (Kraftová, 2002).

Produktivita práce měřená pomocí přidané hodnoty udává, kolik peněžních jednotek vytvořené přidané hodnoty připadá na jednoho pracovníka (Kraftová, 2002). V případě použití průměrné hodnoty kapitálu namísto průměrného počtu pracovníků získáme ukazatel vyjadřující produktivitu kapitálu.

$$PP = \frac{PH}{\emptyset L} \quad (12)$$

kde:

PP..... produktivita práce,

PH..... přidaná hodnota,

$\emptyset L$ průměrný počet pracovníků.

5.1.7 Model BAMF

Dalšími možnými nástroji finanční analýzy jsou syntetické ukazatele. Jedním z takových je speciálně zkonstruovaný model BAMF, který vychází z koncepce bilanční analýzy. Tento model byl v roce 2002 vytvořen jako syntetický ukazatel, který pracuje s následujícími 7 ukazateli (Kraftová, 2007):

$$\text{BAMF 2002} = \frac{(L + A + F + R + Ae + P + I)}{n} \quad (13)$$

kdy:

L..... pohotová likvidita,

A..... relace mezi dobou obratu krátkodobých pohledávek a závazků,

F..... poměr mezi vlastním a cizím kapitálem,

R..... míra krytí ztráty z hlavní činnosti ziskem z doplňkové činnosti,

Ae..... autarkie na bázi výnosů a nákladů,

P..... produktivita práce,

I..... míra rozvoje/útlumu,

n..... počet použitých ukazatelů.

Model nepracuje s vahami významnosti dílčích ukazatelů s výjimkou ukazatele produktivity, jehož součástí je násobitel odvozený od statistických dat průměrné produktivity práce nefinančních podniků v ČR. Referenční hodnotou dílčích ukazatelů i výsledného je hodnota 1 (Kraftová, 2002).

Ukázalo se však, se takto zkonstruovaný model hodnocení bonity trpí určitými nedostatky (Kraftová, 2007):

- Není striktně dodržena bilanční koncepce, neboť ukazatele produktivity a míry rozvoje/útlumu se orientují i na data mimo bilanční systém, což zpomaluje práci analytika.
- Model zastarává, neboť jediný použitý násobitel nelze automaticky ani snadno aktualizovat.

- Ukazatel financování, který je odvozen ze standardních hodnot pro podnikatelské subjekty, neodpovídá podmínkám veřejného sektoru.
- Ukazatel rentability je problematický, neboť:
 - lze jej hodnotit pouze v případě realizace doplňkové činnosti,
 - municipální firmy realizující doplňkovou činnosti často vykazují zisk i v rámci hlavní činnosti a v těchto případech se ukazatel nezahrnuje, což znesnadňuje následnou komparaci.
- Pokud zisk z doplňkové činnosti v případě ukazatele R kryje ztrátu z hlavní činnosti pouze z části, výsledná hodnota tohoto dílčího ukazatele je menší než 1 a snižuje tak celkový průměr.

Z důvodu výše naznačených nedostatků byl model BAMF 2002 inovován do podoby modelu **BAMF 2007**, který již pracuje výhradně s bilančními daty. Model BAMF 2007 pracuje i nadále s ukazateli L, A a Ae v nezměněné podobě. Naopak jeho součástí již nejsou ukazatele F, P a I. Součástí modelu se nově stal další z ukazatelů rentability, a sice výnosový variátor R_v , který hodnotí dynamiku vývoje výnosů a nákladů:

$$R_v = \frac{\frac{Výnosy_1 - Výnosy_0}{Výnosy_0}}{\frac{Náklady_1 - Náklady_0}{Náklady_0}} \quad (14)$$

Do modelu byl dále zařazen nový ukazatel výkonnosti V :

$$V = \frac{\text{přidaná hodnota}}{\text{osobní náklady} + \text{odpisy}} \quad (15)$$

Dále se mění formát ukazatele R míry krytí ztráty z hlavní činnosti ziskem z doplňkové činnosti na R_z :

$$R_z = \frac{zisk_{DČ}}{ztráta_{HČ}} + 1 \quad (16)$$

Touto změnou dochází k eliminaci nedostatku ukazatele, který při částečném krytí ztráty z hlavní činnosti ziskem z doplňkové činnosti snižoval celkovou výslednou hodnotu. V případech, kdy zisk z doplňkové činnosti kryje ztrátu více než ze 100 %, se ovlivnění výsledné hodnoty dle Kraftové (2007) nepovažuje za nepřiměřené. V případě dosahování zisku z hlavní činnosti se ukazatel R_z vynechává.

Základní tvar modelu BAMF 2007 je následující (Kraftová, 2007):

$$\text{BAMF 2007} = \frac{(L + A + Ae + V + Rv + Rz)}{n} \quad (17)$$

Dle Scholleové (2013) je model BAMF 2007 aplikovatelný i pro NNO.

6 Představení Techmania Science Center o. p. s.

Techmania Science Center (TSC) je obecně prospěšná společnost, která se v rámci své činnosti primárně zaměřuje na populárně-vzdělávací aktivity v oblasti vědy a techniky. TSC představuje spojení platformy neformálního vzdělávání a turistické destinace. Cílem organizace je propagace, popularizace a komercializace vědy a techniky a rozvíjení osobního vztahu veřejnosti, zejména žáků, studentů a rodin s dětmi, k vědě a technice (Techmania Science Center, nedat.)

Svou **misí** definuje TSC následovně (Techmania Science Center, 2012a):

„Techmania podněcuje zájem o vědu a sebevzdělávání a inspiruje k samostatnému přemýšlení. Ke své činnosti využívá principu hry a učení se vlastním prožitkem.

Techmania rozvíjí vzdělávání v praxi a v science communication a zajišťuje tyto služby pro externí subjekty.

Techmania vytváří a rozvíjí synergie formálního a neformálního vzdělávání.

Techmania ukazuje souvislosti mezi vědou a každodenním životem.“

Obrázek 5: Logo TSC



Zdroj: (Techmania Science Center, nedat.)

TSC poskytuje následující **druhy obecně prospěšných služeb** (Techmania Science Center, 2016):

- Trvale a v celistvosti uchovává ve svých sbírkových fondech předměty movitého kulturního dědictví, ochraňuje je ve veřejném zájmu a umožňuje jejich veřejné využívání. Řídí se přitom platnými právními předpisy.
- Zabezpečuje sbírkovou dokumentaci a shromažďuje předměty muzejní hodnoty zejména k technickým dějinám Plzeňského regionu.
- Muzejní sbírky a výsledky své činnosti prezentuje zejména:

- muzejní prezentací formou stálé expozice,
- výstavní činností,
- publikační činností,
- pořádáním výstav, konferencí, přednášek a seminářů.
- Spolupracuje při své vědecké, expoziční, výstavní, výchovně vzdělávací, propagační a publikační činností s dalšími vzdělávacími organizacemi, institucemi, badateli a sdělovacími prostředky a veřejností.
- Výzkum a vývoj v oblasti šíření vědeckých poznatků, komunikace vědy, popularizace a komercializace vědy a vědeckých poznatků a v oblasti tvorby inovací v technickém a přírodovědném vzdělání.
- Propagace a informování o výsledcích vědy a výzkumu prostřednictvím popularizace vědy a techniky a komplexního zpřístupnění informací o výsledcích výzkumu a vývoje za účelem postupného zvyšování zájmu veřejnosti o oblast vědy a techniky, výzkumu a vývoje.
- Pořádání odborných kurzů, školení a jiných vzdělávacích akcí včetně lektorské činnosti v oblasti science communication, komercializace a ochrany duševního vlastnictví – pro vzdělávání vědeckých pracovníků, učitelů, manažerů a dalších pracovníků v oblasti technologického rozvoje.
- Tvorba a realizace vzdělávacích programů a akcí pro školy i širokou veřejnost v oblastech různých přírodních a společenských věd a oborů a za tímto účelem zpřístupňování tematicky zaměřených expozic, vydávání knih, informačních a vzdělávacích materiálů.
- Vzdělávání a osvěta pro veřejnost zejména v oblasti technických a přírodních věd.
- Realizace zájmové a klubové činnosti pro děti a mládež.

TSC návštěvníkům nabízí stálé i putovní expozice, v rámci kterých se zaměřuje především na interaktivitu. Provozováním interaktivních exponátů klade TSC důraz na zábavnou a nenucenou formu vzdělávání založenou na vlastní zkušenosti návštěvníka, neboť právě ten daný exponát svou činností aktivuje. Náplň hlavních aktivit tvoří dále realizace vzdělávacích programů, populárně-vzdělávací show či workshopy zaměřené na školní skupiny i širokou veřejnost v nejrůznějších oblastech přírodních a společenských vědních oborů (Techmania Science Center, nedat.).

Základní programovou nabídku TSC tvoří (Techmania Science Center, 2016):

Science center

- interaktivní expozice,
- laboratoře (biologická, chemická, fyzikální),
- dílny,
- show.

3D Planetárium

- projekce ve 3D planetáriu,
- projekce ve 3D kině,
- Science On a Sphere,
- expozice Vesmír.

TSC je zároveň místem konání různých konferencí, setkání a jiných akcí. Tým TSC aktivně působí v oblasti komunikace vědy ať již v roli iniciátora, partnera či koordinátora řady českých i mezinárodních projektů. Ve své snaze o podporu vědy spolupracuje s dalšími science centry a vzdělávacími institucemi (Techmania, nedat.).

6.1 Historie

Za zrodem ojedinělého projektu TSC stála v roce 2005 společnost ŠKODA INVESTMENT a. s. (v době založení ŠKODA HOLDING a. s.) spolu se Západočeskou univerzitou v Plzni, jejichž záměrem bylo vybudování a provozování moderního interaktivního muzea, které je ve světě označováno jako **science center**. Výsledkem této iniciativy bylo založení Regionálního technického muzea o. p. s., což je název, pod kterým TSC fungovala až do 1. září 2010. Pro účely vzniku science centra poskytla v roce 2006 společnost ŠKODA INVESTMENT a. s. jako jeden ze zakladatelů prostory bývalé tovární budovy o rozloze 10 000 m², jejíž rekonstrukce byla naplánována v několika etapách tak, aby bylo možné zahájení provozu muzea během roku 2008 (Techmania Science Center, 2007).

Pro veřejnost byla TSC otevřena poprvé 4. listopadu 2008, a to za významné podpory institucí veřejné správy (Plzeňského kraje a města Plzně), které patří mezi hlavní partnery celého projektu. Rok 2009 byl prvním rokem plného provozu, během něhož

navštívilo TSC 65 383 návštěvníků. Třetinu z nich tvořily školní skupiny, které mimo **prohlídky expozic** mohly využít také výukové programy vedené průvodcem, tzv. edutainerem⁵ (Techmania Science Center, 2010).

V letech 2010 a 2011 TSC postupně rozšiřovala svou programovou nabídku například o koncept **road show**, kdy edutaineři vyjíždějí s praktickými ukázkami fyzikálních jevů do škol. Během tohoto období byla zároveň vypracována a koncem prosince 2011 i schválena žádost o dotaci, která se následně pro TSC stala klíčovým mezníkem v jejím rozvoji (Techmania, 2012b).

V období let 2012–2014 došlo k celkové rekonstrukci a rozšíření komplexu díky získání dotace ve výši přibližně 577 milionů Kč z Evropského fondu regionálního rozvoje (z 85 %) a státního rozpočtu ČR (z 15 %) v rámci Operačního programu Výzkum a vývoj pro inovace (OP VAVPI). Cílem projektu bylo do poloviny roku 2014 vytvořit rozšířené science centrum jako unikátní zónu neformálního vzdělávání. Postupně byla zrekonstruována hlavní budova TSC a také historická budova bývalé jídelny Škodových závodů, která se v roce 2013 přeměnila na unikátní **3D planetárium**. Součástí projektu byla rovněž výstavba parkovacího objektu, úprava venkovních ploch či výroba a nákup nových expozic a kompletní vybavení dílen a laboratoří. Díky tomu vzniklo v Plzni originální a významné centrum zaměřené na volnočasové a vzdělávací aktivity (Techmania Science Center, 2015a).

V nové podobě se TSC představila 28. března 2014. Celková velikost expoziční plochy se rozrostla o 325 % z 3000 m² na 9 752 m², počet stálých expozic vzrostl o 300 % z 5 na 15 a návštěvnost o 312 % (Techmania Science Center, 2015b). V roce 2014 překonala TSC hranici 200 000 návštěvníků a to i přes to, že od ledna do března probíhala rekonstrukce expozičních prostor a během této doby tak fungovalo pouze 3D planetárium. Celkem nabídka expozic a dalších akcí v roce 2014 přilákala 200 335 návštěvníků (Techmania Science Center, 2015c).

Návštěvníci také mohli během roku 2014 poprvé využít nabídky restaurace v budově science centra, díky nově vzniklému oddělení **Techmania Gastro**. TSC se však

⁵ Jedná se o spojení anglických slov „education“ = vzdělání a „entertainer“ = bavič (Techmania Science Center, 2010).

nezaměřila pouze na návštěvníky. V červenci 2014 přibyla také výdejní kantýna 3cítka v areálu depa dopravních podniků (Techmania Science Center, 2015b).

Poslední rok 2015 byl pro TSC obdobím stabilizace. TSC v tomto roce zároveň uspěla v rámci OP VAVPI s dalším projektem Rozvoj infrastruktury TSC a její propagace, jehož realizace trvala do konce roku. V rámci tohoto projektu byly pořízeny například tři nové putovní expozice, vybavení laboratoří a dílen či nové filmy do 3D kina v planetáriu (Techmania Science Center, 2015d).

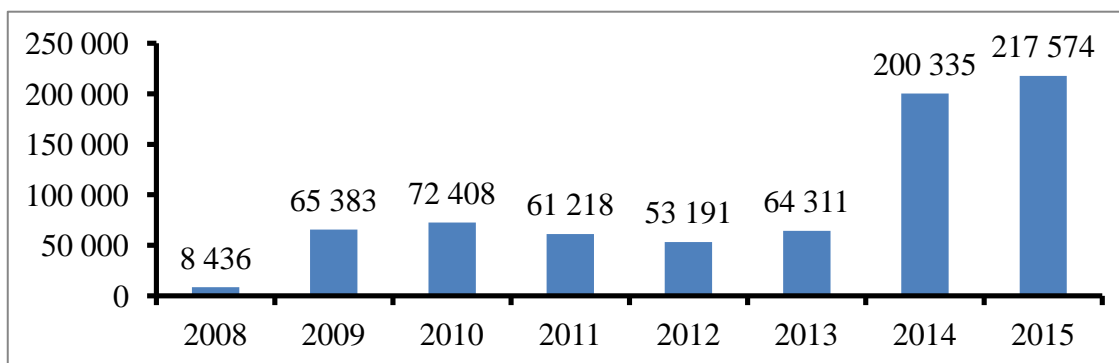
TSC každoročně přiláká návštěvníky z řad široké veřejnosti a školních skupin. V roce 2015 do TSC zavítalo 217 574 návštěvníků, kteří mířili do stálých i dočasných expozic, na show a programy v laboratořích nebo do 3D planetária. Z celkového počtu tvořili žáci a pedagogové 54 841 návštěvníků. TSC tak potvrdila svou pozici významné instituce na poli neformálního vzdělávání (Techmania Science Center, 2016b).

Ředitel TSC Vlastimil Volák přirovnal možné figurování science center v oblasti vzdělávání k tzv. sdílenému zařízení, jehož fungování vychází z principu, že je efektivnější vybavit moderním zařízením science centra, které by žáci s pedagogy v rámci výuky fyziky, chemie a matematiky navštěvovali, nežli neúplnými řešeními vybavovat školy plošně (Volák, 2015).

Svou činnost v roce 2015 dále rozvíjelo i oddělení Techmania Gastro v podobě nově otevřené výdejny pro zaměstnance společnosti ŠKODA TRANSPORTATION a. s. (Techmania Science Center, 2016a).

Následující obrázek ilustruje vývoj návštěvnosti TSC v letech 2008–2015.

Obrázek 6: Graf vývoje počtu návštěvníků TSC v období 2008–2015



Zdroj: vlastní zpracování dle (Techmania Science Center, 2016a), 2016

7 Zdroje financování Techmania Science Center o. p. s.

Fungování každé organizace a jí realizované činnosti vyžadují zajištění finančních prostředků v potřebné výši. Z hlediska trvale udržitelného rozvoje neziskové organizace je však důležité dodržování principu vyváženého a vícezdrojového financování, které posiluje finanční stabilitu organizace a snižuje rizika plynoucí ze závislosti pouze na jednom zdroji financování.

Analýzou hlavních zdrojů financování TSC se zabývá následující kapitola. Machálek a Nesrstová (2011) doporučují retrospektivně analyzovat skladbu zdrojů financování za poslední tři roky. Analýza je tedy provedena za období let 2013–2015. Jedná se o období od chvíle bezprostředně předcházející otevření nového rekonstruovaného a rozšířeného science centra a 3D planetária až po období prvního celého roku plného provozu TSC v nové podobě. Rozbor tedy obsahuje vývoj využívaných zdrojů financování TSC v návaznosti na období zásadního rozvoje organizace.

K finančnímu zabezpečení své činnosti využívá TSC několika hlavních zdrojů, jejichž analýza je náplní této kapitoly. Základním zdrojem financování TSC jsou prostředky generované vlastní činností. Jedná se primárně o prostředky získané ze vstupného do science centra a 3D planetária a dále příjmy z dalších souvisejících aktivit.

TSC zároveň realizuje doplňkovou hospodářskou činnost, v jejímž rámci provozuje v budově science centra obchod s upomínkovými předměty a jiným drobným zbožím. Další hospodářskou činností TSC je provoz vlastní restaurace včetně dvou výdejních kantýn, jejichž služeb využívají zaměstnanci blízkých podniků.

Finanční zajištění fungování organizace typu TSC a v rozsahu jí poskytovaných služeb by však nebylo možné bez současné podpory ze stran partnerů, ať již v podobě veřejné či komerční sféry. Významnou měrou se na financování činnosti TSC podílejí provozní dotace poskytované z rozpočtu statutárního města Plzně a Plzeňského kraje. Další, neméně významné prostředky získává TSC z národních i evropských dotačních programů v rámci účasti na nejrůznějších projektech.

Analýza hlavních zdrojů financování TSC je zpracována na základě rozboru dostupných informací, které vycházejí z účetních výkazů a dat organizace. Jejím cílem je zhodnotit situaci TSC z hlediska hlavních využívaných zdrojů financování a zachytit jejich vývoj

v čase. Na základě analýzy zdrojů financování mohou být následně identifikovány trendy, silné či slabé stránky a zhodnoceny další možnosti financování organizace.

7.1 Struktura výnosů

Analýza zdrojů financování TSC vychází ze základní struktury výnosů. Výši celkových výnosů v jednotlivých letech sledovaného období znázorňuje následující tabulka. Desagregace výnosů je provedena na úrovni kategorií Vlastní činnost, Provozní dotace a Ostatní výnosy.

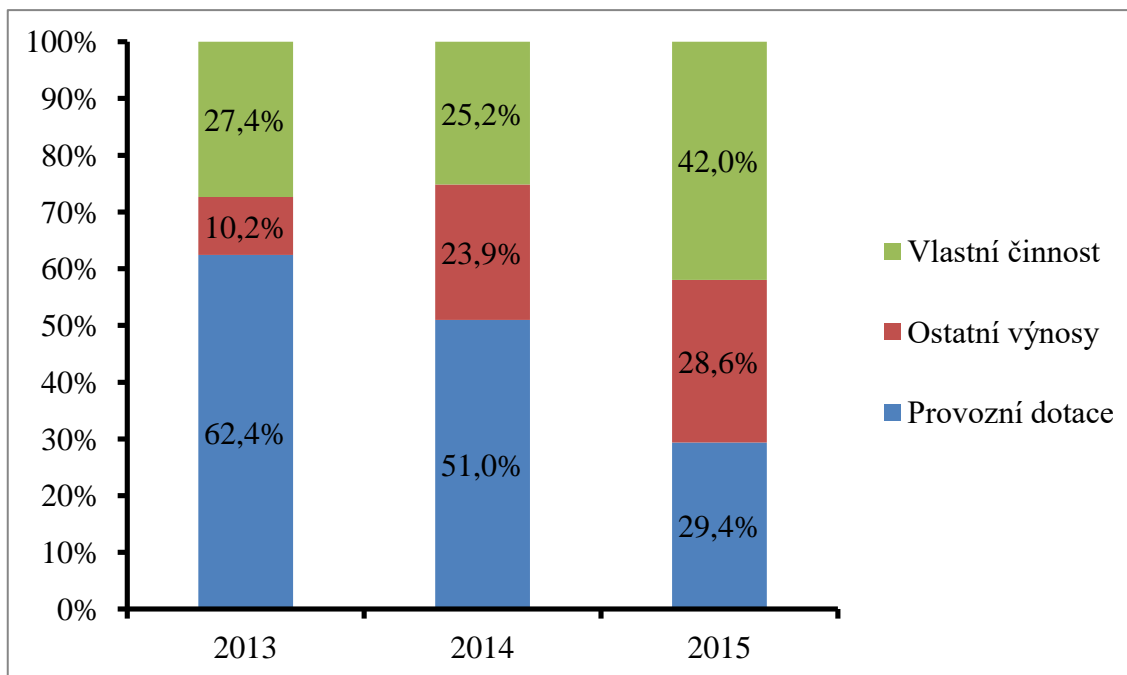
Tabulka 8: Struktura celkových výnosů TSC za období 2011–2015 (v tis. Kč)

	2013	2014	2015
Vlastní činnost	12 779	29 834	50 074
Provozní dotace	29 145	60 384	35 037
Ostatní výnosy	4 752	28 297	34 124
Celkem	46 676	118 515	119 235

Zdroj: vlastní zpracování dle výročních zpráv TSC, 2016

Poměrné zastoupení těchto výnosů na celkových výnosech organizace je znázorněno na obrázku 7. Lze si povšimnout, že největší část celkových výnosů v roce 2013 tvořily provozní dotace. Jejich podíl na celkových výnosech se však v dalších sledovaných obdobích postupně snižoval. V roce 2014, ačkoliv v absolutním vyjádření výnosy z provozních dotací vzrostly oproti roku 2013 dvojnásobně na 60 384 tis. Kč, se jejich podíl na celkových výnosech snížil na 51 %. V roce 2015 došlo ke snížení těchto výnosů na 35 037 tis. Kč, což představovalo podíl na celkových výnosech z 29,4 %. Opačný trend lze naopak sledovat u výnosů z vlastní činnosti organizace, které od roku 2013 v absolutním vyjádření postupně rostly a v roce 2015 dokonce převýšily hodnotu provozních dotací a to i v poměrném zastoupení.

Obrázek 7: Graf poměrného zastoupení výnosů v letech 2013–2015



Zdroj: vlastní zpracování dle výročních zpráv TSC, 2016

Nejprve je nutné zohlednit položku **ostatních výnosy**. Kategorie těchto výnosů obsahuje z naprosté většiny hodnotu odpisů majetku pořízeného z dotačních prostředků. Ostatní výnosy dále tvoří aktivace majetku, smluvní pokuty a penále, úroky a kurzové zisky. Vzhledem k charakteru těchto výnosů či jejich zanedbatelné výši zde kategorie ostatních výnosů z hlediska analýzy hlavních zdrojů financování činnosti TSC není považována za relevantní. Z tohoto hlediska jsou tedy předmětem dalšího rozboru především zbývající dvě kategorie, a sice **výnosy z vlastní činnosti** a **provozní dotace**.

7.1.1 Vlastní činnost

Pro TSC je charakteristické aktivní zapojení v oblasti získávání finančních prostředků z vlastní činnosti. Struktura jednotlivých složek tvořících výnosy z vlastní činnosti vychází z analytického členění výnosů TSC, které reprezentuje důležité položky přímo z pohledu organizace.

Vstupné

Za primární zdroj financování lze označit příjmy plynoucí ze vstupného science centra a 3D planetária. TSC nabízí školním skupinám i široké veřejnosti interaktivní expozice, show, programy v laboratořích a dílnách či projekce v 3D planetáriu a kině. Výše

vstupného se liší v závislosti na typu návštěvníka (veřejnost, školní skupiny) a jím zvoleném programu z nabídky TSC.

Parkovné

Další finanční prostředky, které mají zároveň také přímou vazbu k návštěvníkům, získává TSC z parkovného. Tyto příjmy se začaly na financování TSC podílet od konce roku 2013, poté co byl postaven parkovací dům jako jedna z částí projektu celkového rozšíření TSC. Významnější částek dosahují tržby z parkovného až od roku 2014.

Příměstské tábory

Specifickou nabídkou TSC jsou mimo základní programy science centra a 3D planetária každoročně realizované příměstské tábory v několika turnusech.

Pronájem

TSC mimo jiné také poskytuje k pronájmu prostory science centra a 3D planetária včetně doplňkových služeb. Mezi možnostmi je pronájem celých budov či jednotlivých samostatných prostor (např. konferenční sály, jednací místnosti) pro účely přednášek, školení a dalších firemních a jiných akcí.

Mimo prostor nabízí TSC k pronájmu i vlastní expozice. Pronájem expozic je realizován převážně mezi institucemi stejného zaměření, čímž dochází k zvyšování atraktivity jejich programové nabídky.

Gastro provoz

TSC provozuje v rámci oddělení Techmania Gastro poměrně rozsáhlou hospodářskou činnost v podobě vlastní restaurace, která byla otevřena v březnu roku 2014. Její výhoda spočívá především v tom, že prohlídka science centra a 3D planetária je celodenní aktivitou a návštěvníci se tak mohou přímo v budově science centra občerstvit. Služeb restaurace však může využít kdokoliv z řad široké veřejnosti i bez zakoupené vstupenky. K restauraci následně přibyla v červenci roku 2014 kantýna 3cítka v depu dopravních podniků a v únoru 2015 výdejna pro zaměstnance společnosti ŠKODA TRANSPORTATION a. s.

Prodej v obchodu

V rámci vedlejší hospodářské činnosti provozuje TSC zároveň vlastní obchod s drobným zbožím, jehož tržby jsou dalším zdrojem příjmů.

Propagace

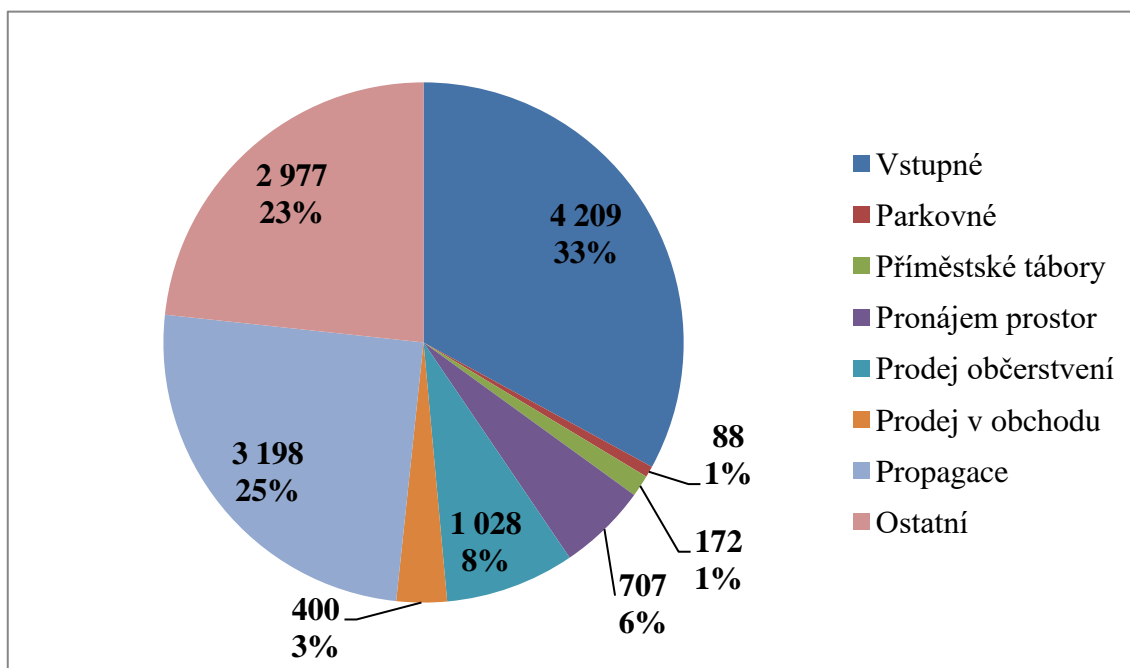
Mezi podporovatele TSC patří i komerční subjekty. Finanční partneři podporují činnost TSC formou sponzorství. Na rozdíl od darů, v tomto případě očekávají partneři za poskytnuté prostředky určitou protislužbu, která má formu jejich propagace ze strany TSC.

Ostatní

Položku ostatních výnosů z vlastní činnosti, kterou TSC souhrnně vykazuje, tvoří ve všech sledovaných obdobích z velké části časové rozlišení výnosů z realizovaného projektu. Ve zbylé části ji tvoří ostatní, často nahodilé výnosy, které z pohledu TSC nedosahují významnosti pro účely samostatného vyčlenění.

Rozdělení výnosů z vlastní činnosti v absolutním i relativním vyjádření v letech 2013–2015 zobrazují obrázky 8–10, které jsou pro přehlednost uvedeny zvlášť pro každé období.

Obrázek 8: Graf rozdělení výnosů z vlastní činnosti v roce 2013 (v tis. Kč)



Zdroj: vlastní zpracování dle (Techmania Science Center, 2014), 2016

V roce **2013** tvořily největší část výnosů z vlastní činnosti (33 %) **tržby ze vstupného** ve výši 4 209 tis. Kč. Tato částka byla však ovlivněna několika skutečnostmi, neboť science centrum během roku 2013 fungovalo pouze prvních 8 měsíců a to ve své staré podobě s interaktivními expozicemi na ploše 3 000 m², nabídkou workshopů, vědeckých show či seminářů. V září roku 2013 se v důsledku stavebních prací TSC zcela uzavřela. 4. listopadu bylo následně otevřeno nově vybudované 3D planetárium.

Tržby z parkovného ve výši 88 tis. Kč a **příměstských táborů** ve výši 172 tis. Kč tvořily v roce 2013 zanedbatelný 1% podíl. Jsou zde uvedeny zvlášť především z důvodu zachování výše zmíněného a sjednoceného analytického členění.

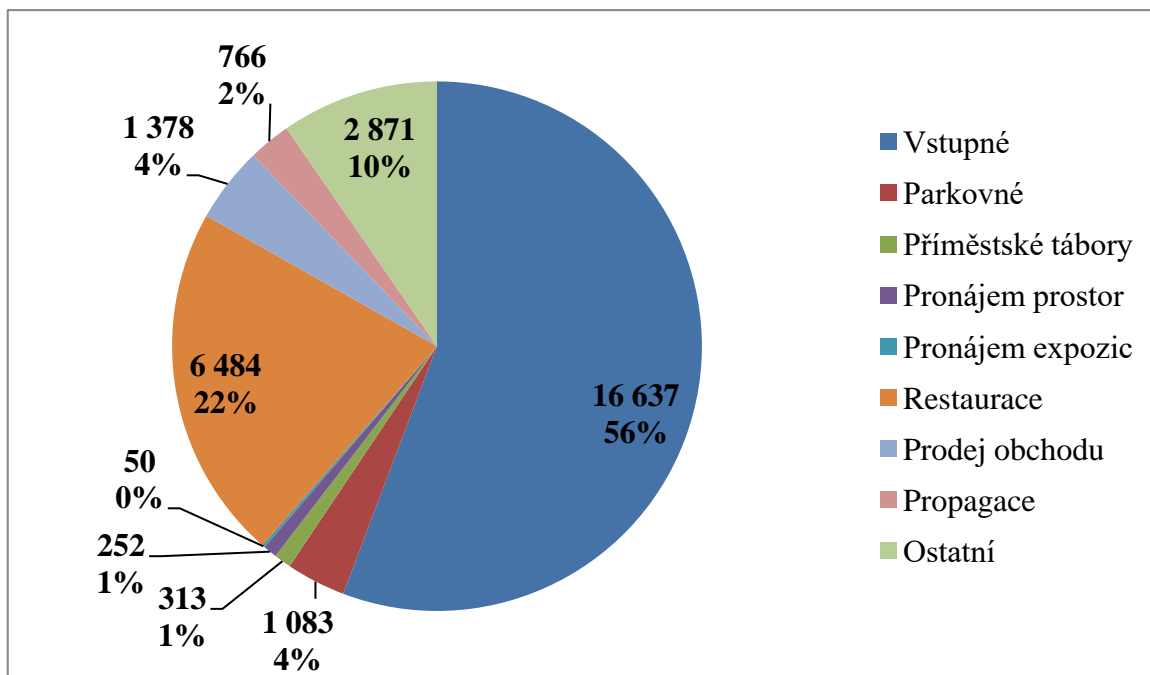
Z 25 % se na celkových výnosech z vlastní činnosti podílely **výnosy z propagace**. Jedná se o finanční prostředky získané od partnerských podniků ve formě sponzorství.

Tržby z prodeje občerstvení činily v roce 2013 1 028 tis. Kč. Z **prodeje v obchodu** získala TSC 400 tis. Kč.

Podílem třetí nejvýznamnější položka byla v roce 2013 položka **ostatních výnosů**. Ta byla tvořena z velké části již zmíněným časovým rozlišením výnosů a dalšími výnosy, které vzhledem k jejich charakteru nebylo možné a zároveň ani relevantní pro účely analýzy získat a využít v detailnějším členění.

Následující obrázek obsahuje strukturu výnosů z vlastní činnosti v roce 2014.

Obrázek 9: Graf rozdělení výnosů z vlastní činnosti v roce 2014 (v tis. Kč)



Zdroj: vlastní zpracování dle (Techmania Science Center, 2015b), 2016

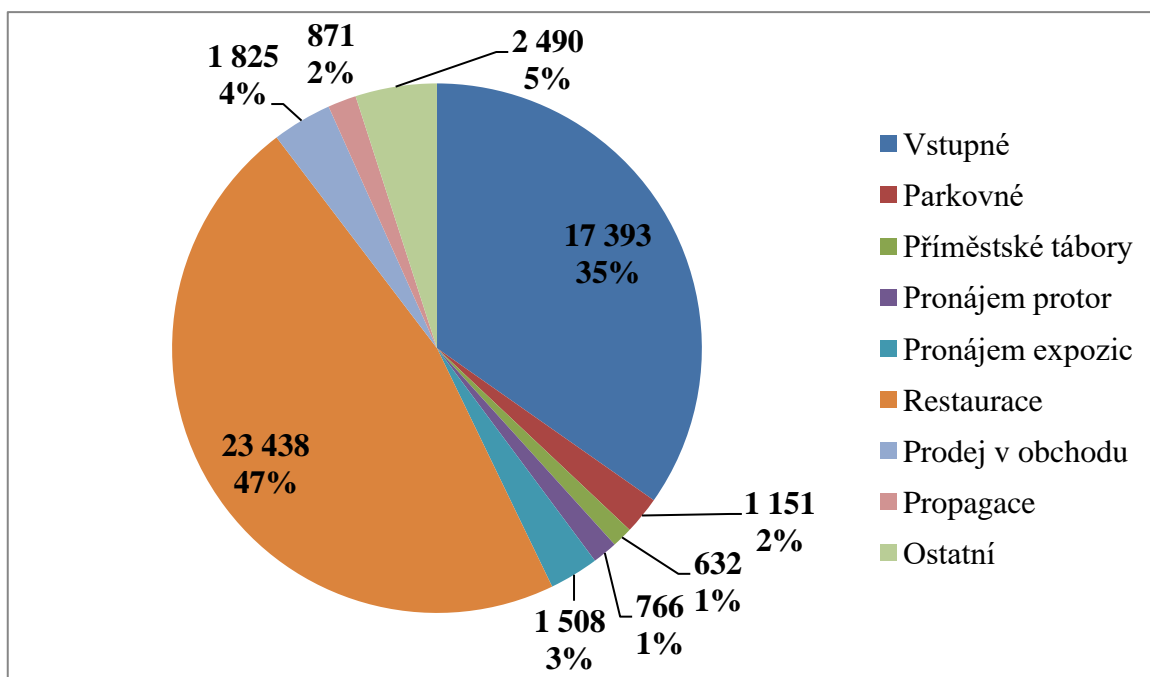
V roce **2014** byly opět hlavní složkou výnosů z vlastní činnosti **tržby ze vstupného** ve výši 16 637 tis. Kč, které tvořily 56 %. Oproti předešlému roku vzrostly tržby ze vstupného o 395 %. Tento výrazný nárůst byl způsoben otevřením nově rekonstruovaného a rozšířeného science centra. Z **parkovného** získala TSC v roce 2014 1 083 tis. Kč.

Z 22 % se na celkových výnosech z vlastní činnosti podílely **tržby restaurace** a následně vzniklé kantýny v depu dopravních podniků, které v roce 2014 dosáhly výše 6 484 tis. Kč.

Mezi méně významné v roce 2014 patřily výnosy z **pronájmu expozic** (50 tis. Kč) a **prostor** (252 tis. Kč). **Tržby za příměstské tábory** vzrostly oproti roku 2013 o 82 % na 313 tis. Kč, avšak jejich poměrné zastoupení i v tomto roce odpovídalo pouze 1 %. Z **propagace** získala TSC v roce 2014 766 tis. Kč.

Následující obrázek ilustruje rozdělení výnosů z vlastní činnosti za rok 2015.

Obrázek 10: Graf rozdělení výnosů z vlastní činnosti v roce 2015 (v tis. Kč)



Zdroj: vlastní zpracování dle (Techmania Science Center, 2016a), 2016

Za rok **2015**, který byl prvním celým rokem plného provozu, získala TSC ze **vstupného** 17 393 tis. Kč, což představuje meziroční nárůst o 4,8 %. V roce 2015 zároveň poprvé netvořily tržby ze vstupného největší část výnosů z vlastní činnosti.

Během tohoto roku se rozšířilo oddělení Techmania Gastro o výdejnu pro zaměstnance společnosti ŠKODA TRANSPORTATION a. s. **Provoz restaurace** a kantýn vygeneroval v roce 2015 tržby ve výši 23 438 tis. Kč a stal se hlavní složkou výnosů z vlastní činnosti (47 %).

Z **parkovného** získala TSC v roce 2015 1 151 tis. Kč, což představuje meziroční nárůst o 6,3 %. Podílem pouhého 1 % se na celkových výnosech z vlastní činnosti podílely v roce 2015 výnosy z **pronájmu prostor** (766 tis. Kč) a z **příměstských táborů** (632 tis. Kč), které však oproti roku 2014 vzrostly v absolutním vyjádření dvojnásobně.

V roce 2015 byla poprvé pronajata expozice z majetku TSC do zahraničí, konkrétně expozice Top Secret do estonského science centra AHHAA. Za **pronájem expozic** utržila TSC v roce 2015 1 508 tis. Kč.

Tržby z **prodeje v obchodu** TSC činily v roce 2015 1 825 tis. Kč. Výše **sponzorských příspěvků** za rok 2015 meziročně vzrostla na 871 tis. Kč. Mezi finanční partnery TSC

v roce 2015 patřily společnosti ŠKODA INVESTMENT a. s., ŠKODA JS a. s., Bammer Trade a. s., INTERSOFT – Automation s. r. o. či Raiffeisenbank a. s.

Shrnutí

Základní zdroj financování TSC představují finanční prostředky získané z vlastní činnosti. Mimo primární příjmy, které TSC získává ze vstupného a dalších souvisejících aktivit, rostl během sledovaných let především význam doplňkové hospodářské činnosti v podobě provozu vlastní restaurace a kantýn pro zaměstnance blízkých podniků. Téměř všechny sledované položky výnosů z vlastní činnosti v období let 2013–2015 meziročně rostly, což koresponduje s růstem TSC jako celku (rekonstrukce budovy, rozšíření expoziční plochy, výstavba 3D planetária, zahájení provozu vlastní restaurace atd.).

Výjimkou jsou výnosy z propagace, které v roce 2014 a 2015 již nedosahovaly úrovně roku 2013. Hodnota se snížila zároveň z důvodu odstoupení jednoho z významných finančních partnerů a celkového poklesu výše sponzorských příspěvků. Získávání prostředků od podniků jako zdroje financování není pro žádnou organizaci jednoduchou záležitostí. Podporované oblasti se řídí vnitřními politikami společností a TSC může v této oblasti narážet na stále poměrně nízké povědomí o činnostech science center.

Souhrnný pohled na vývoj struktury hlavních výnosů z vlastní činnosti poskytuje následující tabulka.

Tabulka 9: Hlavní položky výnosů z vlastní činnosti v letech 2013–2015

	2013		2014		2015	
	tis. Kč	%	tis. Kč	%	tis. Kč	%
Vstupné	4 209	42,9 %	16 637	61,7 %	17 393	36,6 %
Parkovné	88	0,9 %	1 083	4,0 %	1 151	2,4 %
Příměstské tábory	172	1,8 %	313	1,2 %	632	1,3 %
Pronájem prostor	707	7,2 %	252	0,9 %	766	1,6 %
Pronájem expozic	-	-	50	0,2 %	1 508	3,2 %
Restaurace (občerstvení)	1 028	10,5 %	6 484	24,0 %	23 438	49,3 %
Prodej v obchodu	400	4,1 %	1 378	5,1 %	1 825	3,8 %
Propagace	3 198	32,6 %	766	2,8 %	871	1,8 %
Celkem⁶	9 802	100 %	26 963	100 %	47 584	100 %

Zdroj: vlastní zpracování, 2016

7.1.2 Dotace

Mimo primární zdroj financování v podobě vlastní činnosti se na financování TSC podílejí do značné míry také veřejné zdroje. TSC je v této oblasti podporována prostřednictvím dotací. Strukturu výnosů z provozních dotací zobrazuje následující tabulka.

Tabulka 10: Struktura provozních dotací v letech 2013–2015 (v tis. Kč)

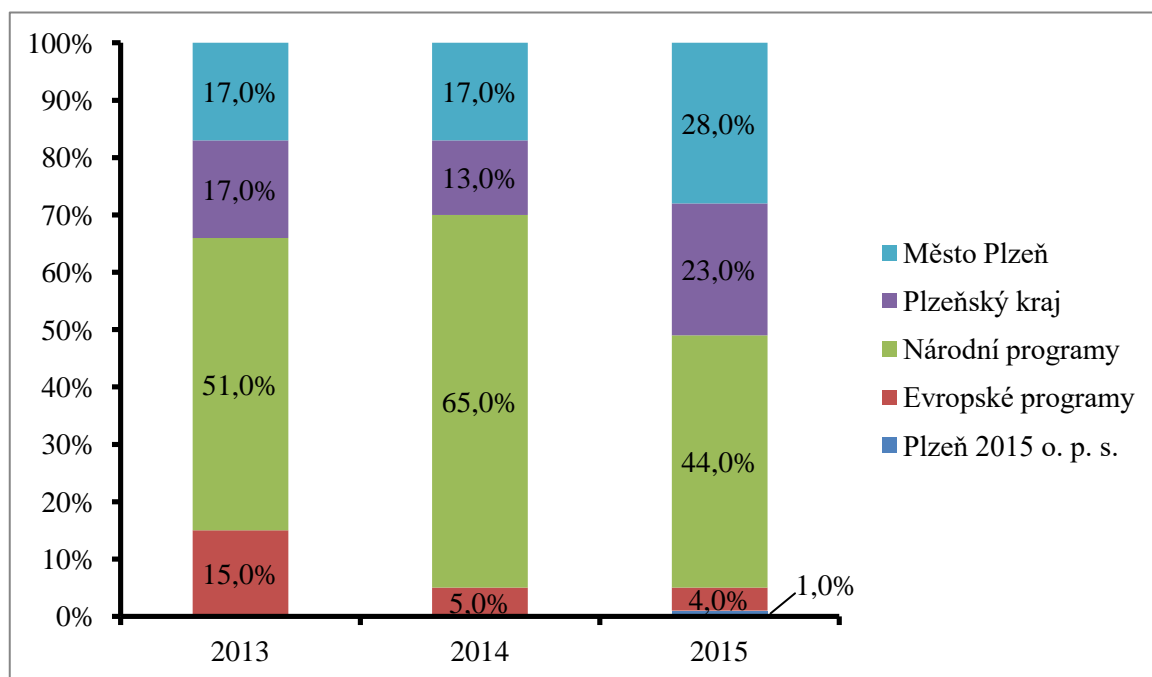
	2013	2014	2015
Město Plzeň	5 000	10 000	10 000
Plzeňský kraj	5 000	8 000	8 000
Národní programy	14 760	39 167	15 591
Evropské programy	4 385	3 217	1 246
Plzeň 2015 o. p. s.	-	-	200
Celkem	29 145	60 384	35 037

Zdroj: vlastní zpracování dle výročních zpráv TSC, 2016

⁶ Neobsahuje ostatní výnosy z vlastní činnosti.

Následující obrázek vyjadřuje poměrné zastoupení jednotlivých zdrojů provozních dotací. Dotace z evropských programů zaujímaly nejmenší podíl a jejich výše ve sledovaném období 2013–2015 zároveň postupně klesala. Dotace z národních programů dosahovaly největší výše v roce 2014, kdy zaujímaly podíl 65 % na celkových výnosech z provozních dotací. U dotací poskytovaných z rozpočtů města Plzně a Plzeňského kraje lze sledovat jejich nárůst v roce 2014 o 5 mil Kč, resp. 3 mil. Kč. V roce 2015 se jejich výše nezměnila. Vzhledem k poklesu výše dotací z evropských programů však vzrostl jejich podíl na celkových dotacích o 11 % v případě dotace poskytované z rozpočtu města Plzně a o 10 % v případě dotace z rozpočtu Plzeňského kraje. Výjimečnou a specifickou položkou je dotace ve výši 200 tis. Kč poskytnutá organizací Plzeň 2015 o. p. s. v roce 2015.

Obrázek 11: Poměrné vyjádření struktury provozních dotací v letech 2013–2015



Zdroj: vlastní zpracování dle výročních zpráv TSC, 2016

Provozní dotace je však v případě TSC nutné rozdělit na dvě odlišné části. Jednu část tvoří provozní dotace určené na úhradu nákladů spojených s **provozem** science centra a 3D planetária a druhou skupinou jsou provozní dotace získávané v přímé souvislosti s účastí TSC na realizaci různých **projektů**.

Zásadní význam mají pro fungování TSC lokální dotace poskytované z rozpočtu statutárního města Plzně a Plzeňského kraje, jež dlouhodobě a významně podporují činnost TSC. Jedná se o zdroje, které mají pro TSC existenční význam a bez kterých by nebyla schopna finančně zabezpečit celkový provoz organizace.

Dotace z rozpočtu **města Plzeň** jsou TSC poskytovány na základě dlouhodobé smlouvy uzavřené do roku 2019 (Magistrát města Plzně, 2010). Konkrétní smluvní podmínky poskytnutí dotací mohou být upravovány pomocí dodatků. Tyto dotace jsou poskytovány na úhradu provozních nákladů a zabezpečení obecně prospěšných činností poskytovaných TSC. Výše roční dotace činila v roce 2013 5 mil. Kč a od roku 2014 vzrostla na 10 mil. Kč v souvislosti s otevřením rozšířeného science centra a 3D planetária (viz tabulka 10).

Obdobná situace se týká i dotací z rozpočtu **Plzeňského kraje**, které jsou TSC poskytovány za na základě rámcové smlouvy uzavřené opět do roku 2019 (Krajský úřad – Plzeňský kraj, 2010). Žádost o dotaci však v tomto případě podává TSC každý rok prostřednictvím portálu eDotace Plzeňského kraje. Výše roční dotace byla pro období 2011–2013 stanovena v hodnotě maximálně 5 mil. Kč na podporu realizace projektu a od roku 2014 ve výši maximálně 10 mil. Kč na podporu udržitelnosti projektu TSC. Ve sledovaných obdobích získala TSC v roce 2013 5 mil. Kč a v roce 2014 a 2015 8 mil. Kč (viz tabulka 10).

Dotace z **národních a evropských programů** představují účelově vázané prostředky získané v rámci jednotlivých projektů, jichž se TSC účastní. Takto přijaté dotační prostředky, často formou záloh, musí mít TSC uloženy na speciálním bankovním účtu a může je použít pouze na účely související s realizací projektů, která je v naprosté většině případů rozložena do několika let. Výnosy z provozních dotací z národních a evropských programů uvedené v tabulce 10 odpovídají výši vynaložených nákladů, které v daném roce v rámci projektů vznikly. Pokud TSC část z poskytnutých dotačních prostředků nevyčerpá, musí je vrátit. Na financování projektů spadajících do sledovaného období 2013–2015 se nejčastěji podílely především dotace ze 7. rámcového programu pro výzkum a technologický rozvoj, Operačního programu Vzdělávání pro konkurenceschopnost a finanční prostředky Evropské komise poskytované na činnost informačního střediska Europe Direct, které od roku 2009 sídlí v TSC.

V roce 2015 mimo jiné získala TSC navíc podporu ve výši 200 tis. Kč od organizace Plzeň 2015 o. p. s. na akci setkání ředitelů evropských science center Directors Forum.

Za zmínku stojí také dotace získaná z OP VAVPI programového období 2007–2013. Jak již bylo zmíněno v kapitole 6, byl celý projekt rekonstrukce a modernizace TSC, který trval od 1. ledna 2012 do 30. června 2015, financován právě z této dotace, jež měla provozní i investiční část. Nejedná se však o jediný projekt, na jehož realizaci získala TSC z tohoto operačního programu podporu. V roce 2015 uspěla TSC s projektem Rozvoj infrastruktury TSC a její propagace v rámci dodatečné výzvy 3.2 Rozvoj výzkumných kapacit výzkumných a vývojových center. Dotace v celkové výši cca 50 mil. Kč je stejně jako v předchozím případě z 85 % financována z prostředků Evropského fondu pro regionální rozvoj a z 15 % ze státního rozpočtu. Na realizaci tohoto projektu si však musela TSC v roce 2015 zajistit veškeré finanční prostředky sama z jiného zdroje, neboť je dotace v tomto případě hrazena až ex post. Pro účely financování projektu Rozvoj infrastruktury TSC a její propagace, jehož realizace probíhala od 1. června do 31. prosince 2015, uzavřela TSC smlouvu o úvěru u Československé obchodní banky a. s., v rámci níž čerpala úvěr ve výši 53 721 tis. Kč. Prostředky byly určeny na další rozšíření expozic a programové nabídky science centra a 3D planetária či propagaci TSC.

Shrnutí

Dotace jsou významným zdrojem financování činnosti TSC. Při jejich posuzování je však nutné oddělit provozní dotace, které se týkají podpory fungování organizace, a dotace, které jsou přímo vázány na projekty, jejichž realizace se TSC účastní. Za existenčně významné lze považovat dotace poskytované z rozpočtu města Plzně a Plzeňského kraje, které souhrnně činily v roce 2013 10 mil. Kč a v letech 2014 a 2015 18 mil. Kč. Zdroji projektově vázaných dotací byly ve všech sledovaných letech především národní programy, které tvořily největší podíl provozních dotací.

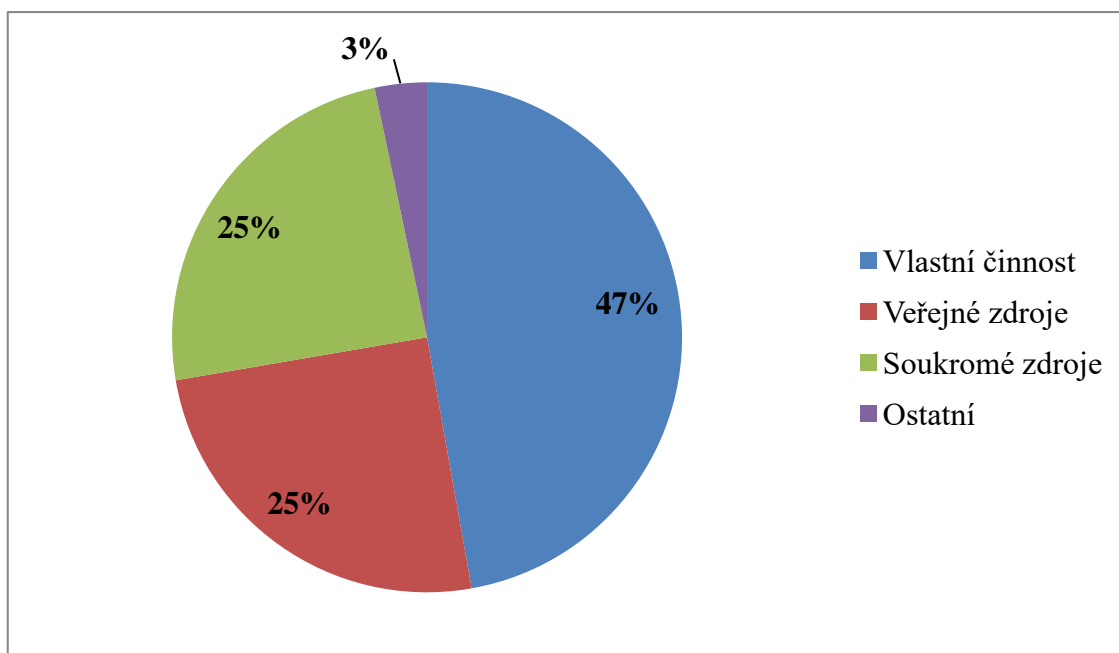
7.2 Financování science center ve světě

Následující podkapitola je zaměřena na celkovou situaci v oblasti financování science center ve světě a následné srovnání s portfoliem zdrojů financování TSC. Science centra jsou ze své podstaty neziskové subjekty, jejichž provoz je velmi nákladný a prostředky získané ze vstupného pokrývají pouze část celkových nákladů. Jejich provoz je tak

do značné míry závislý na podpoře dalších subjektů. Po celém světě jsou science centra podporovány především z veřejných a soukromých zdrojů.

Jednou z organizací, která poskytuje souhrnné statistické informace o této skupině institucí, je Asociace vědecko-technických center (ASTC). ASTC je globální organizace poskytující profesionální podporu pro science centra, muzea a další instituce obdobného zaměření. Na základě jí provedeného výzkumu uvádí shrnutí hlavních zdrojů financování provozu science center ve světě. Situace za rok 2013 je zobrazena na následujícím obrázku. Tyto informace jsou založeny na datech získaných od 203 science center a muzeí (členů ASTC) od prosince 2013 do dubna 2014 (ASTC, 2014).

Obrázek 12: Graf průměrné sklady zdrojů financování science center ve světě



Zdroj: vlastní zpracování dle (ASTC, 2014), 2016

Ze 47 % se na celkových zdrojích science center podílely v roce 2013 především tržby ze vstupného, poplatků a doplňkových služeb. Tyto instituce však zároveň spoléhají do značné míry na podporu z veřejných zdrojů. V roce 2013 se takto získané prostředky podílely na celkových zdrojích science center z 25 %. Stejný poměr zastupovaly i soukromé zdroje, tedy soukromí donátoři, a to jak v podobě individuálních dárců, tak podniků. Zbývá 3 % tvořily ostatní zdroje.

Konkrétní situace se u jednotlivých organizací samozřejmě liší, avšak činnost většiny science center je závislá na výše zmíněných třech hlavních zdrojích, kterými jsou

vlastní činnost, veřejné zdroje a individuální a firemní dárci. Vyšší míra zapojení dárců je charakteristická především pro USA, kde je dárcovství rozvinuto na vysoké úrovni. Pro science centra v ostatních zemích je naopak charakteristický vyšší podíl zapojení veřejných zdrojů na celkovém financování science center (ASTC, 2014).

Obdobnou strukturu zdrojů lze identifikovat na základě provedené analýzy i v případě financování TSC. Liší se však jejich poměrné zastoupení. Pro TSC byla ve sledovaných letech charakteristická vyšší míra zapojení prostředků z veřejných zdrojů, která se však postupně snižovala. Naopak rostl podíl výnosů z vlastní činnosti. Vývoj zdrojů financování TSC se v tomto ohledu přibližoval k celosvětovému průměru. Významným rozdílem je však v případě TSC absence zastoupení soukromých zdrojů v podobě individuálních a firemních dárců na celkovém financování organizace. Ve všech sledovaných obdobích nevykazovala TSC žádné přijaté finanční dary. Jedná se tedy o zdroj financování, který by mohl pro TSC představovat především do budoucna velký potenciál.

8 Hodnocení finančního zdraví

Následující kapitola je zaměřena na zhodnocení finančního zdraví TSC na základě celkového hospodaření a vybraných poměrových ukazatelů finanční analýzy včetně následné konstrukce bonitního modelu.

8.1 Struktura nákladů

Pro zhodnocení hospodaření TSC je nutné pohled na výnosy, které byly součástí předchozí kapitoly, rozšířit o související náklady spojené s fungováním organizace. Pohled na jejich strukturu v rozdělení na hlavní a vedlejší činnost nabízí následující tabulka.

Tabulka 11: Struktura nákladů TSC v letech 2013–2015 (v tis. Kč)

	2013		2014		2015	
	Hlavní činnost	Vedlejší činnost	Hlavní činnost	Vedlejší činnost	Hlavní činnost	Vedlejší činnost
Spotřebované nákupy celkem	4 002	1 117	14 123	6 291	14 385	15 265
<i>spotřeba materiálu</i>	2 427	195	8 942	5 243	8 697	10 534
<i>spotřeba energie</i>	1 575	7	5181	19	5 706	733
<i>prodané zboží</i>	0	915	0	1 029	0	3 998
Služby celkem	8 088	369	22 540	349	14 250	645
<i>opravy a udržování</i>	171	0	1 564	0	685	62
<i>cestovné</i>	985	53	802	1	811	3
<i>náklady na reprezentaci</i>	194	70	125	20	129	90
<i>ostatní služby</i>	6 738	246	20 049	328	12 625	490
Osobní náklady celkem	17 446	508	30 638	3 590	31 481	8 955
Daně a poplatky celkem	35	32	170	2	69	5
Ostatní provozní náklady	990	87	2 285	34	1 316	87
Odpisy, prodaný materiál, tvorba rezerv	6 794	651	29 401	458	31 389	730
Poskytnuté členské příspěvky	21	0	109	0	146	0
Náklady celkem	37 376	2 764	99 266	10 724	93 036	25 687

Zdroj: vlastní zpracování dle výročních zpráv TSC, 2016

Ze struktury nákladů je patrné, že nejvýznamnějšími položkami v rámci **hlavní činnosti** jsou spotřeba materiálu a energie, služby, osobní náklady a odpisy. U **vedlejší činnosti** dosahovaly největších hodnot náklady spojené se spotřebou materiálu, prodané zboží a osobní náklady. Výrazný nárůst nákladů v roce 2014 je pochopitelně způsoben celkovým rozšířením TSC.

8.2 Vývoj výsledku hospodaření

U hospodaření neziskových organizací se často očekává, že jejich činnost bude ve výsledné bilanci ztrátová. Jak již bylo popsáno v teoretických východiscích, označení „nezisková“ však neznamená, že by organizace zisku dosahovat nemohla. Vývoj výsledku hospodaření v rozpadu na hlavní a vedlejší činnost je uveden v následující tabulce.

Tabulka 12: Vývoj výsledku hospodaření TSC v letech 2013–2015 (v tis. Kč)

	2013		2014		2015	
	Hlavní činnost	Vedlejší činnost	Hlavní činnost	Vedlejší činnost	Hlavní činnost	Vedlejší činnost
Výnosy celkem	38 174	8 502	107 434	11 081	90 868	28 367
Náklady celkem	37 376	2 764	99 266	10 724	93 036	25 687
VH před zdaněním	798	5 738	8 168	357	- 2 168	2 680
Celkem	6 536		8 525		512	
VH po zdanění	655	4 709	5 987	261	- 2 168	2 567
Celkem	5 364		6 248		399	

Zdroj: vlastní zpracování dle výročních zpráv TSC, 2016

TSC dosáhla téměř ve všech sledovaných letech zisku a to jak v rámci hlavní, tak vedlejší činnosti. Výjimku tvoří rok 2015, kdy TSC vykázala ztrátu z hlavní činnosti ve výši 2 168 tis. Kč. Nejvyššího zisku dosáhla organizace v roce 2014. Výše hospodářského výsledku z hlavní činnosti v tomto roce však byla do značné míry ovlivněna vyúčtovanými smluvními pokutami v rámci obchodních vztahů ve výši 3 732 tis. Kč. V roce 2014 naopak dosáhla TSC nejnižšího výsledku hospodaření z vedlejší činnosti. Důvodem byly zvýšené náklady, které vznikly v souvislosti se zřízením provozu kuchyně a výdejny jídel v areálu depa dopravních podniků. Ztráta

z hlavní činnosti v roce 2015 byla kryta ziskem z vedlejší činnosti ve výši 2 567 tis. Kč. V roce 2015 se tak již projeví efekty z provozované restaurace rozšířené o další výdejnu pro zaměstnance společnosti ŠKODA TRANSPORTATION a. s. Z pohledu výsledků hospodaření lze finanční situaci TSC označit za stabilní, neboť organizace nedosahovala ve sledovaném období výrazných ztrát, které by mohly její činnosti ohrožovat.

8.3 Poměrové ukazatele finanční analýzy

Pro posouzení finančního zdraví TSC je vhodné využít relevantních metrik. Základní ukazatele, které lze pro účely této analýzy využít, jsou uvedeny v kapitole 5. Pro účely zhodnocení finančního zdraví byly autorem zvoleny základní poměrové ukazatele, které zároveň umožňují následnou konstrukci modelu BAMF 2007. Období analyzované v předchozí kapitole je v rámci hodnocení finančního zdraví TSC poměrovými ukazateli rozšířeno o období let 2011 a 2012 z důvodu vyšší vypovídající schopnosti vývoje ukazatelů.

8.3.1 Ukazatele autarkie

Základním sledovaným ukazatelem je ukazatel autarkie, který odráží míru soběstačnosti neziskové organizace. Autorem byl zvolen ukazatel celkové autarkie, který je součástí modelu BAMF 2007, a autarkie hlavní činnosti na bázi výnosů a nákladů. Hodnoty vypočtených ukazatelů jsou zobrazeny v následující tabulce.

Tabulka 13: Ukazatele autarkie

	2011	2012	2013	2014	2015
Autarkie (Ae)	101,4 %	101,9 %	116,3 %	107,8 %	100,4 %
Autarkie hlavní činnosti (A _{HČ-DČ})	100,5 %	100,7 %	102,1 %	108,2 %	97,7 %

Zdroj: vlastní zpracování, 2016

Ukazatel celkové autarkie se ve všech sledovaných obdobích pohyboval nad úrovní 100 %, což znamená, že celkové výnosy TSC převyšovaly celkové náklady. Nejvyšší hodnoty dosáhl ukazatel v roce 2013. V letech 2014 a 2015 hodnota autarkie postupně klesala. To bylo způsobeno především výrazným nárůstem výnosů, ale i nákladů v souvislosti s celkovou rekonstrukcí a rozšiřováním science centra. V roce 2015,

kdy ukazatel dosahoval hodnoty 100,4 %, byla ztráta z hlavní činnosti kryta dosaženým ziskem z vedlejší činnosti.

Pokud vztáhneme ukazatel autarkie pouze na oblast hlavní činnosti, hodnoty ukazatele od roku 2011 postupně rostly. V roce 2015, kdy TSC vykázala v rámci hlavní činnosti ztrátu ve výši 2 168 tis. Kč, pokryly výnosy z hlavní činnosti náklady z 97,7 %. TSC celkově dosahuje vysoké míry soběstačnosti.

8.3.2 Ukazatele rentability

Z pohledu rentability je důležité sledovat vedlejší hospodářskou činnost. V rámci hlavní činnosti je cílem dosažení vyrovnanosti nákladů a výnosů, zatímco cílem vedlejší činnosti je jednoznačně dosahování zisku. Následující tabulka zobrazuje vývoj hodnoty ukazatele rentability nákladů doplňkové činnosti.

Tabulka 14: Ukazatel rentability nákladů doplňkové činnosti

	2011	2012	2013	2014	2015
Rentabilita nákladů doplňkové činnosti ($r_{NDČ}$)	4,9 %	13,1 %	207,6 %	3,3 %	10,4 %

Zdroj: vlastní zpracování, 2016

TSC v rámci hospodářské činnosti ve všech sledovaných letech dosáhla zisku. Byla tak splněna podmínka realizace pouze ziskové doplňkové činnosti. Výrazně vyčnívající hodnoty 207,6 % dosáhla rentabilita nákladů doplňkové činnosti v roce 2013, kdy TSC vygenerovala zisk z vedlejší činnosti ve výši 5 738 tis. Kč při vynaložení nákladů ve výši pouze 2 764 tis. Kč. V roce 2013 klesl ukazatel rentability na hodnotu 3,3 %. Důvodem byl nárůst nákladů vedlejší činnosti v souvislosti s investicemi do zřízení vlastní restaurace a kantýny. V roce 2015 vzrostla hodnota ukazatele na 10,4 %. TSC v tomto roce vytvořila zisk z vedlejší činnosti ve výši 2 680 tis. Kč.

Dalším sledovaným ukazatelem je míra pokrytí ztráty z hlavní činnosti ziskem z doplňkové činnosti. Vzhledem k tomu, že TSC v letech 2011–2013 dosahovala v rámci hlavní činnosti zisku, lze tento ukazatel vypočítat pouze za rok 2015, kdy byla ztráta z hlavní činnosti ve výši 2 168 tis. Kč kryta ziskem z hospodářské činnosti ve výši 2 680 tis. Kč.

Tabulka 15: Ukazatel míry pokrytí ztráty z hlavní činnosti ziskem z doplňkové činnosti

	2011	2012	2013	2014	2015
Míra pokrytí ztráty z hlavní činnosti ziskem z doplňkové činnosti (Z'')	-	-	-	-	1,24

Zdroj: vlastní zpracování, 2016

Pro účely konstrukce modelu BAMF 2007 je dále nutné vypočítat hodnotu výnosového variátoru, který poměřuje dynamiku vývoje celkových výnosů a nákladů. Hodnoty ukazatele jsou uvedeny v následující tabulce.

Tabulka 16: Ukazatel výnosového variátoru

	2011	2012	2013	2014	2015
Výnosový variátor (Rv)	1,31	1,04	2,12	0,88	0,08

Zdroj: vlastní zpracování, 2016

Hodnoty ukazatele dosahují ve sledovaných letech poměrně velkých výkyvů. Referenční hodnotou pro hodnocení výše vypočteného ukazatel je hodnota 1, která představuje situaci, kdy výnosy rostou stejným tempem jako náklady. Kladná hodnota ukazatelů ve všech sledovaných obdobích značí skutečnost, že meziročně celkové výnosy i náklady rostly. Z tabulky je patrné, že v letech 2011–2013 rostly výnosy vyšším tempem nežli náklady. Oproti tomu v letech 2014 a 2015 předběhly dynamiku růstu výnosů celkové náklady. V roce 2015, kdy celkové výnosy meziročně vrostly pouze o 720 tis. Kč a celkové náklady o 8 733 tis. Kč, dosáhl ukazatel úrovně pouze 0,08. Nízký rozdíl výnosů mezi roky 2014 a 2015 je ovlivněn především skutečností, že v roce 2013 činily výnosy z provozních dotací 60 384 tis. Kč, zatímco v roce 2015 jen 35 037 tis. Kč. Naopak v roce 2015 došlo k výraznějším nárůstům nákladů v rámci vedlejší činnosti u celkové spotřebovaných nákupů a osobních nákladů. náklady vzrostly Hodnota vývoje celkových výnosů je tak do značné míry ovlivněna velkými rozdíly ve výnosech z projektově vztažených provozních dotací.

8.3.3 Ukazatel likvidity

Dílejší součástí modelu BAMF 2007 je dále ukazatel pohotovosti likvidity, o kterém se někdy hovoří jako o rychlém testu finančního zdraví. Hodnota ukazatele by se v ideálním případě měla pohybovat okolo hodnoty 1.

Tabulka 17: Ukazatel pohotové likvidity

	2011	2012	2013	2014	2015
Pohotová likvidita (L_{II})	0,73	3,12	1,26	0,98	1,01

Zdroj: vlastní zpracování, 2016

Krajních hodnot dosahoval ukazatel pohotové likvidity v letech 2011 (pod doporučenou hodnotou) a 2012 (vysoko nad doporučenou hodnotou). Tyto skutečnosti byly způsobeny zcela rozdílnými výšemi peněžních prostředků, které TSC ke konci příslušných let vykazovala. Výše ukazatele v roce 2012 byla významně ovlivněna přijetím prostředků v rámci projektu OP VAVPI. V následujících letech hodnota ukazatele klesla a v posledních sledovaných letech se pohybovala okolo doporučené hodnoty 1.

8.3.4 Ukazatel aktivity

Dalším zvoleným ukazatelem je poměr dob obratu krátkodobých pohledávek a krátkodobých závazků. Vypočtené hodnoty jsou uvedeny v následující tabulce.

Tabulka 18: Ukazatel poměru dob obratu krátkodobých pohledávek a závazků

	2011	2012	2013	2014	2015
Poměr dob obratu kr. pohledávek a kr. závazků	0,56	0,52	0,34	0,36	0,72

Zdroj: vlastní zpracování, 2016

Ukazatel dosahuje ve všech sledovaných letech hodnoty nižší než 1, což znamená, že v případě TSC existuje prostor pro zvyšování doby splatnosti pohledávek, aniž by tím bezprostředně ohrozila svou solventnost.

8.3.5 Ukazatel financování

Za vybraný ukazatel financování byl zvolen ukazatel stability. Hodnoty ukazatele jsou uvedeny v následující tabulce. Ukazatel obvykle v případě municipálních firem (v tomto případě NNO) dosahuje hodnot okolo 70 %. Pozornost by měla být věnována hodnotám pod 50 %, přičemž hodnota nižší než 30 % je výrazem nestability organizace. V případě TSC výše ukazatele ve všech sledovaných letech dosahovala vysokých hodnot nad zmíněných 70 %. Organizace lze z tohoto pohledu považovat za stabilní.

Tabulka 19: Ukazatel míry finanční nezávislosti

	2011	2012	2013	2014	2015
Míra finanční nezávislosti	75 %	87 %	86 %	93 %	90 %

Zdroj: vlastní zpracování, 2016

8.3.6 Ukazatel výkonnosti

Posledním ukazatelem, který je dílčí součástí modelu BAMF 2007, je ukazatel výkonnosti, který vychází z obecného pojetí přidané hodnoty. Vypočtená výše ukazatele je uvedena v následující tabulce.

Tabulka 20: Ukazatel výkonnosti

	2011	2012	2013	2014	2015
Ukazatel výkonnosti	1,08	1,10	1,30	1,23	1,02

Zdroj: vlastní zpracování, 2016

Referenční hodnotou dostačující výše přidané hodnoty je právě hodnota na úrovni osobních nákladů a odpisů, které tvoří jmenovatel zlomku ukazatele, tedy výše ukazatele 1. Této hodnoty dosahovala TSC ve všech sledovaných obdobích a výsledné hodnoty ukazatele lze hodnotit pozitivně.

8.3.7 BAMF 2007

Cílem souhrnného bonitního modelu je zhodnocení finančního zdraví organizace. Následující tabulka obsahuje hodnoty vypočtených dílčích ukazatelů a konečný výsledek modelu BAMF 2007. V případě dosahování zisku z hlavní činnosti se ukazatel míry krytí ztráty z hlavní činnosti ziskem z doplňkové činnosti do výsledného výpočtu nezahrnuje.

Tabulka 21: Výsledné hodnoty modelu BAMF 2007

	2011	2012	2013	2014	2015
L – Pohotová likvidita	0,73	3,12	1,26	0,98	1,01
A – Poměr doby obratu kr. pohledávek a závazků	0,56	0,52	0,34	0,36	0,72
Ae – Autarkie	1,01	1,02	1,16	1,08	1,00
V – Ukazatel výkonnosti	1,08	1,10	1,30	1,23	1,02
R _V – Výnosový variátor	1,31	1,04	2,12	0,88	0,08
R _Z – Míra krytí ztráty z HČ ziskem z DČ	-	-	-	-	2,24
BAMF 2007	0,94	1,36	1,24	0,91	1,01

Zdroj: vlastní zpracování, 2016

Výsledná výše se opět porovnává s hodnotou 1. Ve sledovaných letech výsledná hodnota nedosahovala referenční úrovně v roce 2011 a 2013, avšak pouze o několik setin. Za nižšími hodnotami ukazatele stojí především nízká hodnota ukazatele poměru dob obratu krátkodobých pohledávek a krátkodobých závazků. Autor v tomto dílčím ukazateli spatřuje jistou slabinu modelu, neboť pozitivně by se v celkovém výsledku projevila výše ukazatele poměru dob obratu vyšší než 1. Taková situace však představuje stav, kdy je doba splatnosti pohledávek větší než doba splatnosti závazků. Sama Kraftová (2002) uvádí, že by se organizace v takovém případě měla snažit řídit tuto oblast směrem ke snižování doby splatnosti pohledávek a naopak zvyšovat dobu splatnosti závazků. Nižší hodnoty, konkrétně 0,77, dosahuje výsledná hodnota modelu BAMF 2007 v roce 2015 při nezapočítání ukazatele R_Z. Hodnota za rok 2015 je výrazně ovlivněna ukazatelem výnosového variátoru z výše uvedených příčin. Při výsledném hodnocení je nutné vzít v potaz interpretaci dílčích ukazatelů. S přihlédnutím ke všem zmíněným skutečnostem lze TSC označit za **finančně zdravou** organizaci.

9 Závěrečné zhodnocení a doporučení

TSC v oblasti využívaných zdrojů financování splňuje princip **vícezdrojovosti**, přičemž největší měrou se na něm podílí aktivity v rámci vlastní činnosti. Samofinancování je pro science centra charakteristické už z podstaty zpoplatněných poskytovaných služeb. Primárním zdrojem financování TSC jsou tedy **příjmy ze vstupného**. TSC tak musí klást velký důraz na zvyšování atraktivity své programové nabídky a poskytovaných služeb, aby byla schopna oslovit a přilákat co největší počet návštěvníků.

Zdroje financování jsou v případě TSC rozšířeny o vedlejší hospodářskou činnost v podobě **provozu vlastní restaurace a výdejních kantýn**, jichž využívají zaměstnanci blízkých podniků. Tržby z této činnosti v roce 2015 dokonce převýšily tržby ze vstupného a staly se tak významným stabilizačním prvkem, neboť zisk realizovaný z provozu restaurace a kantýn kryl ztrátu z hlavní činnosti z více než 100 % (viz předchozí kapitola). TSC by však měla dbát na to, aby ji zvyšující se význam této aktivity výrazněji neodchýlil od jejího poslání.

Další příjmy, které však představují svým podílem spíše **doplňkové zdroje financování**, získává TSC z parkovného, provozu vlastního obchodu v prostorách science centra, pronájmu prostor či příměstských táborů.

V rámci analýzy byl identifikován rostoucí význam příjmů z **pronájmu expozic**, u kterých TSC v budoucnu očekává další nárůst.

Celkové zastoupení aktivit v rámci vlastní činnosti na celkových výnosech TSC vypovídá o relativně vysoké míře soběstačnosti organizace při zajišťování potřebných prostředků pro její provoz. Vývoj TSC v tomto ohledu koresponduje s celkovou situací v oblasti financování science center v celosvětovém měřítku.

Provoz TSC je však stále závislý na finanční podpoře dalších subjektů. Zásadní význam mají lokální **dotace** z rozpočtu města Plzně a Plzeňského kraje, které se finančně podílejí na provozním zabezpečení organizace. V případě TSC nelze očekávat, že by došlo ke zvýšení této veřejné podpory. Ba naopak, současné uzavřené smlouvy jsou platné do roku 2019 a situace v budoucnu bude záležet na jednání TSC s těmito institucemi, politické situaci a oblastech veřejné podpory.

TSC by samozřejmě měla dále sledovat projektové možnosti v rámci **národních i evropských dotačních programů**, avšak tyto prostředky lze brát jako samostatnou kategorii výnosů, která slouží ke krytí nákladů vzniklých v souvislosti s aktivitami v rámci projektů.

Další otázkou je možnost začlenění science center v ČR do celkového vzdělávacího systému a podpory technických oborů. V této oblasti využívá TSC svého členství v **České asociaci science center**, která zastupuje své členy při jednání s orgány státní správy. V roce 2015 se například podařilo iniciovat veřejné slyšení v Senátu Parlamentu ČR na téma Science centra a jejich význam pro rozvoj ČR, v rámci něhož byla hlavní pozornost věnována zhodnocení přínosů českých science center a dále právě hledání optimálních způsobů financování dalšího provozu těchto institucí (Plzen.cz, 2015).

V případě získávání prostředků ze **soukromých zdrojů** naráží TSC stále na poměrně nízké povědomí o činnosti science center, která jsou v západních zemích již zcela etablovanými, respektovanými a často finančně podporovanými organizacemi neformálního vzdělávání. Nemusí se však jednat pouze o přímou finanční podporu formou dárcovství či sponzoringu. Efekty mohou plynout TSC i prostřednictvím partnerství v jiných oblastech jako například spolupráce na vývoji a výrobě interaktivních expozic. Je zde také varianta nabídnout podnikům možnost prezentovat své technologie v rámci programové nabídky TSC. V oblasti získávání partnerů ze stran soukromých subjektů vyvíjí TSC snahu v podobě aktivního fundraisingu, který je zajišťován především ředitelem a dále manažerkou pro klíčové partnery, která představuje **interního fundraisera**. programy partnerství

V porovnání s jinými českými science centry se zdrojové portfolio TSC nikterak výrazněji neliší. Stejně jako v případě TSC tvoří hlavní zdroje financování těchto organizací příjmy ze vstupného a dotace. Hospodářská činnost ve většině případů zahrnuje rovněž provoz vlastního obchodu a restaurace.

TSC od svého vzniku systematicky vyhledává další zdrojové možnosti finančního zabezpečení organizace a aktivně o nich s externími subjekty jedná. Autor v oblasti možností financování a jejich využívání ze strany TSC nespatřuje významnější slabé stránky. **Navrhovaná doporučení autora tedy neleží v rovině investic a významného**

rozšiřování aktivit, nýbrž v rovině inkrementálních změn v podobě zkvalitňování stávajících aktivit.

Potenciál představuje oslovování **individuálních dárců**, na které se TSC v současné době příliš nezaměřuje. TSC na webových stránkách nabízí možnost „podpořte nás“. Jedná se o sekci webové stránky, ve které je uvedeno příslušné číslo bankovního účtu pro zaslání případných finančních darů. Autor se však domnívá, že toto sdělení je příliš málo viditelné a není nikterak komunikačně podporováno prostřednictvím ostatních komunikačních kanálů (například sociálních sítí, výročních zpráv apod.). TSC by v tomto směru mohla zařadit nabídku „podpořte nás“ viditelně na hlavní webovou stránku organizace a doplnit ji o další potřebné informace jako je například možnost vystavení potvrzení o přijatém daru pro daňové účely dárců.

Jako další možnost se nabízí využití nových trendů v oblasti online fundraisingu. Jednou z takových je **crowdfunding**, který je někdy označován jako hromadné financování. Crowdfunding je realizován především prostřednictvím internetu. Jeho základními prvky jsou tvůrci projektů, přispěvatelé a zprostředkovatelé nejčastěji v podobě internetové platformy.

Každý projekt má uvedenu minimální částku, při jejímž dosažení bude úspěšný. V případě, že se částku podaří získat, jsou prostředky převedeny na účet tvůrce projektu. V opačném případě jsou finanční prostředky vráceny přispěvatelům.

Nejrozšířenější formou v ČR je crowdfunding na bázi odměn, které jsou odstupňovány dle výše příspěvku. Ačkoliv je v porovnání se západními zeměmi crowdfunding v ČR v začátcích, do budoucna lze očekávat růst jeho významu (CrowdfundingHub, 2016).

Prostřednictvím portálu Hithit, který společně se Startovačem patří mezi nejznámější crowdfundingové internetové platformy v ČR, bylo v roce 2015 vybráno o 80 % více finančních prostředků nežli v roce 2014. Celková suma vybraných příspěvků v rámci českého crowdfundingu v roce 2015 překročila hranici 34 mil. Kč (CrowdfundingHub, 2016).

K možnosti reálného využití crowdfundingu pro science centra při získávání finančních prostředků na realizované projekty se vyjádřil například John Hawking, koordinátor Adventure Sciece Center v Nashvillu. Hawking vidí možnost využití crowdfundingu pro financování pořízení exponátů především v případě, pokud se jedná o atraktivní

a inovativní exponáty, které dokážou oslovit. Zároveň dodává, že využít crowdfundingové platformy mohou nejen začínající organizace, ale i zavedené (ASTC, 2015).

Podle Jasona Boshera, komunikačního koordinátora Science World v Britské Kolumbii, by science centra crowdfundingu využívat měla. Koncepti crowdfundingu označil za skvělou možnost, jak oslovit a nadchnout komunitu pro exponát, tvorbu vzdělávací publikace či pořádanou akci. Dále uvádí, že je nutné kampaň udržet krátkou a nabízet přijatelné kategorie příspěvků a jim odpovídající odměny. Klíčovým prvkem je zároveň komunikační podpora celé kampaně (ASTC, 2015).

Možnosti využití crowdfundingu by TSC mohla prozkoumat prostřednictvím menšího pilotního projektu. K realizaci kampaně by mohla TSC využít některý z předních českých crowdfundingových portálů (již zmíněný Hithit či Startovač). Nejedná se o jediné fungující platformy v ČR, avšak jedná se o nejznámější a ověřené portály, jejichž návštěvnost a především úspěšnost (Hithit 45 %, Startovač 57–59 %) výrazně převyšuje ostatní (Hithit, 2016; Startovač, 2013).

Následující text je zaměřen na doporučení pro postup realizace crowdfundingového projektu a jeho konkrétní možnosti aplikace v podmínkách online fundraisingu v ČR. Primárním rozhodnutím je výběr obsahu projektu, který vždy musí mít konkrétní cíl a prokazatelné naplnění. V případě TSC by se mohlo jednat o projekt spojený s částečným financováním exponátů či financování vzdělávacích akcí a vstupného pro školní skupiny. Dle autora je však vhodné začít s projektem menšího rozsahu, neboť se v případě TSC jedná o průzkum potenciálu tohoto nástroje financování. Průměrná cílová částka na českých crowdfundingových portálech se pohybuje okolo 90–100 tis. Kč. Autor doporučuje zvolit cílovou částku nižší, zhruba 50–60 tis. Kč.

Při stanovení cílové částky projektu je nutné vzít v potaz dodatečné náklady zahrnující administrativní poplatky v podobě provize portálu, bankovních poplatků a také náklady spojené se zajištěním odměn příspěvatelům. Provizi si strhává sám crowdfundingový portál z celkové vybrané částky. V případě portálu Hithit i Startovač se v případě neúspěšnosti projektu (nedosažení cílové částky) žádné poplatky ani provize nehradí. Náklady spojené s crowdfundingovým projektem na těchto portálech jsou uvedeny v Příloze B.

V případě projektu, v jehož rámci by TSC chtěla získat například 50 000 Kč, by výše provize včetně DPH činila 5 445 Kč v případě portálu Hithit a v případě portálu Startovač 3 500 Kč. Administrativní poplatek požaduje pouze Hithit a to ve výši 499 Kč. Bankovní poplatky se u obou portálů pohybují okolo 2 % z požadované částky, tedy 1 000 Kč v obou případech.

Mimo stanovení cílové částky je nutné dále počítat s náklady na odměny přispěvatelů. Ty se dle portálu Hithit pohybují obecně okolo 20 % cílové částky.

Délka kampaně trvá v případě Hithitu 45 dní, Startovač nabízí zadavatelům projektů na získání cílové částky volbu 15, 30 či 60 dní.

Nespornou výhodou crowdfundingu je možnost oslovení a získání nových přispěvatelů, jelikož každý portál má svou komunitu. Crowdfundingovou kampaní organizace zároveň zvyšují povědomí o své činnosti a to i v případě neúspěchu projektu. Získané prostředky rozšiřují zdrojové portfolio a napomáhají tak diverzifikovat celkové zdroje financování aktivit organizace. V porovnání s vytvářením složitých žádostí o podporu se díky online platformám jedná o poměrně jednoduchý nástroj, jak získat dodatečné prostředky.

Mezi nevýhody lze zařadit nutný čas věnovaný přípravě atraktivního projektu. Dále je nutné zohlednit náklady a administrativní činnosti spojené s drobnými odměnami poskytovanými přispěvatelům za jejich podporu.

Závěr

Cílem diplomové práce bylo analyzovat financování vybrané neziskové organizace, zhodnotit její finanční zdraví a navrhnout případná doporučení.

V rámci teoretických východisek byly nejprve neziskové organizace definovány a zařazeny do kontextu národního hospodářství. Následně byly na základě kritéria jejich zřizovatele rozděleny na státní a nestátní neziskové organizace, přičemž druhá zmíněná skupina byla blíže charakterizována.

Kapitola 3 byla zaměřena na specifika a základní principy financování nestátních neziskových organizací včetně vymezení a popisu jednotlivých základních zdrojů financování, mezi které byly zařazeny příjmy z vlastní činnosti, veřejné zdroje a soukromé zdroje v podobě podniků, individuálních dárců a nadací a nadačních fondů. Podrobněji byla zpracována oblast veřejných zdrojů obsahující hlavní oblasti a vývoj podpory subjektů neziskového sektoru. Hlavním poznatkem kapitoly je, že financování nestátních neziskových organizací by mělo být založeno na principu vícezdrojovosti, díky jehož dodržení lze výrazně snížit rizika a stabilizovat organizaci po finanční stránce.

Následující kapitola přiblížila význam postavení fundraisingu jakožto systematického procesu získávání finančních, ale i nefinančních prostředků. V rámci této kapitoly byly uvedeny základní fundraisingové metody a popsán trend v podobě online dárcovství a jeho specifické formy – crowdfundingu.

Předmětem páté kapitoly bylo hodnocení finančního zdraví neziskové organizace. Součástí kapitoly bylo zejména využití finanční analýzy a její modifikace pro účely těchto organizací. Přiblíženy byly vybrané ukazatele autarkie, rentability, likvidity, aktivity, financování či produktivity a model BAMF, který hodnotí finanční zdraví organizace.

Náplní kapitoly 6 bylo představení vybrané neziskové organizace Techmania Science Center o. p. s., která se zaměřuje na populárně-vzdělávací aktivity v oblasti vědy a techniky. Součástí představení bylo poslání, hlavní aktivity a historie této významné organizace neformálního vzdělávání.

Další kapitola byla zaměřena na analýzu zdrojů financování Techmania Science Center o. p. s. a jejich vývoj ve sledovaném období 2013–2015. Struktura hlavních zdrojů financování organizace byla poté porovnána se strukturou zdrojů financování science center v celosvětovém měřítku. Podstatným zjištěním z této kapitoly je, že pro Techmania Science Center o. p. s. je charakteristická poměrně vysoká míra finanční soběstačnosti díky aktivitám v rámci vlastní činnosti, což koresponduje s celosvětovým průměrem. Ve zdrojovém portfoliu organizace naopak chybí vyšší míra zapojení soukromých zdrojů v podobě firemních a individuálních dárců.

Obsahem předposlední kapitoly bylo zhodnocení hospodaření a celkového finančního zdraví Techmania Science Center o. p. s. pomocí vybraných ukazatelů finanční analýzy. S využitím dílčích ukazatelů byl následně zkonstruován syntetický ukazatel v podobě modelu BAMF 2007. Na základě provedené analýzy byla organizace označena za finančně zdravou.

Náplní poslední kapitoly bylo celkové zhodnocení financování Techmania Science Center o. p. s. včetně doporučení.

Seznam tabulek

Tabulka 1: Základní charakteristiky subjektů Pestoffova uspořádání národního hospodářství.....	11
Tabulka 2: Statistika počtu NNO - vymezení platné do roku 2013	16
Tabulka 3: Statistika počtu NNO – vymezení platné od roku 2014.....	16
Tabulka 4: Statistika dotací poskytnutých NNO ze státního rozpočtu.....	24
Tabulka 5: Statistika dotací poskytnutých NNO z krajských rozpočtů	25
Tabulka 6: Statistika dotací poskytnutých NNO z obecních rozpočtů (v mil. Kč).....	26
Tabulka 7: Statistika dotací poskytnutých NNO ze státních fondů (v tis. Kč)	26
Tabulka 8: Struktura celkových výnosů TSC za období 2011–2015 (v tis. Kč).....	51
Tabulka 9: Hlavní položky výnosů z vlastní činnosti v letech 2013–2015.....	59
Tabulka 10: Struktura provozních dotací v letech 2013–2015 (v tis. Kč).....	59
Tabulka 11: Struktura nákladů TSC v letech 2013–2015 (v tis. Kč)	65
Tabulka 12: Vývoj výsledku hospodaření TSC v letech 2013–2015 (v tis. Kč).....	66
Tabulka 13: Ukazatele autarkie	67
Tabulka 14: Ukazatel rentability nákladů doplňkové činnosti.....	68
Tabulka 15: Ukazatel míry pokrytí ztráty z hlavní činnosti ziskem z doplňkové činnosti	69
Tabulka 16: Ukazatel výnosového variátoru.....	69
Tabulka 17: Ukazatel pohotové likvidity	70
Tabulka 18: Ukazatel poměru dob obratu krátkodobých pohledávek a závazků.....	70
Tabulka 19: Ukazatel míry finanční nezávislosti	71
Tabulka 20: Ukazatel výkonnosti.....	71
Tabulka 21: Výsledné hodnoty modelu BAMF 2007	72

Seznam obrázků

Obrázek 1: Model členění národního hospodářství dle V. A. Pestoffa.....	10
Obrázek 2: Know-how úspěšné neziskové organizace	18
Obrázek 3: Pyramida dárců	27
Obrázek 4: Struktura zdrojů financování neziskových organizací v ČR	31
Obrázek 5: Logo TSC	45
Obrázek 6: Graf vývoje počtu návštěvníků TSC v období 2008–2015	49
Obrázek 7: Graf poměrného zastoupení výnosů v letech 2013–2015	52
Obrázek 8: Graf rozdělení výnosů z vlastní činnosti v roce 2013 (v tis. Kč).....	54
Obrázek 9: Graf rozdělení výnosů z vlastní činnosti v roce 2014 (v tis. Kč).....	56
Obrázek 10: Graf rozdělení výnosů z vlastní činnosti v roce 2015 (v tis. Kč).....	57
Obrázek 11: Poměrné vyjádření struktury provozních dotací v letech 2013–2015	60
Obrázek 12: Graf průměrné sklady zdrojů financování science center ve světě.....	63

Seznam použitých zkratk

a. s.	akciová společnost
ASTC.....	Association of science-technology centers
ČR.....	Česká republika
ČSÚ.....	Český statistický úřad
EHP.....	Evropský hospodářský prostor
EU.....	Evropská unie
NNO.....	nestátní nezisková organizace
NO.....	nezisková organizace
NOZ.....	zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník
o. p. s.	obecně prospěšná společnost
OP VAVPI.....	Operační program Výzkum a vývoj pro inovace
RVNNO.....	Rada vlády pro nestátní neziskové organizace
TSC.....	Techmania Science Center o. p. s.
USA.....	Spojené státy americké
VaV.....	výzkum a vývoj
VH.....	výsledek hospodaření

Seznam použité literatury

Knižní zdroje

1. ANHEIER, Helmut K. *Nonprofit organizations: theory, management, policy*. 1st ed. New York: Taylor and Francis e-Library, 2005. ISBN 0-203-33725-5.
2. BOUKAL, Petr. *Nestátní neziskové organizace: (teorie a praxe)*. 1. vyd. Praha: Oeconomica, 2009. ISBN 978-80-245-1650-9.
3. BOUKAL, Petr a kol. *Fundraising pro neziskové organizace*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2013. ISBN 978-80-247-4487-2.
4. DOBROZEMSKÝ, Václav, STEJSKAL, Jan. *Nevýdělečné organizace v teorii*. 1. vyd. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2015. ISBN 978-80-7478-799-7.
5. KISLINGEROVÁ, Eva. *Inovace nástrojů ekonomiky a managementu organizací*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2008. ISBN 978-80-7179-882-8.
6. KISLINGEROVÁ, Eva. *Manažerské finance*. 3. vyd. Praha: C. H. Beck, 2010. ISBN 978-80-7400-194-9.
7. KRAFTOVÁ, Ivana. *Finanční analýza municipální firmy*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2002. ISBN 80-717-9778-2.
8. KRAFTOVÁ, Ivana. Efektivnost veřejného sektoru regionu na mikroúrovni: modifikovaný model BAMF. In: *CERS*. Košice: Technická univerzita v Košiciach, 2007, s. 452-463. ISBN 978-80-8073-878-5.
9. MACHÁLEK, Petr, NESRSTOVÁ, Jitka. *Základy fundraisingu a projektového managementu*. 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita, 2011. ISBN 978-80-210-5518-6.
10. NOVOTNÝ, Jiří, LUKEŠ, Martin a kol. *Faktory úspěchu nestátních neziskových organizací*. 1. vyd. Praha: Oeconomica, 2008. ISBN 978-80-245-1473-4.
11. OTRUSINOVÁ, Milana, KUBÍČKOVÁ, Dana. *Finanční hospodaření municipálních účetních jednotek: po novele zákona o účetnictví*. 1. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2011. ISBN 978-80-7400-342-4.
12. PELIKÁNOVÁ, Anna. *Účetnictví, daně a financování pro nestátní neziskovky*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5699-8.
13. REKTOŘÍK, Jaroslav. *Organizace neziskového sektoru: základy ekonomiky, teorie a řízení*. 3. vyd. Praha: Ekopress, 2010. ISBN 978-80-86929-54-5.

14. RŮČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 5. vyd. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5534-2.
15. SALAMON, Lester M., ANHEIER, Helmut K. *Defining the nonprofit sector: a cross-national analysis*. 1st ed. Manchester: Manchester University Press, 1997. ISBN 07-190-4902-4.
16. SCHOLLEOVÁ, Hana. FINANCIAL ANALYSIS OF NON-PROFIT ORGANIZATIONS AND SPECIAL INDICATORS FOR NGO'S. In: *Proceedings of the 8th International Conference ACCOUNTING AND MANAGEMENT INFORMATION SYSTEMS 2013*. Bucharest: The Bucharest University of Economic Studies, 2013, s. 658–372. ISSN 2247-6245.
17. SPIRALIS. *Cesty k účinnému fundraisingu*. 1. vyd. Praha: Spiralis, 2004. ISBN 80-903-0154-1.
18. STEJSKAL, Jan, KUVÍKOVÁ, Helena, MAŽÁTKOVÁ, Kateřina. *Neziskové organizace - vybrané problémy ekonomiky*. 1. vyd. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2012. ISBN 978-80-7357-973-9.
19. ŠEDIVÝ, Marek, MEDLÍKOVÁ, Olga. *Úspěšná nezisková organizace*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-4041-6.
20. ŠEDIVÝ, Marek, MEDLÍKOVÁ, Olga. *Public relations, fundraising a lobbying: pro neziskové organizace*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2012. ISBN 978-80-247-4040-9.
21. ŠVESTKA, Jiří a kol. *Občanský zákoník: komentář*. 1. vyd. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2014. ISBN 978-80-7478-369-2.
22. TETŘEVOVÁ, Liběna. *Veřejná ekonomie*. 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 2008. ISBN 978-80-86946-79-5.
23. VAŠTÍKOVÁ, Miroslava. *Marketing služeb: efektivně a moderně*. 2. vyd. Praha: Grada, 2014. ISBN 978-80-247-5037-8.
24. WEIKART, Lynne A., CHEN, Greg G., SERMIER, Ed. *Budgeting and financial management for nonprofit organizations: using money to drive mission success*. 1st ed. Los Angeles: SAGE CQ Press, 2013. ISBN 978-160-8716-937.
25. WOLF, Thomas. *Managing a nonprofit organization: updated twenty-first-century edition*. 1st ed. New York: Free Press, 2012. ISBN 978-143-9134-894.

26. YOUNG, Dennis R. *Financing nonprofits: putting theory into practice*. 1st ed. Lanham: AltaMira Press, 2007. ISBN 978-075-9109-896.

Internetové zdroje

1. ASTC. Dimensions. *ASTC* [online]. Washington, D. C.: ASTC, 2011 [cit. 2016-03-25]. Dostupné z: <http://www.astc.org/DimensionsPDFS/2011/JulAug.pdf>
2. ASTC. 2013 Science Center Statistics. *ASTC* [online]. Washington, D. C.: ASTC, 2014 [cit. 2016-04-07]. Dostupné z: <http://www.astc.org/wp-content/uploads/2014/10/2013-Science-Center-Statistics.pdf>
3. ASTC. Do you think science centers and museums should use crowdfunding resources to raise funds for exhibits and events?. *ASTC* [online]. Washington, D. C.: ASTC, 2015 [cit. 2016-04-21]. Dostupné z: <http://www.astc.org/astc-dimensions/think-science-centers-museums-use-crowdfunding-resources-like-kickstarter-indiegogo-raise-funds-exhibits-events/>
4. BOUKAL, Petr. Vícezdrojové financování kulturních organizací. *Ekonomika a management* [online]. 2011, **2011** (4), [cit. 2016-03-20]. ISSN 1802-8934. Dostupné z: <http://www.vse.cz/polek/download.php?jnl=eam&pdf=149.pdf>
5. CROWDFUNDINGHUB. The Current State of Crowdfunding in Czech Republic. *CrowdfundingHub* [online]. Amsterdam: CrowdfundingHub, 2016 [cit. 2016-04-20]. Dostupné z: <http://www.crowdfundinghub.eu/current-state-crowdfunding-in-czech-republic/>
6. FÓRUM DÁRCŮ. Projekt 'Česko fandí charitě' startuje!. *Daruj správně* [online]. Praha: Fórum Dárců, 2014 [cit. 2016-04-02]. Dostupné z: <http://www.darujspravne.cz/novinky/archiv>
7. FRIŠTENSKÁ, Hana. Stát a nestátní neziskové organizace. *Vláda České republiky: Dokumenty Rady vlády pro nestátní neziskové organizace* [online]. Praha: Rada vlády pro nestátní neziskové organizace, 2014 [cit. 2016-01-03]. Dostupné z: http://www.vlada.cz/assets/ppov/rnno/dokumenty/prezentace_fristenska_pro_web.pdf
8. *Hithit* [online]. Praha: Hithit, ©2016 [cit. 2016-04-21]. Dostupné z: <https://www.hithit.com/cs/home>
9. KALOUSOVÁ, Pavlína. Dárcovství a filantropie firem a individuálních dárců. *Vláda České republiky: Dokumenty Rady vlády pro nestátní neziskové*

- organizace* [online]. Praha: Rada vlády pro nestátní neziskové organizace, 2015 [cit. 2016-03-03].
Dostupné z: http://www.vlada.cz/assets/ppov/rnno/dokumenty/studie_kalousova_da rcovstvi_pro_web.pdf
10. KRAJSKÝ ÚŘAD PLZEŇSKÉHO KRAJE. Usnesení č. 2225/10. *Usnesení zastupitelstva* [online]. Plzeň: Krajský úřad Plzeňského kraje, 2010 [cit. 2016-04-03]. Dostupné z: http://usneseni.kr-plzensky.cz/UsneseniNavrh/US_UsneseniNavrh_FilterZastupMethis.aspx
 11. KUVÍKOVÁ, Helena, VACEKOVÁ, Gabriela. Diverzifikácia finančných zdrojov v neziskových organizáciách. *E + M: Ekonomie a Management* [online]. 2009, **2009** (4), s. 84–96 [cit. 2016-03-12]. ISSN 2336-5604. Dostupné z: http://www.ekonomie-management.cz/download/1331826734-a985/09_kuvikova_vacekova.pdf
 12. MAGISTRÁT MĚSTA PLZNĚ. Usnesení Rady města Plzně č. 10/0732. *Usnesení orgánů města Plzně* [online]. Plzeň: Magistrát města Plzně, 2010 [cit. 2016-04-03]. Dostupné z: https://usneseni.plzen.eu/bin_Soubor.php?id=38192
 13. NADACE NEZISKOVKY.CZ. Statistika počtu neziskových organizací. *Neziskovky.cz* [online]. Praha: Nadace Neziskovky. cz, 2016 [cit. 2016-02-21]. Dostupné z: http://www.neziskovky.cz/clanky/511_538_543/fakta_neziskovky-v_statistika-poctu-neziskovych-organizaci/
 14. PLZEN.CZ. Senát tleskal řediteli Techmanie Volákovi, když přirovnal science centrum k bazénu. *Plzen.cz* [online]. Plzeň: MSBC Prague, 2015 [cit. 2016-04-19]. Dostupné z: <http://plzen.cz/senat-tleskal-rediteli-techmanie-volakovi-kdyz-prirovnal-science-centrum-k-bazenu-32890/>
 15. RADA VLÁDY PRO NESTÁTNÍ NEZISKOVÉ ORGANIZACE. Státní politika vůči NNO na léta 2015-2020. *Vláda České republiky: Dokumenty Rady vlády pro nestátní neziskové organizace* [online]. Praha: Rada vlády pro nestátní neziskové organizace, 2015a [cit. 2016-01-03]. Dostupné z: <http://www.vlada.cz/cz/ppov/rnno/dokumenty/statni-politika-vuci-nno-na-leta-2015---2020-133505/>
 16. RADA VLÁDY PRO NESTÁTNÍ NEZISKOVÉ ORGANIZACE. Rozbor financování nestátních neziskových organizací z veřejných rozpočtů v roce 2013.

- Vláda České republiky: Dokumenty Rady vlády pro nestátní neziskové organizace* [online]. Praha: Rada vlády pro nestátní neziskové organizace, 2015b [cit. 2016-03-22]. Dostupné z:
http://www.vlada.cz/assets/ppov/rnno/dokumenty/rozbor_2012_material_pro_web.pdf
17. *Startovač* [online]. Praha: Army of Darkness, ©2013 [cit. 2016-04-21]. Dostupné z:
<https://www.startovac.cz/>
 18. TECHMANIA SCIENCE CENTER. O Techmanii. *Techmania Science Center* [online]. Plzeň: Techmania Science Center, nedat. [cit. 2016-03-18].
Dostupné z: http://techmania.cz/fw_lang/cs/o-techmanii-2/
 19. TECHMANIA SCIENCE CENTER. Výroční zpráva za rok 2006. *Techmania Science Center* [online]. Plzeň: Techmania Science Center, 2007 [cit. 2016-03-19].
Dostupné z: <http://techmania.cz/data/vyrocnizprava2006.pdf>
 20. TECHMANIA SCIENCE CENTER. Výroční zpráva za rok 2009. *Techmania Science Center* [online]. Plzeň: Techmania Science Center, 2010 [cit. 2016-03-19].
Dostupné z: http://techmania.cz/wp-content/uploads/2015/06/tsc_VZ-2009.pdf
 21. TECHMANIA SCIENCE CENTER. Výroční zpráva za rok 2011. *Techmania Science Center* [online]. Plzeň: Techmania Science Center, 2012b [cit. 2016-03-19]. Dostupné z: http://techmania.cz/wp-content/uploads/2015/06/tsc_VZ-2011.pdf
 22. TECHMANIA SCIENCE CENTER. Výroční zpráva za rok 2013. *Techmania Science Center* [online]. Plzeň: Techmania Science Center, 2014 [cit. 2016-03-19].
Dostupné z: http://techmania.cz/wp-content/uploads/2015/06/tsc_VZ-2013.pdf
 23. TECHMANIA SCIENCE CENTER. Nejrozsáhlejší projekt v Techmanii skončil. *Techmania Science Center* [online]. Plzeň: Techmania Science Center, 2015a [cit. 2016-03-21]. Dostupné z: http://techmania.cz/fw_lang/cs/nejrozsahlejsi-projekt-v-techmanii-skoncil/.
 24. TECHMANIA SCIENCE CENTER. Výroční zpráva za rok 2014. *Techmania Science Center* [online]. Plzeň: Techmania Science Center, 2015b [cit. 2016-03-21]. Dostupné z: http://techmania.cz/wp-content/uploads/2015/06/TSC_VZ-2014_web.pdf
 25. TECHMANIA SCIENCE CENTER. Techmanii loni navštívilo přes 200 tisíc lidí. *Techmania Science Center* [online]. Plzeň: Techmania Science Center, 2015c [cit.

- 2016-03-21]. Dostupné z: http://techmania.cz/fw_lang/cs/techmanii-loni-navstivilo-pres-200-tisic-lidi/
26. TECHMANIA SCIENCE CENTER. Techmania Science Center rozšíří díky OP VaVpI expozice. *Techmania Science Center* [online]. Plzeň: Techmania Science Center, 2015d [cit. 2016-03-21]. Dostupné z: http://techmania.cz/fw_lang/cs/rozvoj-techmanie-z-op-vavpi-pokracuje/
27. TECHMANIA SCIENCE CENTER. Výroční zpráva za rok 2015. *Justice.cz* [online]. Plzeň: Techmania Science Center, 2016a [cit. 2016-03-18]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/content/download?id=c8237df8b3cf4c2c812058bb32c8d0ee>
28. TECHMANIA SCIENCE CENTER. Techmania v roce 2015 překonala návštěvnický rekord. *Techmania Science Center* [online]. Plzeň: Techmania Science Center, 2016b [cit. 2016-03-21]. Dostupné z: http://techmania.cz/fw_lang/cs/techmania-v-roce-2015-prekonala-navstevnicky-rekord/
29. VACEKOVÁ, Gabriela, SVIDROŇOVÁ, Mária. Benefits and risks of self-financing of NGOs: empirical evidence from the Czech Republic, Slovakia and Austria. *E + M: Ekonomie a Management* [online]. 2014, **2014** (2), s. 120–130 [cit. 2016-03-20]. ISSN 12123609. Dostupné z: <https://dspace.tul.cz/handle/15240/7063>
30. VLÁDA ČESKÉ REPUBLIKY. Usnesení vlády ČR ze dne 15. června 2015 č. 470: o Hlavních oblastech státní dotační politiky vůči nestátním neziskovým organizacím pro rok 2016. *Vláda České republiky* [online]. Praha: Vláda České republiky, 2015 [cit. 2016-03-21]. Dostupné z: <http://www.vlada.cz/cz/ppov/rmno/usneseni-vlady/usneseni-vlady-cr-ze-dne-15--cervna-2015-c--470-132093/>
31. VOLÁK, Vlastimil. Briefing před veřejným slyšením na téma Science centra a jejich význam pro rozvoj ČR. *YouTube* [online]. Praha: Senát Parlamentu České republiky, 2015 [cit. 2016-03-21]. Dostupné z: <http://www.youtube.com/watch?v=BYiPEsjv8ro>

Nepublikované dokumenty

TECHMANIA SCIENCE CENTER. *Mise, vize*. Plzeň, 2012a.

Seznam příloh

Příloha A: Výkaz zisku a ztráty 2010–2015

Příloha B: Poplatky crowdfundingových portálů

Příloha A: Výkaz zisku a ztráty 2010–2015

	2010			2011			2012		
	činnosti								
	hlavní	hospod.	celkem	hlavní	hospod.	celkem	hlavní	hospod.	celkem
Spotřebované nákupy celkem	1628	981	2609	2280	592	2872	2382	799	3181
Spotřeba materiálu	545	130	675	826	247	1073	1026	142	1168
Spotřeba energie	1 083	561	1644	1454	3	1457	1356	290	1646
Prodané zboží	0	290	290		342	342		367	367
Služby celkem	7086	1265	8351	6686	3277	9963	7263	676	7939
Opravy a udržování	139	50	189	107	33	140	67	1	68
Cestovné	240	79	319	384	171	555	822	134	956
Náklady na reprezentaci	42	18	60	42	24	66	65	22	87
Ostatní služby	6665	1118	7783	6153	3049	9202	6309	519	6828
Osobní náklady celkem	5310	3789	9099	9519	1334	10853	15656	837	16493
Mzdové náklady	3991	2830	6821	7089	978	8067	11840	543	12383
Zákonné sociální pojištění	1276	900	2176	2280	286	2566	3599	115	3714
Zákonné sociální náklady	43	59	102	150	70	220	217	179	396
Daně a poplatky celkem	11	5	16	11	6	17	14	7	21
Daň silniční	8	4	12	8	5	13	6	6	12
Ostatní daně a poplatky	3	1	4	3	1	4	8	1	9
Ostatní náklady celkem	750	314	1064	585	338	923	863	647	1510
Smluvní pokuty a úroky z prodlení	3	2	5			0	288	277	565
Ostatní pokuty a penále	37	19	56	7	6	13			0
Odpis pohledávek	3	1	4			0			0
Úroky	369	191	560	262	202	464	97	94	191
Kurzové ztráty	32	17	49	79	22	101	32	30	62
Jiné ostatní náklady	306	84	390	237	108	345	446	246	692
Odpisy, prodaný majetek, tvorba rezerv a opravných položek	8026	325	8351	5542	418	5960	5457	496	5953
Odpisy	7598	325	7923	5542	418	5960	5457	496	5953
Prodaný materiál	428		428			0			0
Poskytnuté příspěvky celkem							1	0	1
Poskytnuté členské příspěvky							1		1
Náklady celkem	22811	6679	29490	24623	5965	30588	31636	3462	35098

	2013			2014			2015		
	činnosti								
	hlavní	hospod.	celkem	hlavní	hospod.	celkem	hlavní	hospod.	celkem
Spotřebované nákupy celkem	4002	1117	5119	14123	6291	20414	14385	15265	29650
Spotřeba materiálu	2427	195	2622	8942	5243	14185	8679	10534	19213
Spotřeba energie	1575	7	1582	5181	19	5200	5706	733	6439
Prodané zboží		915	915		1029	1029		3998	3998
Služby celkem	8088	369	8457	22540	349	22889	14250	645	14895
Opravy a udržování	171		171	1564		1564	685	62	747
Cestovné	985	53	1038	802	1	803	811	3	814
Náklady na reprezentaci	194	70	264	125	20	145	129	90	219
Ostatní služby	6738	246	6984	20049	328	20377	12625	490	13115
Osobní náklady celkem	17446	508	17954	30638	3590	34228	31481	8955	40436
Mzdové náklady	13114	335	13449	23325	2807	26132	23849	6820	30669
Zákonné sociální pojištění	4146	95	4241	7221	770	7991	7559	2125	9684
Zákonné sociální náklady	183	78	261	84	6	90	52	1	53
Ostatní sociální náklady	3		3	8	7	15	21	9	30
Daně a poplatky celkem	35	32	67	170	2	172	69	5	74
Daň silniční	3	5	8	3	1	4		5	5
Ostatní daně a poplatky	32	27	59	167	1	168	69		69
Ostatní náklady celkem	990	87	1077	2285	34	2319	1316	87	1403
Smluvní pokuty a úroky z prodlení			0	232		232	27		27
Ostatní pokuty a penále			0			0	7		7
Úroky	30	53	83	45	33	78	51	66	117
Kurzové ztráty	242	5	247	199		199	206		206
Jiné ostatní náklady	718	29	747	1809	1	1810	1025	21	1046
Odpisy, prodaný majetek, tvorba rezerv a opravných položek	6794	651	7445	29401	458	29859	31389	730	32119
Odpisy	6794	651	7445	26499	458	26957	31916	730	32646
Prodaný materiál			0	55		55			0
Tvorba rezerv				2847		2847	-527		-527
Poskytnuté příspěvky celkem	21	0	21	109	0	109	146	0	146
Poskytnuté členské příspěvky	21		21	109		109	146		146
Náklady celkem	37376	2764	40140	99266	10724	109990	93036	25687	118723

	2010			2011			2012		
	činnosti								
	hlavní	hospod.	celkem	hlavní	hospod.	celkem	hlavní	hospod.	celkem
Tržby za vlastní výkony a zboží celkem	5398	6509	11907	6530	6032	12562	4992	3661	8653
Tržby z prodeje služeb	5398	6078	11476	6530	5576	12106	4992	3159	8151
Tržby z prodeje zboží		431	431		456	456		502	502
Aktivace celkem	428	0	428	0	0	0	83	0	83
Aktivace dlouhodobého nehmotného majetku							83		83
Aktivace materiálu a zboží	428		428			0			0
Ostatní výnosy celkem	6123	217	6340	2827	224	3051	3873	254	4127
Kurzové zisky	71		71	23		23	1		1
Úroky					1	1		2	2
Zúčtování fondů	44		44			0			0
Jiné ostatní výnosy	6008	217	6225	2804	223	3027	3872	252	4124
Tržby z prodeje majetku, zúčtování rezerv a opravných položek	428	0	428	0	0	0	0	0	0
Tržby z prodeje materiálu	428		428			0			0
Provozní dotace celkem	10465	0	10465	15397	0	15397	22916	0	22916
Provozní dotace	10465		10465	15397		15397	22916		22916
Výnosy celkem	22842	6726	29568	24754	6256	31010	31864	3915	35779
HV před zdaněním	31	47	78	131	291	422	228	453	681
Daň z příjmu					41	41	33	95	128
HV po zdanění	31	47	78	131	250	381	195	358	553

	2013			2014			2015		
	činnosti								
	hlavní	hospod.	celkem	hlavní	hospod.	celkem	hlavní	hospod.	celkem
Tržby za vlastní výkony a zboží celkem	4611	8168	12779	18753	11081	29834	21719	28355	50074
Tržby z prodeje služeb	4611	6740	11351	18753	9703	28456	21719	21572	43291
Tržby z prodeje zboží		1428	1428		1378	1378		6783	6783
Aktivace celkem	162	0	162	901	0	901	2094	0	2094
Aktivace dlouhodobého hmotného majetku				816			238		238
Aktivace dlouhodobého nehmotného majetku	162		162	30		30	1856		1856
Aktivace materiálu a zboží			0	55		55			0
Ostatní výnosy celkem	4254	332	4586	27341	0	27341	32018	12	32030
Smluvní pokuty a úroky z prodlení				3732			2987		2987
Ostatní pokuty a penále							2		2
Kurzové zisky	14		14	35		35	16	1	17
Úroky	2	3	5	4		4	4		4
Jiné ostatní výnosy	4238	329	4567	23570		23570	29009	11	29020
Tržby z prodeje majetku, zúčtování rezerv a opravných položek	2	2	0	55	0	55	0	0	0
Tržby z prodeje DNaHM	2	2				0			0
Tržby z prodeje materiálu			0	55		55			0
Provozní dotace celkem	29145	0	29145	60384	0	60384	35037	0	35037
Provozní dotace	29145		29145	60384		60384	35037		35037
Výnosy celkem	38174	8502	46676	107434	11081	118515	90868	28367	119235
VH před zdaněním	798	5738	6536	8168	357	8525	-2168	2680	512
Daň z příjmu	143	1029	1172	2181	96	2277	0	113	113
VH po zdanění	655	4709	5364	5987	261	6248	-2168	2567	399

Příloha B: Poplatky crowdfundingových portálů

Položka	Hithit		Startovač	
Provize	Cílová částka rovna nebo nižší 200 000 Kč	9 % bez DPH	Cílová částka rovna či vyšší 500 000 Kč	5 % včetně DPH
	Cílová částka nad 200 000 Kč	Individuální sazba	Cílová částka rovna či vyšší 50 000–500 000 Kč	7 % včetně DPH
			Cílová částka do 50 000 Kč	9 % včetně DPH
Administrativní poplatek	499 Kč		-	
Bankovní poplatky	1,5–2,5 %		2 %	

Abstrakt

ZÍKA, Lukáš. *Možnosti financování a hodnocení finančního zdraví vybrané neziskové organizace*. Plzeň, 2016. 89 s. Diplomová práce. Západočeská univerzita v Plzni. Fakulta ekonomická.

Klíčová slova: nezisková organizace, zdroje financování, finanční zdraví

Předložená diplomová práce se zabývá možnostmi financování vybrané neziskové organizace a zhodnocením jejího finančního zdraví. V prvních kapitolách jsou zpracována teoretická východiska týkající se neziskového sektoru a problematiky financování neziskových organizací se zaměřením na nestátní neziskové organizace. V další kapitole je představena vybraná nezisková organizace, kterou je Techmania Science Center o. p. s. Následuje analýza zdrojů financování uvedené organizace, přičemž tyto jsou poté porovnány se strukturou zdrojů financování science center ve světě. V následující kapitole je zhodnoceno finanční zdraví organizace pomocí vybraných ukazatelů. Poslední kapitola je zaměřena na závěrečné zhodnocení financování vybrané neziskové organizace a doporučující návrhy.

Abstract

ZÍKA, Lukáš. *Financing possibilities and financial health assessment of selected non-profit organization*. Pilsen, 2016. 89 p. Diplomova Thesis. University of West Bohemia, Faculty of Economics

Key words: non-profit organization, funding sources, financial health

This diploma thesis deals with financing possibilities of selected non-profit organization and assessment of its financial health. Within first chapters there is formulated theoretical basis of the non-profit sector and funding of non-profit organizations with the focus on nongovernmental organizations. In the next charter the selected non-profit organization Techmania Science Center o. p. s. is introduced. Funding sources analysis of this organization follows and these funding sources are then compared to the funding sources structure of science centers in the world. The next chapter contains the financial health assessment of the organization using selected indicators. The last chapter is focused on final assessment and recommending suggestions.