



Analýza možností financování neziskového sektoru v oblasti výtvarného umění v letech 2000 – 2017 v České republice

Diplomová práce

Studijní program: Ekonomie a hospodářská správa
Obor: Hospodářská politika

Autor práce: Bc. **Jakub Lerch**
Vedoucí práce: doc. Ing. Slavoj Czesaný, DrSc.

Čestně prohlašuji, že jsem diplomovou práci vypracoval samostatně a s použitím uvedené literatury.

.....

Jakub Lerch

V Praze dne 20. 8. 2019

Poděkování

Na tomto místě bych rád poděkoval vedoucímu této diplomové práce

doc. Ing. Slavoji Czesanému, DrSc. za cenné rady a vstřícný přístup při jejím zpracování.

Dále bych chtěl poděkovat své rodině a přátelům za kontinuální podporu a motivaci.

Bibliografický zápis:

LERCH, J. *Analýza možností financování neziskového sektoru v oblasti výtvarného umění v letech 2000 – 2017 v České republice*. Praha, 2019. Diplomová práce. Vysoká škola ekonomická v Praze. Národohospodářská fakulta. Katedra hospodářské politiky. Vedoucí práce: doc. Ing. Slavoj Czesaný, DrSc.



ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Zpracovatel: **Bc. Jakub Lerch**
Studijní program: **Ekonomie a hospodářská správa**
Obor: **Hospodářská politika**
Název tématu: **Analýza možností financování neziskového sektoru v oblasti výtvarného umění v letech 2000 – 2017 v České republice**

Zásady pro vypracování:

1. Cíl práce:
Cílem práce je zhodnotit dosavadní situaci financování neziskových subjektů působících v oblasti výtvarného umění v prostředí české ekonomiky. Práce představí možnosti financování neziskových organizací v oblasti kultury a akcentem na výtvarné umění. Práce poskytne ucelený přehled těchto možností, se kterými neziskové organizace mohou pracovat a pokusí se zhodnotit situaci České republiky v komparaci se zeměmi, které jsou obdobně politicko-ekonomicky definované. Na základě tohoto se pokusí stanovit doporučení pro tuzemské prostředí.
2. Význam, aktuálnost nebo očekávaný přínos zvoleného tématu:
Neziskový charakter těchto organizací jim na jednu stranu přináší zvláštní výhody v podobě podpory ze státního rozpočtu nebo daňových úlev ve vazbě na poskytování veřejně prospěšné služby, nicméně stát není schopen takovou službu dotovat v plném rozsahu a neziskové organizace jsou nuceny hledat i příjmy z vedlejších soukromých zdrojů či generovat alespoň základní zisk, který by jim umožnil vést politiku řádného hospodáře s vyrovnaným rozpočtem, ovšem s absencí zisku, který z titulu charakteru organizace není možný.
3. Charakteristika teoretické části práce:
Metodologická část práce charakterizuje neziskový sektor v prostředí české ekonomiky. Zaměří se na způsoby získávání zdrojů z veřejných i soukromých prostředků a základní vztahy mezi nimi. Zásadní část se týká také státního rozpočtu a s tím souvisejícím dělením mezi jednotlivá ministerstva. V českém prostředí budou představeny veřejné instituce působící v oblasti výtvarného umění vedle institucí, které jsou státem financovány pouze okrajově.
4. Charakteristika praktické části práce:
Základem praktické části bude vlastní analýza způsobu financování kulturních organizací v České republice skrze dotační programy na příkladu případové studie a následné porovnání způsobů financování kulturních organizací v jednotlivých zemích Visegrádské čtyřky na základě zvolených parametrů. Mezi hlavní výzkumné metody bude patřit analýza a srovnání v případě komparace situace naší a našich zahraničních sousedů, případně dedukce pro zhodnocení výstupu vyplývajícího z analyzované situace.
5. Klíčová slova:
Nezisková organizace, dotační programy, fundraising

Rozsah práce: 80 normostran

Seznam odborné literatury:

1. BOUKAL, P. Nestátní neziskové organizace (teorie a praxe). Vyd. 1. Praha: Oeconomica, 2009. 304 s. ISBN 978-80-245-1650-9
2. BOUKAL, P., VÁVROVÁ, H. Ekonomika a financování neziskových organizací. Praha: Oeconomica, 2007. 89 s. ISBN 978-80-245-1293-8
3. FRIČ, Pavol. Neziskový sektor v ČR: výsledky mezinárodního srovnávacího projektu Johns Hopkins University. Praha: Eurolex Bohemia, 2001. 203 s. ISBN 80-86432-04-1.
4. HANNAGAN, Tim. Marketing pro neziskový sektor. přel. Jana NOVOTNÁ. 1. vyd. Praha: Management Press, 1996. 205 s. ISBN 80-85943-07-7.
5. HYÁNEK, Vladimír, Zuzana PROUZOVÁ a Simona ŠKARABELOVÁ. Neziskové organizace ve veřejných službách. Bmo: Masarykova univerzita, 2007. 293 s. ISBN 978-80-210-4423-4.
6. NOVOTNÝ, Jiří. Ekonomika a řízení neziskových organizací (zejména nevládních organizací). Praha: Oeconomica, 2004. 156 s. ISBN 80-245-0792-7.
7. REKTOŘÍK, J. a kol. Organizace neziskového sektoru: Základy ekonomiky, teorie a řízení. Vyd. 2. Praha: Ekopress, 2007. 188 s. ISBN 978-80-86929-25-5
8. SALAMON, Lester M., Helmut K. ANHEIER. Defining the nonprofit sector: a cross-national analysis. New York: Manchester University Press, 1997. 300 s. ISBN 07190-4901-6.
9. ŠEDIVÝ, M., MEDLÍKOVÁ, O. Úspěšná nezisková organizace, vyd. 2. Praha: GRADA Publishing, 2009. 168 s. ISBN 978-80-247-2707-3
10. ŠIMKOVÁ, Eva. Management a marketing v praxi neziskových organizací. Vyd. 5., upr. Hradec Králové: Gaudeamus, 2012. 173 s. ISBN 978-80-7435-230-0.

Datum zadání diplomové práce: listopad 2018

Termín odevzdání diplomové práce: květen 2019

Bc. Jakub Lerch
Řešitel

doc. Ing. Slavoj Czesaný, DrSc.
Vedoucí práce

doc. Ing. Miroslav Ševčík, CSc.
Vedoucí katedry

prof. Ing. Zdeněk Chytil, CSc.
Děkan NF VŠE

Abstrakt

Práce představí oblast neziskového sektoru v prostředí české ekonomiky a zaměří se především na oblast výtvarného umění. Sektor neziskových organizací je oblast národního hospodářství, která svým specifickým charakterem a rozsahem působení přispívá velkou měrou k rozvoji a prospěchu celé společnosti. V současnosti však finanční prostředky alokované v této oblasti nedostačují požadovanému rozsahu produkce. Stěžejní část práce se bude věnovat možnostem financování neziskových organizací v oblasti kultury a zejména pak výtvarného umění. Práce poskytne ucelený přehled těchto možností, se kterými neziskové organizace mohou pracovat a pokusí se porovnat tyto možnosti se zeměmi, které jsou obdobně politicko-ekonomicky definované. Pro takové srovnání využije země, které jsou, stejně jako Česká republika, součástí Visegrádské skupiny. Vzájemné porovnání takových možností může pomoci stanovit možný směr, kterým se v oblasti financování neziskového sektoru v kultuře může ubírat i Česká republika a dopomoci tak zefektivnit stávající situaci.

Klíčová slova:

Nezisková organizace, dotační programy, fundraising

Abstract

The work will introduce the area of the non-profit sector in the Czech economy and will focus mainly on the field of fine arts. The sector of non-profit organizations is the area of the national economy, which by its specific nature and extent of its contribution contributes greatly to the development and benefits of the whole society. At present, however, the funds allocated in this area are not sufficient to support the required production scale. The thesis will focus on the possibilities of financing non-profit organizations in the field of culture and especially fine arts. The work will provide a comprehensive overview of these options that non-profit organizations can work with and will try to compare these options with countries that are similarly politically and economically defined. For this comparison, it will use countries that, like the Czech Republic, are part of the Visegrad Group. The mutual comparison of such options can help to determine the possible direction that the Czech Republic can take in the area of financing the non-profit sector in culture, thus helping to streamline the current situation.

Key words:

Non-profit organization, public funding, fundraising

Obsah

ÚVOD.....	4
1 NEZISKOVÝ SEKTOR.....	5
1.1 Sektorové vymezení.....	5
1.2 Strukturálně-operacionální vymezení	7
1.3 Vymezení podle Rady vlády pro NNO.....	7
1.3.1 Zapsané spolky	8
1.3.2 Nadace a nadační fondy	8
1.3.3 Evidované právnické osoby	9
1.3.4 Obecně prospěšné společnosti.....	9
1.3.5 Ústavy	9
1.3.6 Sociální družstva	9
2 FINANCOVÁNÍ NESTÁTNÍCH NEZISKOVÝCH ORGANIZACÍ.....	12
2.1 Financování z veřejných zdrojů	13
2.1.1 Veřejné rozpočty	13
2.1.2 Daňová úleva, daňové zvýhodnění	15
2.1.3 Evropské fondy	16
2.2 Financování z neveřejných zdrojů	20
2.2.1 Individuální dárci	20
2.2.2 Podnikoví dárci	21
2.2.3 Nadace a nadační fondy	22
2.3 Vedlejší hospodářská činnost.....	22
3 FUNDRAISING NEZISKOVÝCH ORGANIZACÍ	24
3.1 Metody fundraisingu podle finančního zdroje.....	25
3.1.1 Pořádání akcí (veřejné sbírky, benefice).....	26
3.1.2 Mediální komunikace	27
3.1.3 Poštovní kampaň, tj. direct mail	28
3.1.4 Telefonická kampaň.....	28
3.1.5 Členství	28
3.1.6 Osobní setkání	28
3.1.7 Žádost o grant.....	29
3.1.8 Odkaz ze závěti	29
3.1.9 Online fundraising	29
4 MĚŘENÍ A HODNOCENÍ VÝKONU KULTURNÍCH INSTITUCÍ	32
4.1 Sledovaná kritéria.....	34
4.1.1 Kvantitativní proměnné.....	35
4.1.2 Kvalitativní proměnné	37

5 MOŽNOSTI FINANCOVÁNÍ KULTURNÍCH NNO V ČESKÉ REPUBLICE	38
5.1 Veřejné zdroje	38
5.1.1 Veřejné rozpočty	39
5.1.2 Evropské fondy	42
5.2 Neveřejné zdroje	47
5.2.1 Individuální dárci a podnikoví dárci	48
5.3 Vedlejší hospodářská činnost.....	49
6 MOŽNOSTI FINANCOVÁNÍ KULTURY VE VYBRANÝCH ZAHRANIČNÍCH ZEMÍCH	51
6.1 Slovensko	51
6.2 Polsko.....	54
6.3 Maďarsko	59
7 VLASTNÍ ANALÝZA – VYHODNOCENÍ SYSTÉMU ČERPÁNÍ VEŘEJNÉ DOTACE NA PŘÍPADOVÉ STUDII	65
8 SHRNUÍ	69
ZÁVĚR A DOPORUČENÍ	72
ZDROJE	76
Knížní	76
Elektronické	77
TABULKY A GRAFY	79
Seznam grafů	79
Seznam tabulek.....	79

Úvod

Poskytování řady služeb nelze z jejich titulu a charakteru zajistit v rámci tržního prostředí na základě tradičních ekonomických mechanismů. Občanská společnost v demokratickém státě se také podílí na správě věcí veřejných. Angažovanost v neziskových organizacích je tak jednou z možných cest, kterými se občané mohou vydat. Neziskové organizace jsou tedy kolektivně a formálně organizované instituce, jejichž členové se na vytyčených cílech podílejí prostřednictvím členství nebo dobrovolných aktivit.

Mezi takové služby můžeme zařadit i zajišťování kulturních aktivit, které jsou předmětem této práce. Kultura je zohledněna i v Listině základních práv a svobod, která stanovuje právo přístupu ke kulturnímu bohatství za zákonem stanovených podmínek. Výtvarné umění a jeho význam pro společnost má v kulturním prostředí významnou a neodmyslitelnou pozici. Právě zajišťování chodu galerií, uměleckých institucí a organizací je často v režii neziskových organizací, které v této oblasti poskytují vedle kulturních také vzdělávací a společenské služby. Nezávislé financování takových aktivit však není snadné a často je z velké části subvencováno státem.

Práce si klade za cíl představit možnosti financování kulturních neziskových organizací působících v oblasti výtvarného umění potažmo výstavnictví. V úvodu práce je vymezen pojem nestátní neziskové organizace a samotného neziskového sektoru v České republice. Dále jsou představeny možnosti financování veřejně prospěšné činnosti neziskových organizací s ohledem na jejich možné přednosti a nedostatky. Vedle možností vyplývajících z nastavení institucionálního zajištění a možností finančních dotací z jednotlivých ministerstev, které mohou pokrývat jen zákonem určenou výši rozpočtu takových organizací, jsou neziskové subjekty nuceny získávat i zdroje soukromé, což označuje souhrnně pojem fundraising. V práci jsou současně představeny i možnosti financování neziskového sektoru v zemích Visegrádské skupiny, které poslouží jako možné referenční body pro porovnání stávající situace v České republice. Následuje vlastní analýza na příkladu případové studie čerpání dotací z veřejných rozpočtů. V závěru práce jsou vyhodnoceny možnosti financování v jednotlivých národních systémech sledovaných zemí, vyhodnocena situace v tuzemsku a navržena případná doporučení pro budoucí vývoj v této oblasti v České republice.

1 Neziskový sektor

V každé vyspělé demokratické společnosti hraje neziskový sektor nezastupitelnou roli v zajišťování celé řady činností, které není trh schopný zajistit a zajišťování státním aparátem je neefektivní. Jeho charakter je v každé zemi definován historickým vývojem, tradicí a kulturou. Obecně lze však konstatovat, že vzhledem k množství aktivit zajišťovaných neziskovými organizacemi, je definice sektoru i samotné neziskové organizace poměrně složitá. Existuje několik základních přístupů, jejichž podstatu se nyní pokusíme představit.

1.1 Sektorové vymezení

Neziskový sektor též označovaný jako tzv. třetí sektor již ze svého označení nespadá ani pod státní byrokratický aparát a ani do prostředí tržních subjektů řídících se nabídkou a poptávkou na trhu. V tomto ohledu je zajímavý přístup Viktora Pestoffa, který navrhl schéma pojetí neziskového sektoru, kde zohlednil i roli domácností. Jeho model bývá označován jako „trojúhelník blahobytu“ (welfare triangle) a ukazuje, že hranice mezi jednotlivými organizacemi nejsou tak snadno rozlišitelné. Rektořík (2007)¹ Pestoffovův model národního hospodářství interpretuje následovně:

1. sektor ziskový a neziskový,
2. sektor soukromý a veřejný,
3. sektor formální a neformální.

Na základě výše uvedeného rozdělení oddělil jednotlivé sektory na základě předem stanovených charakteristik. Nutno podotknout, že předmětem zkoumání jsou organizace, které splňují typické podmínky pro nestátní neziskový sektor, a sice:

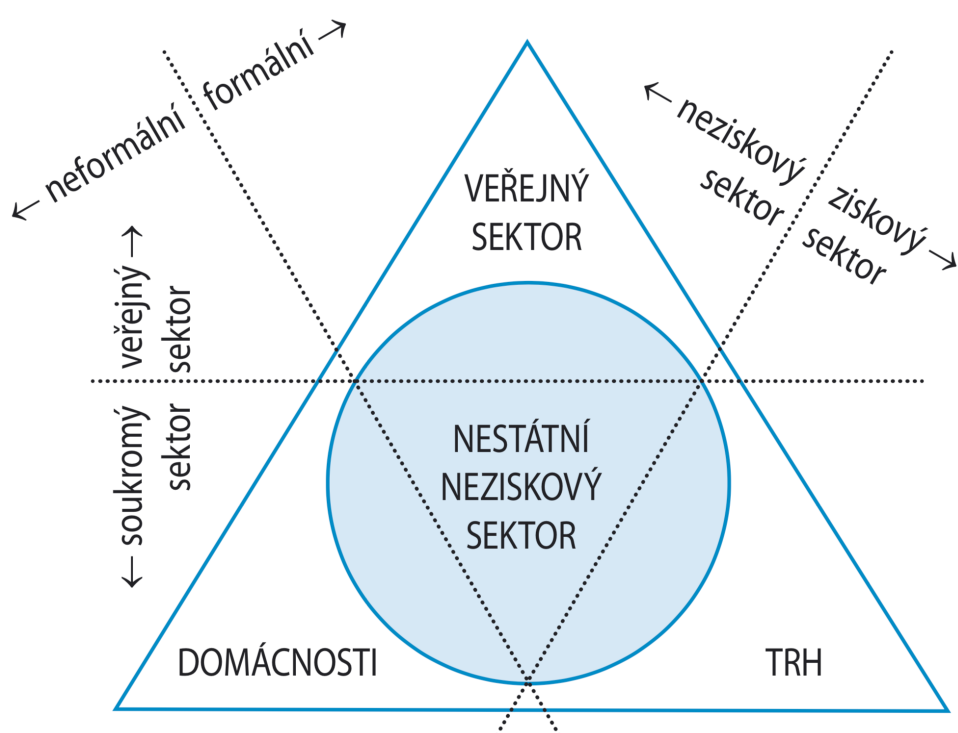
1. jsou založeny soukromými osobami bez vlivu či záměru veřejných institucí,
2. mají neziskový charakter,
3. mají charakter právnických osob a zaměřují se na dlouhodobou činnost.

¹ REKTOŘÍK, J. a kol. Organizace neziskového sektoru: Základy ekonomiky, teorie a řízení. Vyd. 2. Praha: Ekopress, 2007. 14 - 20 s. ISBN 978-80-86929-25-5.

Na základě těchto skutečností Petroff ve svém schématu vymezuje čtyři základní sektory národního hospodářství:

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

Obrázek 1: Petroffovo vymezení národního hospodářství



zdroj: REKTOŘÍK, J. a kol. (2007)

Na základě tohoto schématu je dobře ilustrováno, že hranice mezi sektory jsou značně volatilní a neziskové organizace nabývají různých forem, struktur a vlastností. Navíc je na jeho základě možné si lépe představit vztahy a procesy, které mezi sektory probíhají a dochází tím k ovlivňování organizací navzájem. Tato struktura má samozřejmě vliv i na vznik specifických forem neziskových organizací. Do pojmu nestátní neziskový sektor lze zařadit velké množství heterogenních organizací, což ztěžuje následnou analýzu sektoru i definici organizací samotných.

1.2 Strukturálně-operacionální vymezení

Strukturálně-operacionální vymezení neziskových organizací vychází ze studie Salamona a Anheiera (1992)², kteří neziskový sektor definují jako soubor institucí vyjmutých ze státní struktury, avšak sloužících veřejnému zájmu. V rámci svého výzkumu stanovují pět vlastností, podle kterých se nestátní neziskové organizace vymezují:

- **institucionalizované** (disponují institucionální strukturou),
- **soukromé** (disponují institucionální nezávislostí na státní správě),
- **neziskové** (nedochází k přerozdělování zisků mezi vlastníky nebo vedení organizace),
- **samosprávné a nezávislé** (vybaveny procesy a strukturami umožňujícími vlastní organizaci),
- **dobrovolné** (využívají dobrovolné účasti na svých činnostech).

Na základě těchto kritérií bychom však z neziskového sektoru vyloučili družstva a vzájemně prospěšné organizace. I česká legislativa stanovuje, že vzniklý zisk je možný pouze za předpokladu, že se vynaloží za účelem hlavního poslání organizace.

1.3 Vymezení podle Rady vlády pro NNO

Třetí způsob rozdělení nestátních neziskových organizací odpovídá metodě používané Radou vlády pro nestátní neziskové organizace. Tímto způsobem na neziskový sektor nahlíží i široká veřejnost. Tento poradní orgán vlády ČR potom dohlíží i na financování NNO z vybraných veřejných rozpočtů. Vymezuje dvě skupiny neziskových organizací:

- vládní (státní, veřejné – tj. financované z veřejných zdrojů) neziskové organizace,
- nestátní (nevládní, občanské, soukromé) neziskové organizace.³

Vládní neziskové organizace se ve svých aktivitách zaměřují zejména na výkon veřejné správy, a to hned na několika úrovních – stát, region, obec. Z hlediska právní subjektivity zde

² Salamon, Lester M. and Helmut K. Anheier. "In Search of the Nonprofit Sector II: The Problem of Classification." Working Papers of the Johns Hopkins Comparative Nonprofit Sector Project, no. 3. Baltimore: The Johns Hopkins Institute for Policy Studies, 1992.

³ Rozbor financování nestátních neziskových organizací z vybraných veřejných rozpočtů - PDF. [online]. Copyright © DocPlayer.cz [cit. 30.06.2019]. Dostupné z: <https://docplayer.cz/1294450-Rozbor-financovani-nestatnich-neziskovych-organizaci-z-vybranych-verejnych-rozpocetu.html>

v českém právním rámci spadají příspěvkové organizace a dále organizační složky státu, kraje a obce.

Nestátní neziskové organizace disponují schopností vlastní organizační struktury. Dochází tak ke koordinaci a organizaci činností lidí v určitém specifikovaném prostoru. V roce 2014 vstupuje v platnost nový občanský zákoník (dále NOZ), který významně upravil oblast neziskového sektoru i možnosti právních forem neziskových organizací. Za nestátní neziskové organizace považujeme organizace následujících právních forem:

- zapsané spolky,
- nadace a nadační fondy,
- evidované právnické osoby,
- obecně prospěšné společnosti,
- ústavy,
- sociální družstva.⁴

1.3.1 Zapsané spolky

Od počátku roku 2014 přestala existovat právní forma občanského sdružení, zákon č. 83/1990 Sb., o sdružování občanů byl zrušen. Občanská sdružení jsou podle §3045 NOZ od 1. 1. 2014 považována za spolky. Tento postup bývá interpretován jako transformace občanských sdružení, nicméně o transformaci se nejedná, protože se zde nevyžaduje projev vůle ve formě vlastního rozhodnutí orgánů sdružení. NOZ (předpis č. 89/2012 Sb.) zakládá právní formu zapsaný spolek. Sdružení musí své stanovy nejpozději k 1. 1. 2017 přizpůsobit úpravě spolků v NOZ.

1.3.2 Nadace a nadační fondy

Od 1. ledna 2014 přestal platit i zákon č. 227/1997 Sb., o nadacích a nadačních fondech. Nadace a nadační fondy se tak zařadily pod tzv. fundace, tedy sdružení majetku s předem stanoveným konkrétním účelem. Činnost nadace může být veřejně prospěšná i dobročinná, spočívá-li v podpoře okruhu osob určených jednotlivě či jinak.⁵

⁴ NEZISKOVKY – Fakta o NNO. *NEZISKOVKY - [online]*. Dostupné z: <https://www.neziskovky.cz/clanky/511/fakta/>

⁵ ibid

1.3.3 Evidované právnické osoby

Církevní právnické osoby zřizované církvemi a náboženskými společnostmi neboli evidované právnické osoby zůstávají právně nedotčeny a řídí se dále zákonem č. 3/2002 Sb., o církvích a náboženských společnostech.⁶

1.3.4 Obecně prospěšné společnosti

Změna nastala i v případě obecně prospěšných organizací, jelikož byl zrušen zákon 248/1995 Sb., o obecně prospěšných společnostech. Stávající obecně prospěšné společnosti se řídí zákonem č. 248/1995 Sb., ve znění platném k 31. 12. 2013. Od 1. 1. 2014 však není možné zakládat nové obecně prospěšné společnosti.⁷

1.3.5 Ústavy

Nově vzniklá právní forma ústav má oproti systému členství ve spolku spíše zaměstnanecké vnitroorganizační struktury. Jedná se o právní formu založenou za účelem provozování společensky nebo hospodářsky užitečné činnosti s využitím své osobní a majetkové složky. Výsledky jejich činnosti jsou každému rovnocenně zpřístupněny za předem daných podmínek.⁸

1.3.6 Sociální družstva

Poslední nově vzniklá právní forma zaměřující se na sociální a pracovní integraci znevýhodněných osob jsou sociální družstva. Ty jsou v zákoně ustavena zákonem 90/2012 Sb., o obchodních společnostech a družstvech (zákon o obchodních korporacích). Sociálním družstvem je organizace, která soustavně vyvíjí obecně prospěšnou činnost podporující sociální soudržnost se zaměřením na pracovní a sociální integraci znevýhodněných osob do společnosti.⁹

Funkce NNO patří mezi základní popisnou charakteristiku každé organizace, na jejímž základě je možné definovat skupiny NNO s ohledem na jejich funkci:

- Servisní NNO,

⁶ ibid

⁷ ibid

⁸ ibid

⁹ ibid

- Advokační NNO,
- Zájmové NNO,
- Filantropické NNO.¹⁰

Servisní NNO nabízejí služby svým klientům, tedy přímo se podílejí na řešení veřejných problémů. Typicky poskytují sociální služby, služby v oblasti zdravotní péče a sociálního začleňování nebo v oblasti rozvojové spolupráce a humanitární pomoci.

Advokační NNO se zaměřují na práva vymezených skupin či vybraných veřejných zájmů. Jejich činností je prosazování nebo naopak bránění změnám vůči veřejným i soukromým institucím. Vystupují při prosazování principu rovnosti a nediskriminace, ochrany veřejných zájmů jako je ochrana zdraví, životního prostředí nebo práv spotřebitelů. Z hlediska struktury jsou jak členskými organizacemi (spolky), tak nečlenskými (obecně prospěšné společnosti, nadace a nadační fondy).

Zájmové NNO jsou vůbec nejpočetnější skupinou v českém neziskovém sektoru. Zaměřují se na organizování zájmové činnosti buď výhradně pro své členy, nebo s přesahem do širší veřejnosti. Typicky sem patří NNO v oblasti sportu, kultury, tradiční zájmové spolky (dobrovolní hasiči apod.). Zájmové organizace jsou postaveny výhradně na členském principu.

Filantropické NNO podporují finančně i hmotně veřejně prospěšné aktivity. Typicky se jedná o nadace a nadační fondy.

Nadcházející tabulka 1 ilustruje, že v neziskovém sektoru převládá růstový trend, který indikuje rozvoj tržních struktur demokratické společnosti umožňující posílení terciálního sektoru ekonomiky. Počet NNO se za posledních 15 let v České republice více než zdvojnásobil. Výsledek však může být poněkud zkreslený, protože dle legislativy platné do konce roku 2013 nevznikla povinnost nadále neaktivním sdružením se odhlásit z registru Ministerstva vnitra, čímž vzniká nadhodnocený údaj.

¹⁰ Úvodní stránka | Vláda ČR [online]. Copyright © [cit. 08.07.2019]. Dostupné z: https://www.vlada.cz/assets/ppov/rnno/dokumenty/studie_fric_pro_web.pdf

Tabulka 1 Počet NNO mezi lety 2000 – 2017

	Občanské sdružení	Spolek	Nadace	Nadační fondy	Evidované právnické osoby	Obecně prospěšné společnosti	Ústavy
2000	42 302		282	735		557	
2001	47 101		299	784		701	
2002	49 108		330	825	4785	762	
2003	50 997		350	859	4946	884	
2004	53 306		362	898	4927	1038	
2005	54 963		368	925	4605	1158	
2006	58 347		380	992	4464	1317	
2007	61 802		390	1048	4446	1486	
2008	65 386		411	1095	4399	1658	
2009	68 631		429	1168	4347	1813	
2010	72 111		449	1205	4352	1958	
2011	75 627		455	1269	4366	2126	
2012	77 801		458	1278	4348	2183	
2013	84400		500	1323	4176	2571	
2014		86956	508	1407	4158	2926	123
2015		89584	505	1518	4166	2894	388
2016		92878	516	1635	4177	2792	686
2017		93651	515	1670	4171	2774	752

zdroj: www.neziskovky.cz, vlastní zpracování

Dle dostupných dat převažuje počet bývalých občanských sdružení, nyníšších spolků, který z 43 302 registrovaných v roce 2000 vzrostl na 93 651 v roce 2017. Chybějící data u evidovaných právnických osob se týkají let 2000 a 2001, které byly ustaveny v zákoně č. 3/2002. Ty ve sledovaném období snižují svůj počet ze 4785 v roce 2002 na 4171 v roce 2017. Druhou právní formou zaznamenávající pokles jsou obecně prospěšné organizace, jejichž počet narůstal až do změny legislativy v roce 2014, kdy bylo registrováno celkem 2926 organizací. Téhož roku vznikly i spolky a ústavy, jejichž počet do roku 2017 každoročně vykazuje nárůst. Kontinuální růst můžeme sledovat i v případě počtu nadací a nadačních fondů.

2 Financování nestátních neziskových organizací

Každá nezisková organizace vymezuje své poslání, které vyplývá z účelu její činnosti.

Veškeré cíle i aktivity jsou poslání organizace podřízeny. Existuje celá řada rozhodujících proměnných, které podmiňují výsledky činnosti neziskové organizace. Přestože z hlediska právní formy považujeme NNO za společnosti sdružující občany s důrazem na jejich dobrovolné zapojení, jejich chod a zajištění dlouhodobého rozvoje jejich aktivit je závislé na řadě faktorů, které lze vymezit na tři základní typy – *finance; zázemí, služby a materiál; lidé*.¹¹

Hned financování celé organizace je zcela elementární pro fungování a zajištění jejího chodu. Vedle odměn zaměstnanců a spolupracovníků je nezbytné zajistit technické zázemí, organizační strukturu a v neposlední řadě i propagační možnosti, které zajistí efektivní nakládání s omezenými zdroji. Pro zachování dlouhodobého charakteru NNO je klíčová také podpora v podobě materiálu i dobrovolníků, tedy nefinančního charakteru. Zdrojů financování je celá řada a vzhledem k neziskovému charakteru vyplývajícího z typu aktivit NNO není možné se spoléhat pouze na jeden zdroj. Proto hraje i struktura vícezdrojového financování důležitý aspekt pro vývoj a budoucnost těchto organizací. Dotace z veřejných rozpočtů a z nich vyplývající dotační tituly ministerstev a regulace jejich poskytování předem stanovují strukturu financování, která nezbytně musí nabývat vícezdrojový charakter.

Zdroje financování jsou:

- veřejné zdroje
- neveřejné zdroje
 - individuální dárci
 - firemní dárci
 - nadace a nadační fondy
- vedlejší hospodářská činnost
- ostatní

V případě financování NNO z veřejných zdrojů lze rozlišit přímé a nepřímé způsoby podpory. Stát se na nepřímé finanční podpoře může podílet prostřednictvím daňových úlev či

¹¹ ŠEDIVÝ, M., MEDLÍKOVÁ, O. *Úspěšná nezisková organizace*, vyd. 2. Praha: GRADA Publishing, 2009. 39 s. ISBN 978-80-247-2707-3.

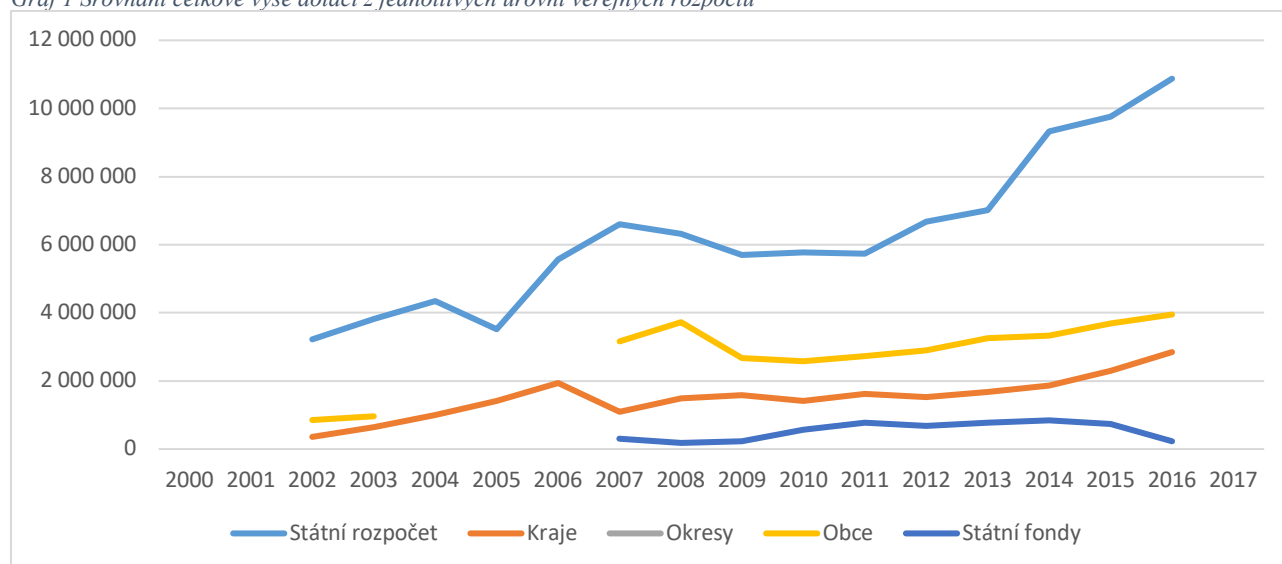
zvýhodnění. Naopak při přímé podpoře se jedná o dotační politiku státu na úrovni státu, tj. jednotlivých ministerstev, nebo na úrovni samosprávních celků, a sice krajů nebo obcí.

2.1 Financování z veřejných zdrojů

2.1.1 Veřejné rozpočty

Veřejné rozpočty poskytují řadu možností, kde lze prostředky pro chod NNO čerpat. Jedná se o rozpočty obcí, měst, rozpočty ministerstev a Evropské fondy. Správci těchto rozpočtů vyhláší podmínky udělení dotace v závislosti na předložených žádostech v požadované struktuře a časových termínech. Při čerpání těchto zdrojů je nutné přihlídnout k tzv. kofinancování. Žadatel prokazuje, že vedle poskytnuté dotace financuje předložený rozpočet i z dalších zdrojů. To platí i v případě Evropských fondů se zpětným proplácením. Vývoj výše těchto dotací v průběhu sledovaného období mezi lety 2000 a 2017 ukazuje následující graf. Data v roce 2001 nebylo možné zohlednit, jelikož nebylo provedeno sledování poskytnutých dotací ze státního rozpočtu. Kraje vznikly v roce 2001 a rok 2002 byl tedy vůbec prvním rokem, kdy mohly dotace NNO poskytovat. Stejně jako kraje jsou pověřené obce III. stupně sledovány teprve od roku 2002, nicméně údaje o pověřených obcích III. stupně nebyly v ani jednom ze sledovaných roků úplné, protože dotazníky vyplnilo vždy 171 z celkem 205 obcí tohoto typu.¹²

Graf 1 Srovnání celkové výše dotací z jednotlivých úrovní veřejných rozpočtů



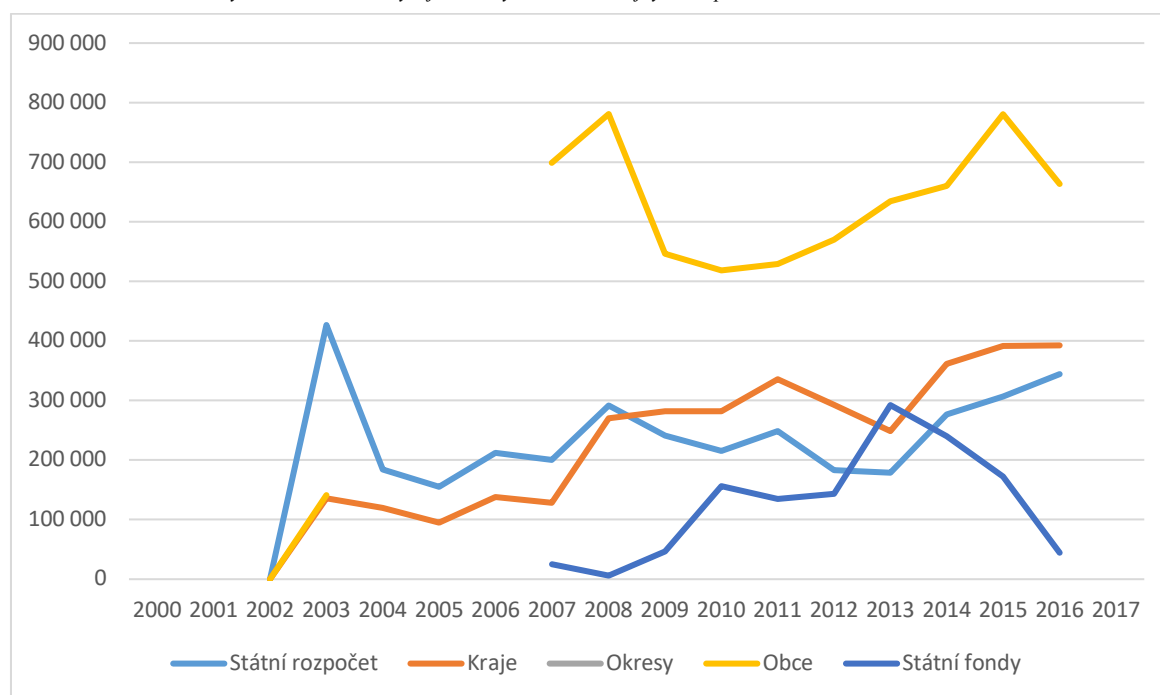
zdroj: *Rozbor financování nestátních neziskových organizací z veřejných rozpočtů v letech 2000 až 2017*, vlastní zpracování

¹² Úvodní stránka | Vláda ČR [online]. Copyright © [cit. 10.07.2019]. Dostupné z: https://www.vlada.cz/assets/ppov/rnno/dokumenty/rozbor_2002.pdf

V případě vyhodnocení vývoje financování NNO jsou zpětně dohledaná data bez patřičné kontinuity. Je to způsobeno především legislativním vývojem v tuzemsku, kdy v průběhu sledovaného období došlo k zrušení samosprávných jednotek okresů a jejich dotační tituly byly přesunuty na městská a krajská zastupitelstva. Vývoj však ukazuje, že prostředky plynoucí do neziskového sektoru vykazují vyjma prostředků státních fondů rostoucí tendenci zejména v posledních letech. Nejvíce pak v případě státního rozpočtu, potažmo jednotlivých ministerstev. Celkový pokles nastal po roce 2008, což lze považovat za jeden z jevů finanční krize, která dolehla na evropské země, což se projevilo restriktivní fiskální politikou, tedy snížením vládních výdajů.

Pro záměr této práce je však stěžejní sledovat financování zejména oblasti kultury, tedy specifického segmentu neziskového sektoru. Vývoj výše dotací kulturním neziskovým organizacím v závislosti na jejich poskytovateli ukazuje následující graf.

Graf 2 Srovnání celkové výše dotací do kultury z jednotlivých úrovní veřejných rozpočtů



zdroj: *Rozbor financování nestátních neziskových organizací z veřejných rozpočtů v letech 2000 až 2017*, vlastní zpracování

Z grafu je patrné, že po dobu sledovaného období byly pro financování kulturních NNO zásadní zejména dotace z rozpočtů měst a obcí. Od roku 2013 lze sledovat nárůst v objemu poskytnutých prostředků ze zdrojů krajů a státního rozpočtu. Naopak financování kultury ze státních fondů vykazuje od téhož roku výrazný pokles oproti předchozí rostoucí tendenci.

Obecně s sebou financování organizací a projektů z veřejných zdrojů přináší výhody i úskalí. Velkým přínosem je zejména široké zaměření podporovaných okruhů. Díky široké podpoře se tak dostane na projekty zaměřené i na nepopulární, a přesto důležitá témata jako jsou problematika menšin, drog apod. Finanční prostředky poskytnuté z veřejných rozpočtů lze použít na náklady do předem stanovené výše, která může dosahovat v některých případech až 70 % celkových nákladů. Pokrývání provozních a osobních nákladů, které jsou také součástí nákladů, však bývá pro NNO nejsložitější.

Dalším problematickým momentem při čerpání dotací je časový nesoulad mezi uzavřením smlouvy se správním orgánem a skutečným vyplacením dotované částky. Ačkoliv se o dotace žádá v roce předcházejícím roku, na který je dotace požadována, po přidělení dotačního nároku se její vyplacení často realizuje až koncem prvního kvartálu následujícího roku. Dochází tak k nesouladu v případě financování samotné činnosti, jelikož NNO musí počátek roku hradit z dalších zdrojů.

S tím souvisí i další komplikace spojená s pevně daným obdobím, na které je dotace poskytnuta. Veškeré získané prostředky musí být vyčerpány do konce kalendářního roku, na který je dotace přidělena. V případě, že nejsou vyčerpány v celém objemu, přebytková část musí být navracena příslušnému správnímu orgánu. Samotný limit kalendářního roku mimo jiné znemožňuje dlouhodobé plánování aktivit v případě, že jsou financovány z veřejných prostředků, protože není možné předpokládat úspěch při žádosti o dotaci ani spolehlivě určit možnou výši přidělených prostředků. Závěrem je NNO povinna provést závěrečné vyúčtování své činnosti a doložit veškeré odčerpané prostředky. Sestavení takové účetní rozvahy, doložení potřebných příloh a příprava potřebných podkladů pro správní orgán obdobně jako samotná žádost o dotaci představují výraznou administrativní zátěž.

2.1.2 Daňová úleva, daňové zvýhodnění

Daňová úleva patří mezi nepřímé formy státní podpory neziskového sektoru. Podmínkou pro daňové úlevy zůstává účel, se kterým byla společnost založena. Zákon 586/1992 Sb., o daních z příjmů, upravuje, že příjem poplatníků, kteří nestanovují podnikání jako svou hlavní činnost, tedy ho neuvádí ve svých zakládacích listinách, ve stanovách či zřizovacích dokumentech, nepodléhá dani z příjmu a je od ní osvobozen za předpokladu, že výdaje na vykonávání

takové činnosti převyšují. Daň není uvalena ani na příjmy ze státního rozpočtu nebo státních fondů, dotace z krajských a obecních rozpočtů a ani na prostředky z fondů EU.¹³

Na základě zákona 586/1992 Sb., o daních z příjmů, je možné uplatnit také daňové odpočty, které dárce snižují jeho daňový základ. Na základě darovací smlouvy si může příslušná fyzická nebo právnická osoba požádat o odpočet. Zákon stanovuje, že v rámci darovací smlouvy musí být specifikován účel daru, který podporuje vědu a vzdělání, výzkumné účely, kulturu, školství, ochranu mládeže, ochranu zvířat, sociální účely, zdravotnictví, ekologii, humanitární pomoc, charitu, podporu registrované církve či sport a tělovýchovu.

Od základu daně lze odečíst bezúplatná plnění, tj. dary, pokud úhrnná hodnota darů za zdaňovací období přesáhne částku 1000 Kč nebo činí alespoň 2 % základu daně. Maximálně je možné odečíst až 15 % ze základu daně. Obdobné podmínky platí i pro dary fyzickým nebo právnickým osobám se sídlem v jiném státu Evropské unie.¹⁴

2.1.3 Evropské fondy

Podpora z fondů EU patří mezi významné způsoby financování neziskových aktivit v tuzemsku. Problematická je však administrativa spojená s těmito složitými žádostmi. Závěrečné vyúčtování vyžaduje vysoké administrativní nároky již v průběhu samotného čerpání a následně i pro vyhodnocení podpořeného projektu. Proto se zejména menší organizace o podporu ze Strukturálních fondů EU vůbec neucházejí. Některé také uzpůsobují své poslání právě parametrům žádosti o evropskou dotaci nebo vznikají projekty založené pouze na financování z těchto fondů. V dlouhodobém horizontu tak jejich činnost po skončení podpůrní doby končí, jelikož si nezajistily další zdroje na pokrytí své činnosti. Evropská unie umožňuje čerpat finanční podporu prostřednictvím Strukturálních fondů nebo Komunitárních programů. Základní rozdíly mezi nimi poskytuje následující tabulka.

¹³ Zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů. [online]. [citováno 2019-7-10]. Dostupné z: <http://portal.gov.cz/app/zakony/zakonPar.jsp?page=1&idBiblio=40374&recShow=23&fulltext=&nr=586~2F1992&part=&name=&rpp=15#parCnt>

¹⁴ ibid

Rozdíly mezi komunitárními programy a strukturálními fondy

	Komunitární programy	Strukturální fondy
Podpis smlouvy	EU	ČR
Partnerství	evropské	národní
Dopad	celoevropský	regionální
Místo hodnocení	EU	ČR
Právní rámec smlouvy	EU	ČR
Poslání	Podpora oblastí souvisejících s politikami EU	Podpora hospodářské a sociální soudržnosti
Podpora projektů	Generální ředitelství Evropské komise	Ministerstva, Regionální rady soudržnosti
Na co se žádá	Věda a výzkum, vzdělávání, kultura, životní prostředí, aj.	Infrastruktura a jejich vybavení, lidské zdroje, aj.
Hodnotitelé	Mimo ČR	národní hodnotitelé

zdroj: www.euroskop.cz

V případě financování z Evropských fondů mohly kulturní organizace využít například rámcový program Kultura 2007, který poskytoval částečnou finanční podporu mezinárodním kulturním projektům v letech 2007-2013. Rozpočet, který byl na to vyhrazen dosahoval výše celkem €400 000 000 a byl určen na podporu a ochranu národní kultury a kulturních památek. Zaměřoval se zejména na tři oblasti:

- podpora přeshraniční spolupráce (Promoting cross-border mobility),
- posílení mezinárodní výměny (Encouraging transnational circulation),
- podnícení kulturního dialogu (Fostering intercultural dialogue).¹⁵

¹⁵ Culture programme (2007-2013) | Creative Europe. European Commission [online]. [cit. 10.7.2019]. Dostupné z: https://ec.europa.eu/programmes/creative-europe/previous-programme/culture_en

V rámci vyhlášených komunitárních programů v letech 2007-2013 však rozpočet rámcového programu Kultura 2007 tvořil pouze 1,05 % z celkového rozpočtu na všechny oblasti.¹⁶

Skladba i obsah komunitárních programů se průběžně upravují podle aktuálních priorit a Evropská unie je vyhlašuje vždy na určité období, aktuálně podporuje projekty na období 2014-2020. Pro NNO působící v oblasti kultury je zásadní program s názvem **Kreativní Evropa**, což je program EU na podporu kinematografie a kulturních a kreativních odvětví, probíhající v současné době.

Cílem programu je vytvořit jednotný rámec pro financování projektů v oblasti scénických umění, výtvarného umění, nakladatelství a literatury, filmu, televize, hudby, mezioborového umění, kulturního dědictví a videoher. Způsobilými žadateli jsou evropské kulturní subjekty, které jsou činné v kulturních a kreativních odvětvích a mají sídlo v zemi zapojené do programu. Organizace musí mít právní subjektivitu alespoň dva roky a musí být schopna svoji existenci jakožto právnické osoby prokázat. Fyzické osoby o grant žádat nemohou.

Celkový rozpočet programu Kreativní Evropa na období 2014–2020 je 1,462 mld. eur. Na dílčí program MEDIA připadá 56 % (818 720 tis. eur), na dílčí program Kultura 31 % (453 220 tis. eur) a na mezioborovou část 13 % (190 060 tis. eur).¹⁷

Mezi cíle a priority programu Kreativní Evropa patří:

- rozvoj evropské kulturní a jazykové rozmanitosti,
- posilování schopnosti kulturních a kreativních odvětví pracovat mezinárodně,
- zlepšení přístupu kreativních a kulturních odvětví k financování,
- podpora využívání digitálních technologií,
- práce s publikem.
- rozvoj mezioborové a mezinárodní spolupráce
- sběr dat o kulturních a kreativních odvětvích

¹⁶ Komunitární programy | Komunitární programy EU 2000-2013 | Ministerstvo financí ČR. Ministerstvo financí ČR [online]. Copyright © 2005 [cit. 12.07.2019]. Dostupné z: <https://www.mfcr.cz/cs/archiv/komunitarni-programy-eu-2000-2013/komunitarni-programy>

¹⁷ Kreativní Evropa (2014–2020). Kreativní Evropa [online]. [cit. 10.7.2019]. Dostupné z: <https://www.kreativnievropa.cz/o-programu/>

Program Kreativní Evropa se skládá ze dvou dílčích programů a mezioborové části.

- **dílčí program MEDIA** – podpora evropské kinematografie a audiovizuálního průmyslu
- **dílčí program KULTURA** – podpora mezinárodních projektů v oblasti kulturních a kreativních odvětví
- **mezioborová část** – zahrnuje Záruční fond, který je určen na půjčky ziskových projektů v oblasti kulturních a kreativních odvětví.¹⁸

OKRUHY DÍLČÍHO PROGRAMU KULTURA

Finanční podporu může získat každá společnost nebo organizace, jejíž projekt splní kritéria stanovená pro přidělení této podpory, a to pouze v rámci pravidelně vypisovaných výzev k předkládání žádostí. Jednotlivci o podporu v rámci programu žádat nemohou. Dotace jsou poskytovány na následující okruhy:

- evropské projekty spolupráce,
- literární překlady,
- evropské sítě,
- evropské platformy.¹⁹

OKRUHY DÍLČÍHO PROGRAMU MEDIA

Obdobná pravidla jako pro program KULTURA platí i pro dílčí program MEDIA. Mezi jeho okruhy patří:

- podpora producentů,
- distribuce evropských filmů v kinech,
- vzdělávání,
- festivaly a přístup na trh,
- online distribuce,
- videohry,
- filmová výchova,
- kina.²⁰

¹⁸ ibid

¹⁹ ibid

²⁰ ibid

2.2 Financování z neveřejných zdrojů

2.2.1 Individuální dárci

Individuální dárcovství na podporu neziskových organizací nepatří mezi nejrozšířenější formy dárcovství. Tato nedůvěra je způsobena zejména nedostatečným povědomím o činnosti organizace. Právě z tohoto vyplývá význam komunikace s veřejností, který pomáhá organizacím nabývat na důvěryhodnosti a tím snáze získávat soukromé zdroje prostřednictvím darů. Jistý vliv na to může mít i kvantum takových impulzů, které na jednotlivce dopadají v každodenním životě. Jedná se například o pouliční prodejce vybírající na různé charitativní účely, zvířecí útulky apod. Netransparentnost takových akcí vede ke zvyšování nedůvěry potenciálních dárců a snižuje tak příjmy plynoucí na podporu činnosti NNO.

Individuální dárcovství je proces, který je velice náročný z hlediska peněz i časové dotace. Přesto však zisk široké dárcovské základny nese příslib stabilních a smluvně nepodmíněných příjmů. Pro dlouhodobý charakter takových příjmů je však nezbytná i průběžná komunikace s dárci, jejich dostatečná informovanost o aktivitách či dílčích úspěších. Nepodmíněný charakter příjmu potom umožňuje s prostředky nakládat libovolně a pokrývat tak výdaje, které nemohou být hrazeny z veřejných dotací. Jedná se zejména o personální a provozní náklady organizace.

Úroveň důvěry dárců znázorňuje tzv. fundraisingová pyramida, která třídí dárce a metody aplikované při jejich konfrontaci. Základnu celé pyramidy tvoří jednorázové dary, které mohou být získány například různými benefičními akcemi. Rozvojem vztahu pomocí osobního přístupu k dárci se z něj může stát pravidelný dárcé či dárcé podporující jednu či několik konkrétních aktivit z portfolia činností NNO. Nejvýznamnější projev důvěry v činnost organizace je potom přímý odkaz v závěti dárce.

Podpora ze strany soukromých zdrojů může být očekávána tím spíše, čím vyšší je zájem o řešenou problematiku ze strany dárce. Národním příkladem může být například sbírka na obnovu Národního divadla v Praze v roce 1881.²¹ Hlavním prvkem motivace jsou tak zejména emoce, užitečnost, solidarita, aktivní přístup k věcem veřejným či osobní vazba. Vedle finanční podpory může dárcé věnovat např. hmotné statky či svou vlastní práci a lidský kapitál jako formu dobrovolnictví.

²¹ Detail tiskové zprávy - Národní divadlo. [online]. Copyright © 2019 Národní divadlo [cit. 12.07.2019]. Dostupné z: <https://www.narodni-divadlo.cz/cs/tiskova-zprava/mastercard-prinasi-nove-technologie-do-narodniho-divadla>

2.2.2 Podnikoví dárce

V případě dárcovství ze strany podniků lze hovořit o dvou způsobech participace. Jedním je dárcovství jako takové, druhým sponzoring, který může z hlediska spolupráce získat až dlouhodobý charakter. Dárcovství jako bezúplatný převod je upraveno občanským zákoníkem. Dárce má potom možnost ponížit svůj daňový základ do výše hodnoty daru. Nezisková organizace není povinována platit daň darovací. Sponzorství je forma podpory, kdy NNO poskytuje propagační služby výměnou za sponzorovu podporu. Ten si může tyto náklady odečíst od daňového základu. Pro neziskovou organizaci se jedná naopak o vlastní příjem, tj. reklamní výnos.

Firmy sledují především svůj vlastní zájem v podobě ekonomického zisku či uplatnění na trhu. Image firmy tak hraje důležitou roli pro její budoucí úspěch na konkurenčním trhu. Společensky odpovědné firmy získávají konkurenční výhodu, která jim umožňuje na trhu lépe obstát. Vzniká tak prostor pro vyjednávání o vzájemně prospěšné spolupráci mezi podniky a NNO, který skýtá enormní potenciál v objemu získaných prostředků či jiných zdrojů. Tato úroveň spolupráce však vyžaduje nanejvýš profesionální přístup ze strany NNO, aby potenciální dárce nabyl pocit důvěry a spolehlivosti vůči možné spolupráci.

V souvislosti s touto problematikou je třeba zmínit pojem *Corporate Social Responsibility (CSR)*, termín označující společensky odpovědné jednání firem. Tento přístup zahrnuje zodpovědný přístup firmy ke svým zaměstnancům v oblasti pracovních podmínek, bezpečnosti, rovných podmínek bez ohledu na gender nebo věk atd.; zodpovědné jednání s ohledem na životní prostředí v regionu (důraz na ekologický přístup, šetrné zacházení s přírodními zdroji, omezení negativních externalit vůči okolí apod.); rozvoj dialogu se správními orgány a jejich zástupci; rozvoj dialogu s neziskovými subjekty působícími v regionu. Poslední východisko vytváří vhodný prostor pro rozvoj vztahu NNO a firem, tzv. vztahový fundraising.²²

Tato strategie povzbuzuje firmy k aktivnímu přístupu ke svému okolí v různých společenských aspektech a prostřednictvím vlastních PR aktivit tím zhodnocovat vlastní kapitál. Jedná se o propojení fundraisingu a filantropických aktivit podniku, pro které je zásadní zejména transparentnost, profesionalita s důrazem na vzájemnou propagaci subjektů. Většina nadnárodních korporací má již pravidla poskytování podpory integrovaná ve vlastní firemní struktuře a často se angažuje prostřednictvím nadací a nadačních fondů. Podpora

²² BOUKAL, P. Nestátní neziskové organizace (teorie a praxe). Vyd. 1. Praha: Oeconomica, 2009. 91 s. ISBN 978-80-245-1650-9

v takovém případě podléhá dlouhodobé strategii firmy a firma zohledňuje zejména prokazatelné ukazatele při uvažování o poskytnutí podpory. V případě menších podniků lze hovořit o osobní rovině, zainteresovanosti v problematice a emoční hodnotě vzhledem k neziskovému subjektu. V případě získávání podnikových zdrojů je nezbytné, aby podpora pro firemní dárce byla rentabilní, tj. aby byla efektivní součástí marketingové strategie.

2.2.3 Nadace a nadační fondy

Nadace a nadační fondy představují účelové sdružení majetku, které je zřízeno za účelem dosahování veřejně prospěšných cílů. Jako forma neziskové organizace i nadace a nadační fondy sledují své cíle a poslání. Potenciální spolupráce s jinou NNO je tak podmíněna společnými záměry či oblastí působení. Nadace ze svého titulu disponují rozsáhlými prostředky a případná podpora takové instituce může zásadním způsobem ovlivnit financování činnosti jiných neziskových subjektů. Příležitost zisku rozsáhlých zdrojů však zvyšuje konkurenci při žádosti o podporu. Grantová politika nadačních fondů má předem stanovená pravidla, která slouží pro dosahování jejich vlastních cílů.

2.3 Vedlejší hospodářská činnost

Vlastní hospodářská činnost umožňuje NNO operovat s vlastními zdroji bez ohledu na jejich předem stanovenou alokaci. Organizace takových zdrojů může nabývat z hlavní i vedlejší činnosti. Vlastní prostředky tak přináší NNO jistou soběstačnost. Vedlejší činnost bývá zpravidla podnikatelského charakteru jako například prodej zboží, poradatelská činnost, poskytování občanských služeb apod. Tyto příjmy mohou být jednou z možností vícezdrojového pokrytí nákladů organizace, které je po organizacích ze strany poskytovatele veřejných dotací vyžadováno.

Vedlejší hospodářská činnost však klade vyšší nároky na administrativní zajištění, znalost právního a ekonomického rámce tržních aktivit, což se pojí s vyššími náklady na vzdělávání zaměstnanců či outsourcing daných služeb.

Mezi příjmy z vlastní činnosti lze řadit i členské příspěvky, které podle zákona č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů, nepodléhají zdanění. Jako zdroj příjmů jsou charakteristické pro některé zájmové organizace nebo náboženské společnosti.

V oblasti neziskové sféry lze pozorovat množství vzájemně opačných trendů. Lze konstatovat, že poptávka po službách neziskových organizací narůstá spolu s rozvojem

demokratické společnosti. Rozvíjí se oblast poskytování služeb, což klade vyšší nároky na soukromoprávní subjekty, které často nejsou schopny všechny služby zajistit v tržním režimu. Aby však bylo možné uspokojit danou poptávku, řada služeb je poskytována za státem podporovaných podmínek. Naopak se některé z možností zdrojového krytí uvedené výše redukují. Veřejné rozpočty jsou běžně vysoce zatíženy a podniky nedisponují prostředky, kterými by mohly neziskový sektor podpořit. Možnost vícezdrojového financování aktivit je tak nezbytná pro budoucí vývoj sektoru. Přesto by se neziskové organizace měly zaměřit zejména na vlastní soběstačnost.

3 Fundraising neziskových organizací

Fundraising je specifická činnost úzce spjatá s chodem neziskových organizací. Termín původně vznikl v USA, kde podpora plynoucí neziskovému sektoru je v porovnání s evropskou značně nižší. Pojem fundraising se váže především k soukromoprávním neziskovým organizacím, přestože i veřejnoprávní organizace sdružují vlastní zdroje. Jedná se o systematické získávání zdrojů finančního i nefinančního charakteru pro určitou organizaci za účelem zajištění prostředků k činnosti a k dosažení jejího poslání. Předmětem zájmu jsou především soukromoprávní subjekty – externí donátoři.²³

Dle definice je fundraising „*profesionální, cílená, organizačně i časově promyšlená aktivita zaměřená na vyhledávání sponzorů a získávání finančních prostředků na podporu veřejně prospěšné či dobročinné činnosti. Je to složitý proces zapojování veřejnosti do projektu, který reaguje na lidské potřeby a je hoden finanční podpory.*“²⁴

V rámci fundraisingu je důležité vedle získávání nových dárců a sponzorů také udržení těch stávajících. Transparentnost aktivit organizace zvyšuje důvěru mecenášů a pomáhá budovat dlouhodobé vztahy a spolupráce. Celý tento proces však musí zohlednit dostupnost zdrojů veřejných, které mají ve financování neziskových aktivit nezastupitelnou úlohu. Fundraising by měl přinášet další možnosti zdrojového krytí, nikoliv nahrazovat veřejné zdroje soukromými. Zisk zdrojů neslouží pouze k zachování stávající činnosti, finanční možnosti by správně měly umožnit i další rozvoj aktivit, stabilizaci těch dosavadních včetně samotné struktury organizace.

Zásadní roli hraje vzdělávání veřejnosti, dárců i sponzorů. Právě prostřednictvím informačních kampaní si neziskové subjekty získávají dlouhodobé příznivce a podporovatele. Komunikát by se měl týkat dílčích úspěchů dosažených s podporou dárcovské základny, informování o sledované problematice, dění uvnitř i vně organizační struktury apod. Vztah s jednotlivci je postavený na vzájemné důvěře a podpoře. Sdělení by tak měla být bez výjimek pravdivá, otevřená a ověřitelná. K tomu se pojí i pojem etiky, která by v případě veřejně prospěšných činností měla stát na samém vrcholu hodnotového žebříčku. Vlastní etický kodex by měl být integrován ve strategii každého neziskového subjektu vzhledem k původu

²³ ibid, str. 102

²⁴ POLAČKOVÁ, Zuzana. *Fundraisingové aktivity: jak získat finanční prostředky od místní komunity*. Praha: Portál, 2005. ISBN 80-7178-694-2. str. 10

získaných prostředků, formě veřejných sdělení a komunikátů nebo i k cílení na konkrétní segment veřejnosti.

Fundraising bývá v organizaci svěřen zejména výkonným ředitelům, dále ekonomickým pracovníkům či zaměstnancům marketingového oddělení.²⁵ Přesto je přesah aktivit větší a částečně se prolíná i s oblastí public relations. Tyto oblasti se protínají při organizaci společenských událostí, webové prezentaci organizace, komunikaci s partnery a sponzory atd. Fundraising je tak důležitou součástí finančního řízení podniku. Burda (2007, s. 3) uvádí 5 základních důvodů významnosti fundraisingu:

- **„přežití** – každá organizace potřebuje k přežití peníze. Ať už jsou to peníze na projekt, zaplacení zaměstnanců, pronájem kanceláře, nové technické vybavení atd. [...];
- **rozšíření a rozvoj** – pokud má organizace v dnešní době obstát, bude muset rozšiřovat činnost, zlepšovat služby, rozšířit svoji působnost do dalších regionů, inovovat [...];
- **omezení závislosti** – řada organizací je podporována jedním nebo několika mála dárci (významný zdroj dotací), kteří poskytují většinu finančních prostředků, které organizace potřebuje. Smyslem fundraisingu je vyvarovat se stavu, kdy jediná zamítnutá žádost o příspěvek může znamenat krizi;
- **budování podpory** – fundraising není jen o penězích, ale také o počtu příznivců. [...];
- **vytváření udržitelné organizace** – fundraising není jen o získání finančních prostředků na konkrétní projekt nebo na další rok. Málo která organizace dosáhne svých cílů za rok. Proto je potřeba vytvořit finančně silnou a udržitelnou organizaci.“²⁶

3.1 Metody fundraisingu podle finančního zdroje

Pro oslovení konkrétní skupiny potenciálních dárců má fundraiser možnost využít několika metod. Která metoda je vhodná záleží zejména na schopnosti cílit komunikovaný obsah na dané jedince. Úroveň a metodu komunikace dobře ilustruje zmíněná fundraisingová pyramida. Odlišuje úroveň provázanosti dárce s organizací a určuje způsob komunikace, který

²⁵ EDWARD, D. (2008): Metody fundraisingu v České republice | Neziskovky.cz [online]. [cit. 14.7.2019]. Dostupné z: http://www.neziskovky.cz/data/metodyFR_2008_predbezna_zpravatxt8427.pdf

²⁶ BURDA, J. (2007): Fundraising pro úplné začátečníky | Národní institut dětí a mládeže [online], Copyright © 2011, [cit. 14.7.2019]. Dostupné z: http://www.icmck.cz/DOC/fundraising_pro_zacatecniky.pdf

je pro danou situaci zvolen. Jedná se o necílené sdělení s účelem vzdělávat či informovat veřejnost o aktivitách NNO nebo to mohou být více individuální sdělení cílená na konkrétní osobu nebo skupinu osob s vysoce personalizovaným obsahem.

V případě, že se fundraiser zaměří na individuální dárce, existuje několik typů vztahu, který může v případě podpory nastat. Jedná se o smluvní, pravidelné, příležitostné nebo sbírkové dárčovství (Frič aj., 2001, s. 87).²⁷ Smluvní dárčovství se vztahuje k uzavřené darovací smlouvě, která jasně vymezuje práva a povinnosti obou zúčastněných stran včetně účelu směřované podpory. Pravidelné dárčovství již podle označení implikuje opakování plateb ve prospěch neziskového subjektu, který o konkrétní alokaci zdrojů rozhoduje v závislosti na aktuální potřebě. Podpora se vztahuje na subjekt jako takový, který má možnost s prostředky libovolně nakládat. Příležitostné dárčovství probíhá nepravidelně v závislosti na stochastickém charakteru platby. Daná situace nastává na základě informačních a komunikačních kampaní organizací, kdy donátor svou podporu nabízí dobrovolně z vlastní iniciativy. Poslední typ sbírkové dárčovství se odehrává na základě veřejných sbírek.

3.1.1 Pořádání akcí (veřejné sbírky, benefice)

Organizaci veřejných sbírek upravuje zákon č. 117/2001 Sb., o veřejných sbírkách a o změně některých zákonů. V paragrafu 1 je definována veřejná sbírka následovně:

„(1) Veřejnou sbírkou je získávání a shromažďování dobrovolných peněžitých příspěvků od předem neurčeného okruhu přispěvatelů pro předem stanovený veřejně prospěšný účel, zejména humanitární nebo charitativní, rozvoj vzdělání, tělovýchovy nebo sportu, nebo ochrana kulturních památek, tradic nebo životního prostředí (dále jen "sbírka"). Sbírkou je oprávněna konat za podmínek stanovených tímto zákonem pouze právnická osoba.

(2) Sbírkou není možné pořádat k účelu, který je v rozporu s bezpečností státu, ochranou veřejného pořádku, ochranou majetku nebo ochranou práv a svobod druhých.

(3) Pro účely tohoto zákona se rozumí

a) hrubým výtěžkem sbírky veškeré peněžní příspěvky (dále jen "příspěvek") získané sbírkou, včetně úroků z vkladů příspěvků na bankovní účet,

²⁷ FRÍČ, P.; aj. *Dárčovství a dobrovolnictví v České republice*. (výsledky výzkumu NROS a AGNES). Praha, AGNES, 2001.

- b)** náklady spojenými s konáním sbírky skutečně vynaložené náklady na její technické a organizační zajištění, zejména na založení a vedení bankovního účtu, vytištění sběracích listin nebo zajištění sběracích pokladniček a na propagaci sbírky,
- c)** čistým výtěžkem sbírky částka získaná odečtením nákladů spojených s konáním sbírky od hrubého výtěžku sbírky.²⁸

Dárce je možné oslovit i přes internet prostřednictvím sbírkového portálu. Jedná se o velice efektivní způsob získávání zdrojů, zejména pro jeho rychlost a časovou a místní nepodmíněnost.

Hovoříme-li o benefici, jejím primárním účelem nemusí být zisk prostředků, může se jednat o celou řadu vedlejších cílů, které, ač ve výsledku směřují k rozšíření portfolia zdrojů, primárně sledují další ukazatele např. vyšší mediální atraktivitu, prezentaci organizace a rozšíření povědomí o činnosti, prohloubení znalostí v oboru nebo získávání kontaktů a navazování širších konexí. Benefiční akce mohou mít různý charakter i „atmosféru“. Může se jednat o umělecké vystoupení, výstavu, aukci, slavnost či jinou kulturní událost. Lze uvažovat i sport a různá benefiční utkání.

Pro podobnou akci je klíčový správný a včasný typ komunikace, atraktivní typ akce a vysoká přístupnost, což jsou podmínky, které je často obtížné splnit. V případě takové akce nelze ani přibližně odhadnout možné přínosy, což komplikuje předpoklad rentability celé benefice.

3.1.2 Mediální komunikace

Další možností zvýšení povědomí, a tedy potenciálního přínosu dalších finančních zdrojů do organizace, může být inzerce nebo jiná mediální komunikace. Proces budování vztahů s novináři, pravidelná komunikace s reportéry ze zpravodajství, atraktivní zpracování tiskových zpráv mohou hrát důležitou úlohu při rozhodování o uveřejnění textu. Tato oblast přesahuje hranice fundraisingu do oblasti PR a marketingu. Formátů sdělení existuje celá řada v závislosti na jejich stylistickém zpracování, rozsahu, umístění v článku či grafickém zpracování. Je nutno vždy zohlednit cílovou skupinu, protože vedle obsažení žádoucí informace do kódu, tj. sdělení, je nezbytné, aby příjemci byli schopni i dekodování a následného porozumění informačního toku. Tato metoda umožňuje představit sdělení široké veřejnosti, nicméně pro rozvoj vztahu s potenciálním dárcem je třeba komunikace intenzivnější. Inzerce umožňuje pouze jednosměrný tok komunikace.

²⁸ Fórum dárců | Donors Forum [online]. Copyright © [cit. 14.07.2019]. Dostupné z: https://www.donorsforum.cz/downloads/1511378354_zakon_117_2001-pdf

3.1.3 Poštovní kampaň, tj. direct mail

Mezi další fundraisingové metody lze zařadit i kampaň poštovní nebo e-mailovou. Tyto metody jsou schopny postihnout velké množství adresátů a obsahují tedy velký potenciál finančního příjmu. Jedná se o poměrně o aktivitu náročnou finančně i časově, nicméně zásah a přínos mohou v případě strategické kampaně přinést řadu výsledků. Personalizace sdělení umožňuje komunikovat s potenciálními i stávajícími podpůrci organizace. Obdobně jako v předchozím případě inzerce je existuje celá řada formátů odlišných zpracováním, rozsahem, stylem či grafickým zpracováním. Pomocí elektronické pošty je možné s příznivci komunikovat pravidelně a vysoce individuálně např. pomocí newsletter sdělení.

3.1.4 Telefonická kampaň

V případě, že uplatňujeme metodu telekomunikace, náš vztah s donátorem je již dlouhodobější a jedná se o opakovanou výměnu informací. Narůstá důvěra na obou stranách, což je projevuje pravidelnými příspěvky ze strany dárce a kontinuální komunikací ze strany organizace. Databáze kontaktů každé organizace je ústředním dokumentem, který umožňuje rozvoj vztahu na osobní a individuální úrovni. Pro první kontakt s neziskovou organizací je tento nástroj zcela nevhodný, jelikož vztah s dárce je vysoce důvěrný a podobný způsob kontaktování může být považován za narušení osobního prostoru a soukromí.

3.1.5 Členství

Členské příspěvky patří mezi individuální příjmy z vlastní činnosti NNO. Zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů, osvobozuje tyto příjmy od daňové povinnosti. Jedná se o tradiční příjem občanských sdružení, dnešních spolků, či různých církevních organizací. Jedná se o poměrně spolehlivý zdroj příjmu, který umožňuje plánovat aktivity v delším časovém horizontu. Příjmy plynoucí organizaci nejsou předem podmíněny alokací a uplatní se tak zejména na pokrytí provozních a personálních nákladů.

3.1.6 Osobní setkání

Osobní setkání je velice efektivní, nicméně časově i finančně náročná metoda. Vyžaduje vysokou úroveň důvěryhodnosti organizace vzhledem k dárce, zainteresovanost do problematiky a vysoký zájem podpořit veřejně prospěšnou činnost organizace. Aktivita se může odehrávat v rovině individuální či korporátní na vysoce profesionální úrovni. Často tak menší NNO nemají kapacity tuto metodu intenzivně rozvíjet.

3.1.7 Žádost o grant

Tato metoda byla poměrně důsledně popsána v předchozí kapitole. Základem je žádost o podporu, která podléhá vnitřním pravidlům dárcovské instituce. Stěžejní je naplnění předem stanovených závazných podmínek, jejich doložení a dodání všech nezbytných podkladů. Posuzování těchto žádostí tradičně provádí odborná komise, ale záleží na konkrétním zdroji a objemu poskytovaných finančních prostředků.

3.1.8 Odkaz ze závěti

Tento zdroj příjmů je na samém vrcholu fundraisingové pyramidy. Jedná se o jeden z nejvyšších projevů důvěry dárce vůči organizaci a dosvědčuje to dlouhodobý a pozitivní vztah. Jedná se o relativně vzácný jev, který nastává jen ve výjimečných situacích. Příčinou mohou být odlišné životní standardy v různých evropských zemích či kulturně historická tradice ve společnosti. Tato úroveň vztahu odráží roky spolupráce a vysoký stupeň profesionality v organizaci.

3.1.9 Online fundraising

Fundraising v online prostředí zaštiťuje široké spektrum aktivit na internetu. Veškerá komunikace tímto kanálem prezentuje dotváří obraz organizace a přináší patřičnou důvěru a povědomí v případě dobře zvolené strategie. Vedle webových stránek to může být direct mail či různé sociální sítě, kde NNO informuje o svých aktivitách a plánuje kampaně přímo těmito formátům uzpůsobené. Velkým přínosem jsou zejména nízké provozní náklady a široký dosah napříč cílovými skupinami. Komunikace v tomto prostředí funguje jako obousměrný kanál a vytváří platformu pro tvorbu individuálních vztahů s potenciálními dárci.

Základním sdělovacím prostředkem online prezentace NNO jsou její webové stránky. Ty by měly obsahovat základní přehled informací o organizaci, aktuální a srozumitelné informace a měly by mít jasnou a čitelnou strukturu. Lze je využít i jako přímý nástroj získávání finančních příspěvků. Cena přípravy a údržby kvalitní webové stránky však může stát překážkou, jelikož podobné služby jsou na korporátní úrovni vysoce ceněny. Často se lze setkat s individuálním ceníkem pro neziskové subjekty, který zohledňuje neziskový charakter organizace. Hlavní nespornou výhodou internetového zastoupení organizace je rychlost sdělení, šíření informací a komunikace s příznivci a donory. Mezinárodní přesah rozšiřuje možnosti příjmů i na zahraniční dárce či sponzory.

3.1.9.1 Fundraisingové portály

Fundraisingové portály jsou specifickou formou online propagace NNO. Poskytují prostor a nástroje pro snadnější oslovení potenciálních přispěvatelů. Hostující portál disponuje nástroji (předpřipravené šablony, platební portály, intuitivní webové prostředí apod.), které za poměrné procento z darů poskytne organizaci k dispozici na přípravu online kampaně. Jedná se často o doprovodný kanál při prezentaci společnosti. Doprovází mediální kampaň, která má na organizaci, její poslání a sbírku upozornit. Portály se těší vysoké důvěryhodnosti a tím pádem jsou i efektivní vzhledem k přijatým a vynaloženým prostředkům.

Odlíšit můžeme dárcovské portály, které shromažďují organizace podle oblasti jejich činnosti a oblasti působení. Po registraci se organizace zařadí na seznam portálu a jeho prostřednictvím může nabízet možnost participace na své činnosti. Samotné dárcovské portály si udržují vysoké nároky na marketing a komunikaci a tím šetří i výdaje NNO na propagaci. Dalším typem jsou charitativní portály, které se věnují obchodu s různým zbožím a vzniklý zisk putuje na předem stanovený, společensky prospěšný charitativní účel. Organizace nabízejí různé formy propagačních či upomínkových předmětů.

Online aukce jsou velice podobné portálům s tím rozdílem, že prodej zboží probíhá pomocí dražby či aukce, tedy položku vždy získá nejvyšší nabídka a výtěžek je opět směřován potřebným či na dobročinné účely.

Posledním typem webového portálu jsou tzv. „click to donation“ weby, tedy portály nabízející inzerci radě komerčních subjektů, které se na webu propagují. Příjmy nejsou generovány na základě příspěvku dárce, ale jako zisk z reklamy, jež je na webu prezentována. Návštěvník webové stránky souhlasí se zobrazením reklamy, čímž generuje příjem majiteli webu, který je odměňován komerčními subjekty za zobrazení reklamy. Ten se zaváže příjmy poskytnout na veřejně prospěšnou činnost.

3.1.9.2 Sociální sítě

V posledních letech je možné sledovat rozvoj komunikace přes sociální sítě. Jedná se zejména o Twitter, Facebook a Youtube, které vytváří velice specifický formát sdělení i uživatelskou komunitu. Vedle webových stránek se jedná o jeden z nejrozšířenějších kanálů zejména, protože je relativně málo nákladný, velice rychlý a snadno dostupný. Příprava obsahu pro tyto formáty je přesto poměrně náročná na kreativitu i čas. Ačkoliv se jedná o krátká a úderná sdělení, o to více je důležité, aby formát poskytl potřebné informace pro uživatele atraktivní formou. Právě online formát umožňuje zahrnout do příspěvku další mediální formáty např.

fotografie či videa. Důležitým aspektem je také možnost interaktivity a oboustranného toku komunikace. Na rozdíl od tisku či webových stránek vytváří sociální sítě prostor pro diskuzi a zintenzivnění vztahů mezi organizací a uživateli. Na základě toho lze v prostředí internetu tvořit jistou formu komunity a s tím i potenciálních dárců. Sdílené informace uživatelů potom umožňují hlubší segmentaci a zapojení uživatelů prostřednictvím vysoce personalizovaného obsahu.

4 Měření a hodnocení výkonu kulturních institucí

Při vyhodnocování výkonnosti organizace je třeba do analýzy zařadit velké množství proměnných, interních i externích vlivů a dalších faktorů. Základním prvkem je, jak již bylo zmíněno, cíl a poslání zkoumaného subjektu. Od toho se odvíjí zvolená strategie a taktiky firmy v oblasti výroby i propagace a řízení jejích procesů. Při adekvátně zvoleném režimu výzkumu lze výrazně zvýšit efektivitu produkce a tím i potenciální úspěšnost firmy na trhu. Pro zajištění dlouhodobého rozvoje by měla měření probíhat na pravidelné bázi pro zhodnocení dosavadního vývoje vzhledem k dostupným zdrojům a vytyčeným cílům. Neméně důležitá jsou tato měření i pro organizace působící v kultuře. Pravidelná kontrola stavu a vyhodnocení firemních parametrů pomůže odhalit nedostatky včas a operativně na ně zareagovat. Sledování výkonnosti tak může pomoci při šetrném zacházení s velice omezenými zdroji, které mají neziskové subjekty k dispozici. Často se nemusí jednat o změny interní, nýbrž změny vnějšího prostředí např. legislativní, demografické či technologické.

Evaluace založená na systematické evidenci informací může nabývat dvou rozměrů. Jedná se o vlastní sledování proměnných vztažených k organizaci samotné tedy prostřednictvím analýzy řízení podniku, dosažených výsledků a cílů či výzkum kulturního prostředí. Druhý rozměr je hodnocení zvnějšku, tedy hodnocení sestavované zřizovatelem kulturní instituce (v případě státních neziskových organizací).

Při vyhodnocení standardních podnikatelských subjektů jsou sledovány zejména finanční ukazatele, které případnou neefektivitu odhalí s ohledem na nabídkovou a poptávkovou funkci firmy. Sleduje se zisk, marže, výše prodeje či hodnota akcií, jelikož investory a akcionáře zajímá zejména rentabilita jejich investic. Při hodnocení kulturní instituce však nelze vycházet ze stejných předpokladů, protože kulturní instituce, které mají nejčastěji neziskový charakter, sledují jiné cíle než např. zisk či tržní podíl. Podnikatelské aktivity neziskových institucí jsou významně omezeny, a proto se subjekty působící v neziskovém sektoru musí řídit jinými než tržními impulzy. Právě proto je sledování výkonnosti a efektivity provozu neziskových subjektů nejen v kultuře tak důležité. Finanční ukazatele jsou pro tento sektor irelevantní a je tak důležité sledovat i ostatní parametry, které podporují význam kultury a produkovaných služeb a statků v kulturním odvětví.

Výkonnostní indikátory v kultuře běžně sledovanými veličinami, nicméně neexistuje zcela přesné vymezení některých kritérií a požadavků zejména ze strany zřizujících autorit.

V porovnání se zahraničím však rozvoj měření výkonnosti terciálního sektoru v oblasti kultury v České republice vykazuje řadu nedostatků. Lze vyzorovat trend a zvýšenou pozornost věnovanou právě neziskovému sektoru, k čemuž se váže celá řada analýz a studií. I přesto je sledování výkonnosti neziskových kulturních organizací v zahraničí teprve v období systematizace a rozvoje. Objektivní srovnání na mezinárodní úrovni je vzhledem k individuálnímu vývoji, nejednotné legislativní úpravě a ekonomickým podmínkám velice složité. Pro výzkum této práce se pokusíme vymezit ty znaky, které lze označit za společné a porovnat jednotlivé národní sektory na základě těchto parametrů a z nich vyplývajících veličin.

Koncem minulého století se vedle výkonnosti vyplývající z ekonomických výsledků firmy začaly sledovat i kvantitativní a kvalitativní veličiny nefinančního charakteru, vycházející z firemní strategie a korporátní struktury. Tento trend se brzy projevil i v občanském sektoru, kdy se neziskové organizace zaměřují na vlastní ekonomické aktivity a rozvoj svého portfolia příjmů a financování. Projevil se význam profesionálního managementu, systému řízení dílčích procesů, vyšší strukturovanosti organizace a strategického rozhodování v oblastech financí a marketingu, na který se i kulturní instituce začaly zaměřovat. Jedná se o proces, který stále nelze označit za ukončený a pravděpodobně, při rychlosti vzniku dalších organizací, ještě dlouho probíhající i v budoucnu. Na základě sledovaných kritérií však byly instituce schopny posoudit efektivitu svých řešení a měřit tak vlastní výkonnost s ohledem na dílčí kroky vedoucí k jejímu zvýšení.

Neziskové kulturní instituce jsou významně podporovány prostředky z veřejných rozpočtů. Vyhodnocení výkonnosti organizací pomůže lépe prokázat výslednou redistribuci a zhodnocení takto získaných zdrojů, které bývají využívány neefektivně vzhledem k dostupným možnostem a podporují tak trend posledních let omezovat a snižovat objem zdrojů z veřejných rozpočtů alokovaný. Měření a hodnocení těchto institucí může pomoci odlišit ty efektivní a přispět k jejich budoucí podpoře oproti těm neefektivním. Nelze však při hodnocení vycházet pouze z finančních ukazatelů, jelikož v případě těchto se nejedná o hlavní indikátory úspěšnosti, a hodnocení by tak mělo zahrnovat i celou škálu těch nefinančních.

Výkonnostní hodnocení může sloužit jako důležitý zdroj informací a pomoci tak k zisku i soukromých sponzorů či investorů. Jak bylo uvedeno v předcházejících kapitolách, širší portfolia dárců a finančních zdrojů je pro dlouhodobou udržitelnost každé neziskové organizace klíčová.

Nejen pro vnější pozorovatele má význam sledovat hodnocení dané organizace. Především pro vedení instituce je zásadní, jak je se zdroji nakládáno a v jaké míře efektivně. Tento proces lze považovat za vlastní interní analýzu podniku zohledňující však širší portfolio sledovaných indikátorů. Díky pravidelnému hodnocení je management firmy schopný lépe plánovat dílčí strategie, efektivně dosahovat stanovených cílů a tím naplňovat poslání společnosti. Dále umožňuje hodnotit instituci vzhledem k ostatním v rámci sektoru i napříč ziskovým a neziskovým sektorem.

4.1 Sledovaná kritéria

Pro hodnocení je třeba odlišit dva základní pojmy, kterými jsou *výstupy* a *výsledky*. *Výstupy* představují konkrétní výsledek činnosti instituce, zatímco *výsledky* se váží na cíl a záměr prováděné činnosti a přináší vedlejší užitek v podobě externality, kterou může být nabytí vědomostí, aktivní socializace apod.

Při evaluaci je tak nutné zohlednit i přínos společenský či individuální.

„[...] v komerčním podnikání subjekt usiluje o měřitelný ekonomický výsledek, zatímco ve sféře sociálního podnikání usiluje o společenský přínos, který může či nemusí být kvantifikovatelný, ale v každém případě musí být zjistitelný. Podstatné je, že obecné principy zodpovědnosti se stále více rozšiřují jak v neziskovém sektoru, tak v oblasti veřejných služeb ve všech vyspělých zemích a stávají se součástí mechanismů nadnárodních uskupení jako i EU, které pak jejich uplatňování dále vyžadují od svých členů“²⁹

Právě nezamýšlený užitek plynoucí z těchto aktivit komplikuje objektivní evaluaci výkonnosti neziskových subjektů. V případě *výstupů* jsme schopni snadno vyjádřit jejich počet a z něj vyplývající indikátory v podobě návštěvnosti, počtu výstav, expozic, publikací či sympozií. *Výsledky* však mohou přinášet tu zásadnější část užitku, která není předem známá a vyplyne až v samotném průběhu vykonávání dané činnosti. Z tohoto důvodu není snadné ji kvantifikovat ani předpokládat. Současně množství možných výsledků souvisí se specifickým zaměřením konkrétní organizace a jejich aktivitami. Výsledky jsou založené spíše na kvalitativních charakteristikách, a tedy jejich kodifikace není snadná.

²⁹ KESNER, Ladislav. Marketing a management muzeí a památek. Praha: Grada Publishing, 2005. ISBN 80-247-1104-4. s. 280.

4.1.1 Kvantitativní proměnné

Analýza výkonnosti kulturních organizací, stejně jako v případě ostatních, je závislá na souboru informací, které jsou dostupné. Vedle tradičních tržních indikátorů by pak tyto indikátory měly doplňovat analýzu dané neziskové organizace. Existují kritéria kvantitativní v podobě prostých číselných údajů odkazujících na různé sledované veličiny např.

návštěvnost, počet zaměstnanců, expozic a exponátů apod. Druhou skupinou jsou kritéria vztažená, tzv. relační, která mají vzhledem ke svému charakteru vyšší vypovídací hodnotu ohledně výkonnosti, jelikož odkazují na vztah několika veličin. Jedná se např. o měření výkonnosti, efektivity, výnosnosti, nákladnosti apod.

Existuje soubor veličin, které jsou sledované majoritou kulturních institucí. Jejich kvantitativní charakter a dostupnost umožňuje jejich uplatnění při měření výkonnosti sledované organizace. Literatura³⁰ uvádí tyto:

- počet návštěvníků,
- počet účastníků kulturních akcí,
- přístupnost instituce,
- počet pracovních dnů,
- počet kulturních akcí
- počet zrestaurovaných objektů,
- počet zápůjček,
- počet mediálních výstupů,
- počet expozic a výstav,
- počet návštěvníků webových stránek,
- počet zaměstnanců, dobrovolníků ad.,
- průměrná mzda zaměstnance,
- a další.

Údaje relační³¹ vyjadřují vzájemný poměr sledovaných veličin. Radíme sem:

- náklad na návštěvníka,
- poměr příjmů z veřejných a soukromých zdrojů,

³⁰ ŠKARABELOVÁ, Simona a kol.. *Ekonomika kultury a masmédií*. Brno: Masarykova univerzita, 2007. ISBN 978-80-210-4267-4. s. 192.

³¹ *ibid*

- dotace na návštěvníka,
- podíl veřejných rozpočtů na hodnotě vstupenky,
- počet návštěvníků na počet zaměstnanců,
- množství dokumentovaných sbírkových předmětů,
- počet opakovaných návštěvníků,
- a další.

Souhrnný přehled údajů umožňuje vedení firmy zefektivnit jednotlivé procesy, analyzovat struktury, vyhodnotit úspěšnost v dosahování dílčích cílů. Je třeba komplexní přístup pro validní analýzu výkonnosti.

Kotler a Scheffová³² mezi metody kvantitativní řadí také analýzu prodejů a příjmů. Zásadní roli zde hrají finanční ukazatele, které popisují hospodaření instituce z vlastních příjmů, zdrojové krytí nákladů, mzdy zaměstnanců, porovnávají hospodářský výsledek z hlavní či vedlejší činnosti organizace ad. V rámci indikátorů zohledňují i nefinanční veličiny jako je zaplněnost sálu, profil návštěvníků apod. Mezi sledované proměnné patří:

- přehled příjmů a nákladů,
- hospodářský výsledek hlavní a doplňkové činnosti,
- přehled příjmů z prodeje vstupenek
- počet a finanční objem získaných grantů,
- průměrná cena vstupenky,
- zisk z prodeje vstupenek,
- zisk z další komerční činnosti,
- příjem z fundraisingu,
- počet darů a jejich finanční ohodnocení,
- míra soběstačnosti.

Jako doplňující analýzu uvádí analýzu nákladů. Ta se zabývá výhradně ekonomickými ukazateli a vychází čistě z finančních statistických údajů. Přestože jsou tyto údaje zásadní pro

³² KOTLER, Philip; SCHEFF, Joanne. *Standing room only: strategies for marketing the performing arts*. Boston, Mass.: Harvard Business School Press, 1997. ISBN 0875847374.

vyhodnocení činnosti jakékoliv organizace, nejen v případě kulturních neziskových organizací hraje významnou roli i celá řada dalších nefinančních ukazatelů.

Jednou ze základních funkcí umění je přinášet společnosti vedle vzdělání také kulturní zážitek či zábavu. To jsou však veličiny velice nesnadno kvantifikovatelné. Z toho důvodu by se metrika hodnocení kulturních organizací neměla upínat výhradně na finanční výkonnost takových institucí. Pro tyto účely je vhodné představit i kvalitativní ukazatele využívané k hodnocení výkonnosti organizace.

4.1.2 Kvalitativní proměnné

Hodnocení kvality kulturních programů, vzhledem k jejich charakteru, hraje při hodnocení výkonnosti důležitou roli. V případě kvantitativní analýzy jsou data poměrně jasně stanovena a vycházejí z průběžně sbíraných statistik. Kvalitativní analýza nabývá subjektivní charakter především, protože zdrojem dat jsou především názory odborné i laické veřejnosti. Kvůli širokému spektru činností, které neziskové organizace vykonávají, je stanovení souboru objektivních ukazatelů v rámci hodnocení kvality poskytovaných programů velice složité. Oblast poskytování jistých služeb, které disponují patřičnou kvalitou, je možné rozvíjet pouze v případě, že jsou stanoveny parametry kvality, kterých by měly poskytované služby nabývat. Mezi metody kvalitativní analýzy neziskových organizací patří:

- hodnocení kvality vlastními orgány např. umělecká rada
- hodnocení kvality skrze odborné recenze
- hodnocení kvality zvláštními orgány např. Rada pro umění
- hodnocení kvality návštěvníky např. dotazník spokojenosti

V rámci činnosti kulturní organizace dochází ke snaze najít vyvážený poměr mezi finanční rentabilitou projektu a uměleckou kvalitou poskytovaného programu. To dokresluje i způsob analýzy takových institucí, protože často snaha po uznání v laickém i odborném prostředí vede k na produkci vysoce nákladným projektům, které jsou velice nákladné na finanční i personální zajištění. Naopak parametry ryze tržního charakteru neposkytují odpovídající hodnocení týkající se efektivity vynaložených prostředků.

5 Možnosti financování kulturních NNO v České republice

V případě vyhodnocení finančních zdrojů a jejich dostupnosti v České republice je potřeba zohlednit správce těchto prostředků. Kulturní neziskové subjekty se v průběhu vývoje občanského sektoru dostaly do situace, kdy jsou široce podporovány z veřejných rozpočtů. Velká část institucí vystupuje ve formě příspěvkových organizací městských samospráv či ministerstev, jedná se o galerijní, výstavní, muzejní či některé divadelní subjekty. Obecně vzato mají kultura a rozvoj kulturního dědictví nezastupitelnou roli ve společenských strukturách demokratického státu a státní dotační politika je podporuje hned na několika úrovních – obce, města, kraje či vláda prostřednictvím grantů Ministerstva kultury.

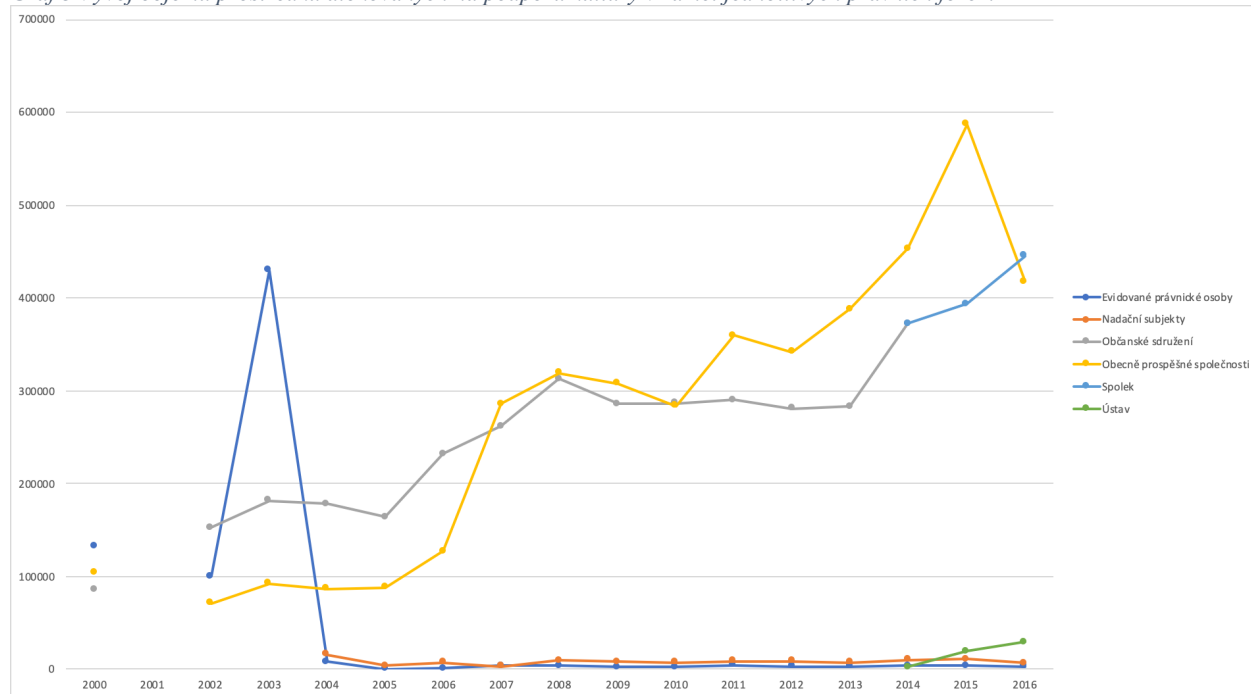
Pokud však hodnotíme dostupnost těchto zdrojů, je nezbytné vymezit kritéria, podle kterých jsou vyhrazené prostředky distribuovány mezi jednotlivé kulturní subjekty. Hovoříme-li o neziskových organizacích s právní formou občanské sdružení, tj. dnešní spolky, či o obecně prospěšných organizacích, jsou závislé na příjmech z každoročně vyhlašovaných dotačních řízení, jejichž pravidla a kritéria jsou předem stanovena. Podobný princip funguje při čerpání dotací z evropských strukturálních fondů či nadačních fondů.

5.1 Veřejné zdroje

Následující graf 3 ukazuje vývoj prostředků získaných jednotlivými právními formami neziskových organizací v oblasti kultury. Rozbor financování nestátních neziskových organizací ze státního rozpočtu ČR publikovaný Vládou ČR nesledoval přidělené dotace s ohledem na právní formu žadatele pouze v roce 2001. Ostatní data včetně roku 2000 i 1999 jsou však dostupná. V roce 2001 nebylo měření prováděno z důvodu změny metodiky měření. V průběhu sledovaného období je patrný nárůst celkového objemu prostředků alokovaných jednotlivým právním formám. Nejmarkantnější nárůst je patrný zejména v případě obecně prospěšných společností ze 71059 tis. Kč v roce 2002 na 586968 tis. Kč v roce 2015. V roce 2016 je však objem dotací vyplacený o.p.s. podstatně nižší, a to téměř o 180 mil. Kč. Kontinuální růst objemu získaných prostředků vykazují občanská sdružení, která od změny legislativy v roce 2014 přešla ve spolek. Významných příjmů dosáhly tzv. evidované právnické osoby, tj. evidovaná právnická osoba církve a náboženské společnosti, v roce 2002, nicméně následoval propad hned v následujícím roce. Je to způsobeno zejména novelou zákona č. 3/2002 Sb., o svobodě náboženského vyznání a postavení církví a náboženských společností a o změně některých zákonů (zákon o církvích a náboženských společnostech). Jeho účinností došlo k významné redukci řádně registrovaných církevních a náboženských

organizací, které tímto přišly o nárok na možnost o dotace žádat. V případě žadatelů v oblasti kultury se jednalo o pokles ze 495 na 2 žadatele.

Graf 3 Vývoj objemu prostředků alokovaných na podporu kultury v rámci jednotlivých právních forem



zdroj: Rozbor financování nestátních neziskových organizací ze státního rozpočtu ČR, vlastní zpracování

5.1.1 Veřejné rozpočty

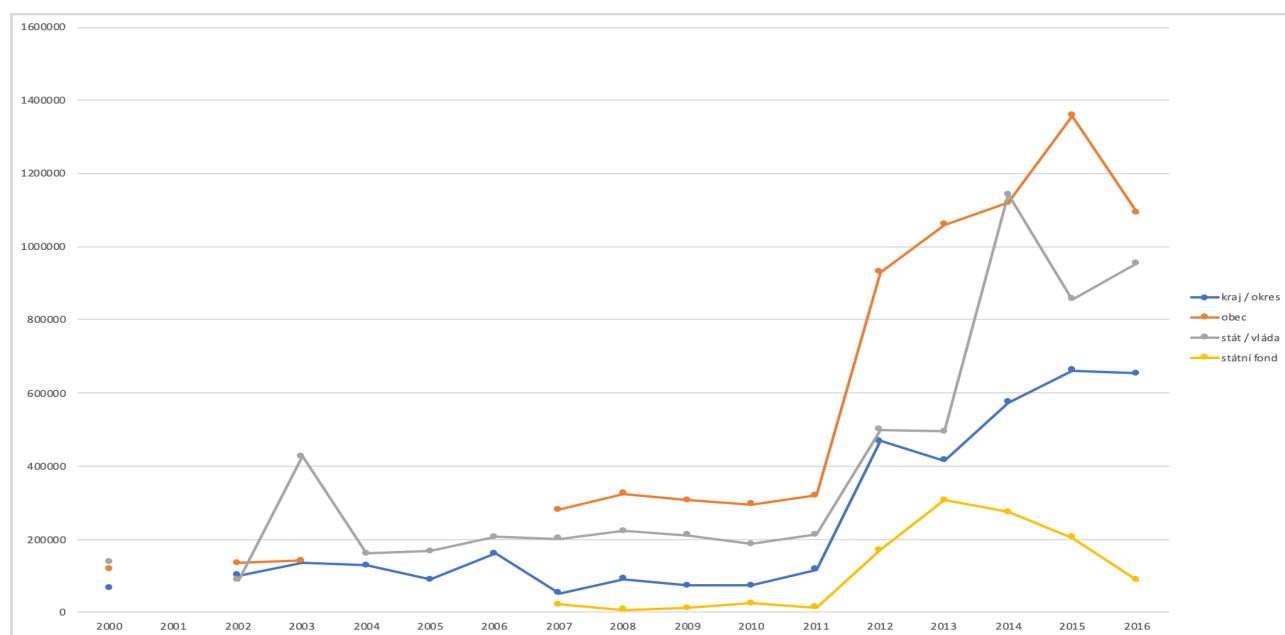
Graf 4 znázorňuje vývoj objemu poskytovaných dotací v závislosti na úrovni státní správy, která o dotaci rozhoduje. Z důvodu neúplnosti poskytovaných dat nebylo možné mapovat průběh všech úrovní. Je to způsobeno zejména úpravou metodiky měření či legislativním vývojem. Nicméně přesto lze vypozařovat trend, který je pro všechny úrovně stabilní až do roku 2011, kdy ve všech úrovních dochází k významné podpoře v oblasti kultury. Oblast financování „Kultura a ochrana památek“ zaznamenala v roce 2012 nárůst podílu na celkových dotacích poskytnutých NNO ze státního rozpočtu ze 4,3 % na 10,1 %. Dalším výrazným extrémem zejména pro státní dotační politiku je rok 2014, kdy započal program EU *Kreativní Evropa*, tj. program pro období pro roky 2014-2020 zaměřený na podporu kulturních a kreativních odvětví.

„MK ČR proto v první polovině roku 2014 přistoupilo ke zpracování strategického dokumentu snázvem „**Integrovaná strategie podpory kultury do roku 2020**“, který nahradil **Strategii podpory** z roku 2013. Integrovaná strategie je střednědobým koncepčním

rozvojovým dokumentem zahrnujícím sféru podpory jako celku, tedy nejen v rámci kompetenci MK ČR, ale i jiných resortů. [...] Integrovaná strategie není závazným dokumentem, nýbrž dokumentem doporučujícím a slouží především k čerpání finančních prostředků z ESIF v programovém období 2014-2020. “³³

Z grafu je patrná snaha přesouvat dohled nad financováním v oblasti kultury na nižší samosprávné jednotky, tj. ze státu na kraje a zejména obce. Vzhledem k tomu, že se běžně jedná o velice specifický program cílící na veřejnost zejména v dané oblasti, je rozhodování na co možná nejnížší komunální úrovni žádoucím jevem. V případě velkých projektů, jejichž finanční plánování se neobejde bez vícezdrojového krytí, je zřejmé, že si dohled ponechává i Ministerstvo kultury, které v této oblasti slouží jako nejvyšší referenční instituce. Zejména přerozdělování prostředků ze zdrojů EU, které ovlivnilo vývoj křivky příjmů ze státního rozpočtu v roce 2014, umožňuje podporovat národní i mezinárodní projekty ve vyšší míře, než umožňuje objem prostředků vyčleněný na kulturu ze státního rozpočtu.

Graf 4 Vývoj objemu prostředků alokovaných na podporu kultury v rámci jednotlivých úrovní státní správy



zdroj: Rozbor financování nestátních neziskových organizací ze státního rozpočtu ČR, vlastní zpracování

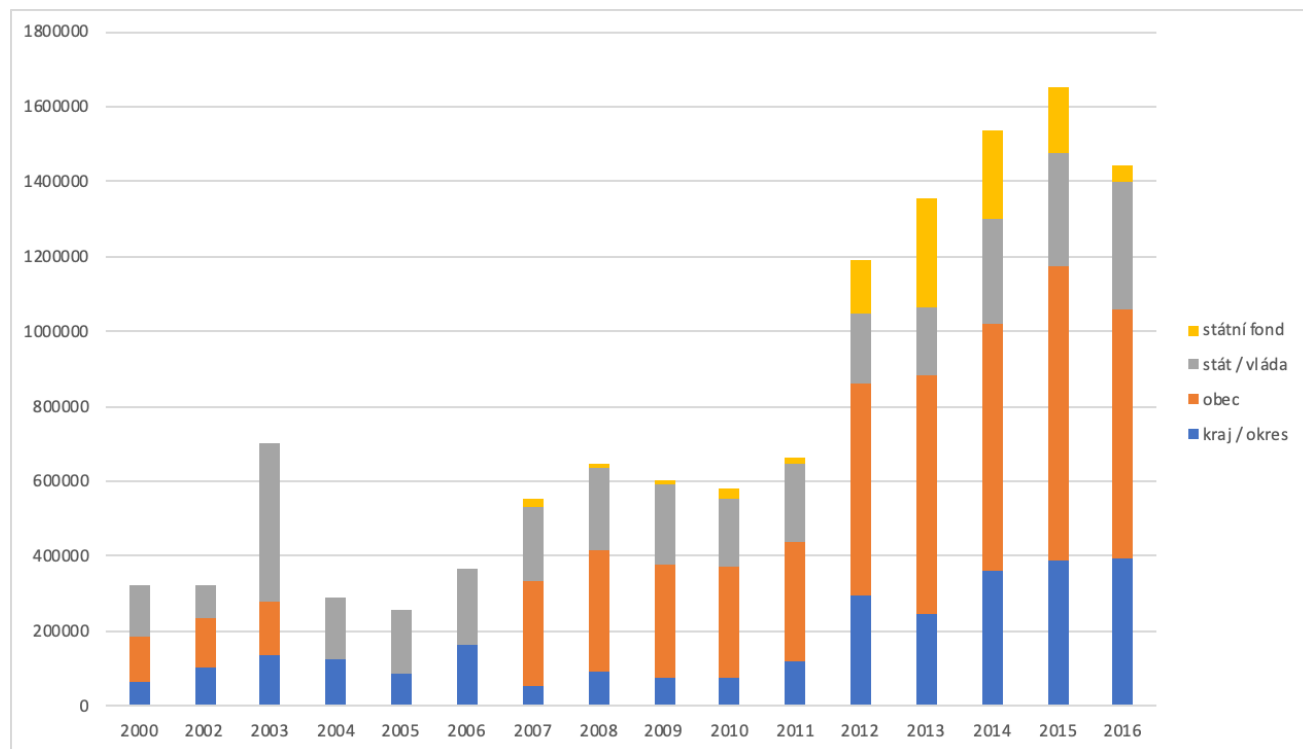
³³ Program Kreativní Evropa - mkcr.cz. Ministerstvo kultury České republiky [online]. [cit. 10.08.2019]. Dostupné z: <https://www.mkcr.cz/program-kreativni-evropa-548.html>

Problematiku zdroje financování na jednotlivých úrovních státní správy podmiňují mnohdy možnosti, které čerpání takové dotace přináší. Jedním ze základních ukazatelů je velikost vyčleněných prostředků k alokaci, která elementárně vymezuje rozsah podpory. Z grafu 5 vysledujeme růst v celkovém objemu financí směřovaných na kulturní projekty, který se v průběhu analyzované periody téměř sedminásobně zvýšil.

Inflace se v průběhu sledovaného období vyšplhala v roce 2001, ke kterému skrze chybně publikované dokumenty na webu Vlády ČR absentují data, na necelých 5 % a nejvýše v roce 2008 na více než 6 %. Ve zbytku období se pohybovala v intervalu do 3 % a spíše v jeho dolní hranici. Relativně stabilní inflační vývoj podpořil výkonnost ekonomiky a tím i hospodářský růst.

Vzhledem ke struktuře příjmů z veřejných rozpočtů kulturních neziskových organizací je zřejmá snaha přenášet působnost a dohled nad rozvojem kultury na nižší samosprávné jednotky – kraje a obce. Bezesporu největším grantovým systémem disponuje v České republice Praha. Rozpočet na kulturu narůstá na všech úrovních vyjma státních fondů, které hrály významnou úlohu zejména v letech 2012-2015. Vyhodnocená data se publikují s dvouletým odstupem a z toho důvodu nebylo možné pracovat s rokem 2017, jelikož ještě nebyl zveřejněn.

Graf 5 Vývoj struktury příjmů v oblasti kultury dle zdroje dotace 2000-2016



zdroj: Rozbor financování nestátních neziskových organizací ze státního rozpočtu ČR, vlastní zpracování

Kapitola 334 státního rozpočtu představující prostředky na podporu kultury a církevních společností v součtu dosahuje necelé 1 % výdajů státního rozpočtu. V případě, že dochází k omezování prostředků alokovaných na kulturu, musí neziskové subjekty být připraveny obhájit svůj veřejně prospěšný charakter, restrukturalizovat rozpočet či aktivně vyhledávat zdroje financování. Zejména na počátku kalendářního roku, kdy dochází k vyhodnocování dotačních titulů a s tím se i protahuje časový úsek mezi udělením a přijetím dotace. Tento časový nesoulad nutí neziskový sektor aktivně přinášet vlastní prostředky a značně komplikuje dlouhodobé plánování organizací, které jsou na příjmech z veřejných zdrojů majoritně závislé.

O úspěchu v grantovém řízení v případě podpory ze státního rozpočtu rozhoduje grantová komise. Tu navrhuje odborná veřejnost a jmenuje náměstek pro příslušný resort. Rozhodovací pravomoc je ponechána v rukou ministerských úředníků, kteří často ve spravované oblasti nemají potřebnou znalost nebo kvalifikaci nebo ne v adekvátním rozsahu. Při výběru se klade důraz na názorovou pluralitu a při nedostatečně vymezených kritériích výběru členů komise může docházet k přidělování dotací projektům bez ohledu na jejich kvalitativní či oborové aspekty nebo jsou tyto aspekty nesprávně vyhodnocovány. Omezené prostředky jsou tak alokovány neefektivně a etablované projekty s vysokou přidanou hodnotou, mezioborovým přínosem a profesionálním přístupem jsou tak často grantově podhodnoceny, což komplikuje jejich provoz, nemluvě o budoucím vývoji a plánování. Současné parametry sledují například přínos oboru, odbornost či uměleckou úroveň, míru inovace či různorodosti nebo přiměřenost nákladů, což jsou parametry vycházející z důkladné znalosti daného odvětví. Zejména u poskytovatelů by nebylo možné zhodnotit dosavadní schopnost naplňovat vytyčené cíle a závazky. Ze strany žadatele na druhou stranu neexistuje systém opravných prostředků vymezení se vůči rozhodnutí o udělení dotace. Na čerpání z veřejného rozpočtu nevzniká právní nárok.

5.1.2 Evropské fondy

V rámci sledovaného období získala Česká republika možnost čerpat prostředky ze strukturálních fondů EU a Fondu soudržnosti se svým vstupem do Evropské unie v roce 2004. Zapojením se vstoupila do probíhajícího programového období 2000-2006. Ve dvouletém období 2004-2006 vstoupila do celkem 13 programů, kde úspěšně vyčerpala téměř všechny alokované prostředky. Cíle programu se týkaly třech oblastí, a sice podpory rozvoje zaostávajících regionů, podpory oblastí potýkajících se s restrukturalizací a podpory politiky

zaměstnanosti a vzdělání. Mezi horizontální priority prostupující napříč všemi programy patřily rovné příležitosti, životní prostředí, informační společnost, vyvážený rozvoj regionů.

5.2.2.1 Program Culture 2000

Rámcový komunitární program Culture 2000 plynule navázal na předcházející programy Evropské unie let 1996-1999. Jednalo se o program zajišťující pouze částečnou finanční podporu projektů v závislosti na jejich časovém rozsahu. Finanční pokrytí nabývalo hodnot mezi 50 % a 60 % rozpočtu pro projekty v délce maximálně tří let. Na kofinancování se na základě žádosti podílel zahraniční odbor Ministerstva kultury.

Na základě výzvy byly předkládány žádosti o podporu. V letech 2000 a 2001 byl předem stanovený tematický rámec. V letech 2002-2004 byla jedna z podporovaných oblastí prioritizována (2002 – výtvarné umění, 2003 – scénická umění, 2004 – kulturní dědictví). Pro roky 2005 a 2006 nebyla stanovena žádná. Podpora se týká výhradně mezinárodních projektů se závazným počtem aktivních subjektů. Pro jednoleté se jedná o 3 subjekty z různých zemí, pro dvou nebo tříleté pak 5 organizátorů z pěti zemí.

5.2.2.2 Program Kultura

V mezi lety 2007 a 2013 se Česká republika zúčastnila komunitárního programu Kultura 2007, který navázal na předcházející Culture 2000. Obdobně se jednalo o program poskytující částečné finanční pokrytí rozpočtu projektu. Snahou v průběhu programového období bylo zachování a rozvoj společného evropského kulturního dědictví prostřednictvím rozšíření mezinárodní spolupráce. Granty byly poskytovány na podporu specifických oblastí – mezinárodní projekty, literární spolupráce, podpora mezinárodních festivalů, provozní granty a projekty aktivní v oblasti studií a analýz.

Za Českou republiku se zúčastnilo celkem 143 subjektů, které získaly prostředky v objemu €55 504 888. Finanční podpora byla udělena projektům, které prokázaly inovativní přístupy podporující kreativitu v současné kulturní produkci. Účast žadatelů byla podmíněna registrovaným sídlem na území jedné ze zúčastněných zemí.

5.2.2.3 Program Kreativní Evropa – Kultura

Kreativní Evropa je navazujícím komunitárním programem pro období let 2014-2020 pro oblast kultury a kreativních odvětví. V tomto období je důraz kladen zejména na

mezioborovost a mezinárodní přesah. Jedná se tak o projekty podporující pohyb uměleckých děl, mobilitu kreativních aktérů především umělců.

Menší projekty zapojené v programu v kategorii evropské spolupráce musí být tvořeny přinejmenším třemi organizacemi s horní hranicí finančního krytí při €200 000 nebo 60 % nákladů projektu. Větší projekty o alespoň šesti organizujících subjektech jsou limitovány hranicí až €2 000 000 pokrývajících nejvíce 50 % z předloženého rozpočtu.

V rámci literárních překladů je kladen důraz na kulturní a jazykovou rozmanitost. Hranice poskytovaných grantů je stanovena na €100 000 a 50 % nákladů projektu.

Mezi dalšími podporovanými jsou tzv. evropské sítě, tedy sdružení o minimálním počtu 15 členských organizací z deseti různých zemí zapojených v programu. Granty jsou poskytovány do výše €500 000 může pokrývat až 80 % nákladů projektu.

Podpora evropských platform se týká organizací zaměřených na rozvoj talentů, kulturních aktérů a uměleckých děl prostřednictvím jejich mezinárodní mobility. Součástí platformy musí být jeden řídicí a deset aktivních členů. Maximální rozsah podpory je €500 000 na dobu jednoho roku.

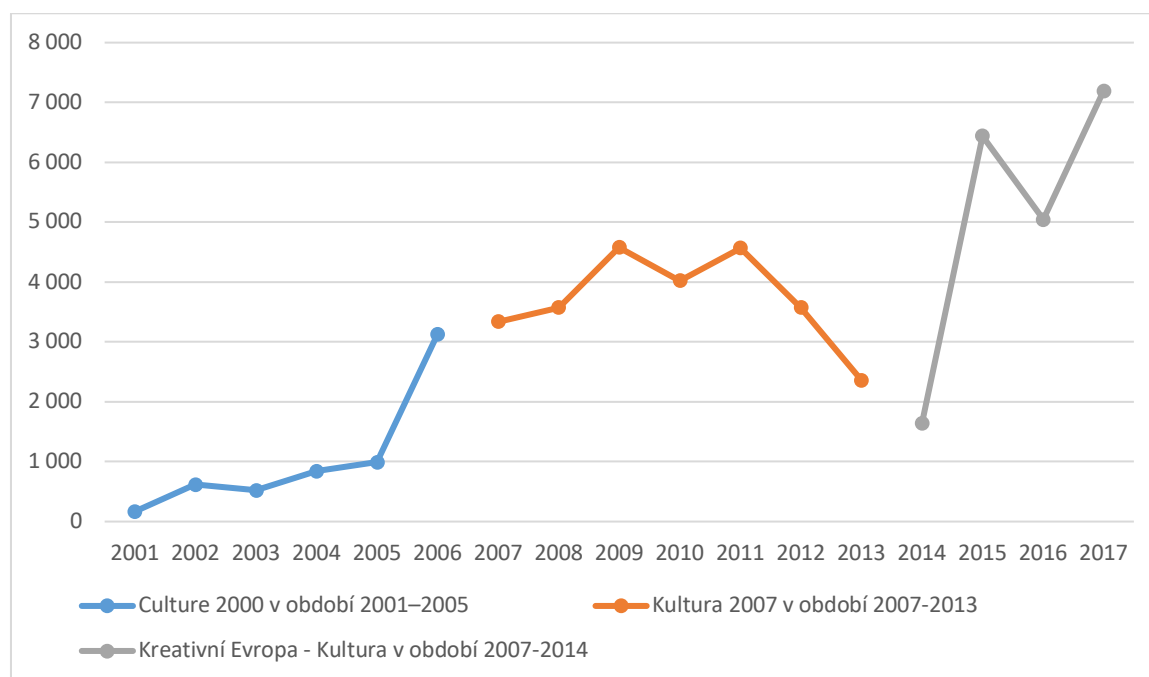
Ministerstvo kultury se podílí na možnosti kofinancování až do výše 350 000 Kč za rok na 25 % nákladů pro vedoucí a 20 % pro spoluorganizátory projektu.

Následující graf 6 ukazuje vývoj objemu prostředků čerpaných z rozpočtů Evropské komise v rámci podpory rozvoje evropského kulturního rámce v průběhu sledovaného období.

Z průběhu grafu vyplývá, že také EU přikládá kultuře a kreativním odvětvím velkou váhu.

Objem prostředků bezprostředně souvisí také s počtem žádostí podaných v průběhu programového období. Do programu Kultura se v období do roku 2006 zapojilo celkem 254 tuzemských subjektů do celkem 150 projektů. Druhého programového období se zúčastnilo 160 institucí v roli organizátora či spoluorganizátora na 143 projektech. Množství vyplacených prostředků v průběhu času vykazuje růstovou tendenci zejména v počátečních fázích. Nový potenciální zdroj příjmu se stává velice atraktivní, nicméně náročnou výzvou, které se z počátku zúčastnil relativně nízký počet subjektů a který postupem času narůstal.

Graf 6 Vývoj objemu vyplacených prostředků alokovaných v rámci kulturních komunitárních programů (v tis. eur)

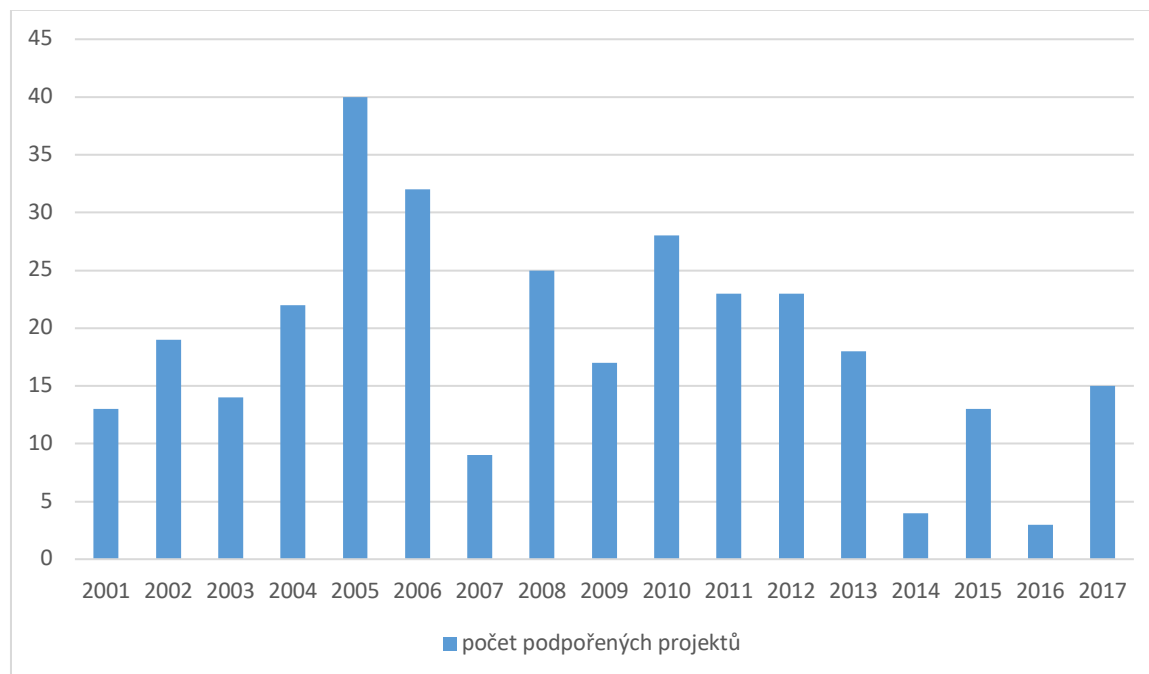


zdroj: *Koncepce účinnější podpory umění na léta 2007–2013, stránky ministerstva kultury*
 (https://www.mkcr.cz/doc/cms_library/studie_mapovanipotreb-31.pdf), vlastní zpracování

Jak naznačuje graf 7, počet subjektů úspěšných žadatelů o dotaci částečně koreluje s programovým obdobím komunitárního programu. Vzhledem k charakteru financování z Evropských fondů zde vzniká několik možných vysvětlení. Jedním z nich může být neznalost prostředí, jelikož žádosti a jejich administrativní zpracování vyžadují velkou dotaci času a lidského kapitálu, který si vyžaduje i patřičné prostředky. Průběžné vyhodnocování programu a jeho čerpání umožňuje organizacím lépe připravit své projektové návrhy, které jsou v žádostech předkládány. Dalším možným vysvětlením může být čerpání v etapách, kdy jsou vždy průběžně uvolňovány prostředky z celkové alokované částky, o které mohou zúčastněné subjekty žádat. V případě úspěšného čerpání fondů tak může docházet k situaci, kdy zdroje zbývající v závěru programového období jsou již omezené a neumožňují správci dotačního řízení podpořit tak vysoký počet subjektů, jako ze samého počátku. Jak již bylo uvedeno dříve, vysoká administrativní zátěž se neváže pouze na samotnou žádost o dotaci, jedná se o její průběžný monitoring, dodržování závazných ukazatelů, nároků a pravidel grantovou smlouvou podmíněných. Závěrem i samotné vyúčtování dotace včetně dokládání splnění jednotlivých parametrů, řádné a transparentní doložení účetnictví včetně archivace kompletní dokumentace v budoucích letech představují zátěž, která komplikuje proces žádosti o podporu i případného následného čerpání. Vyžadují personální strukturu organizace, předchozí zkušenost s podobným systémem, přehled v aktuální legislativě a v neposlední řadě

vysoce profesionální management. Je nutné zohlednit fakt, že kompletní příprava podkladů, dokumentace a plánování probíhá nejpozději v roce předcházejícím roku vyplacení podpory.

Graf 7 Vývoj počtu subjektů v rámci kulturních komunitárních programů



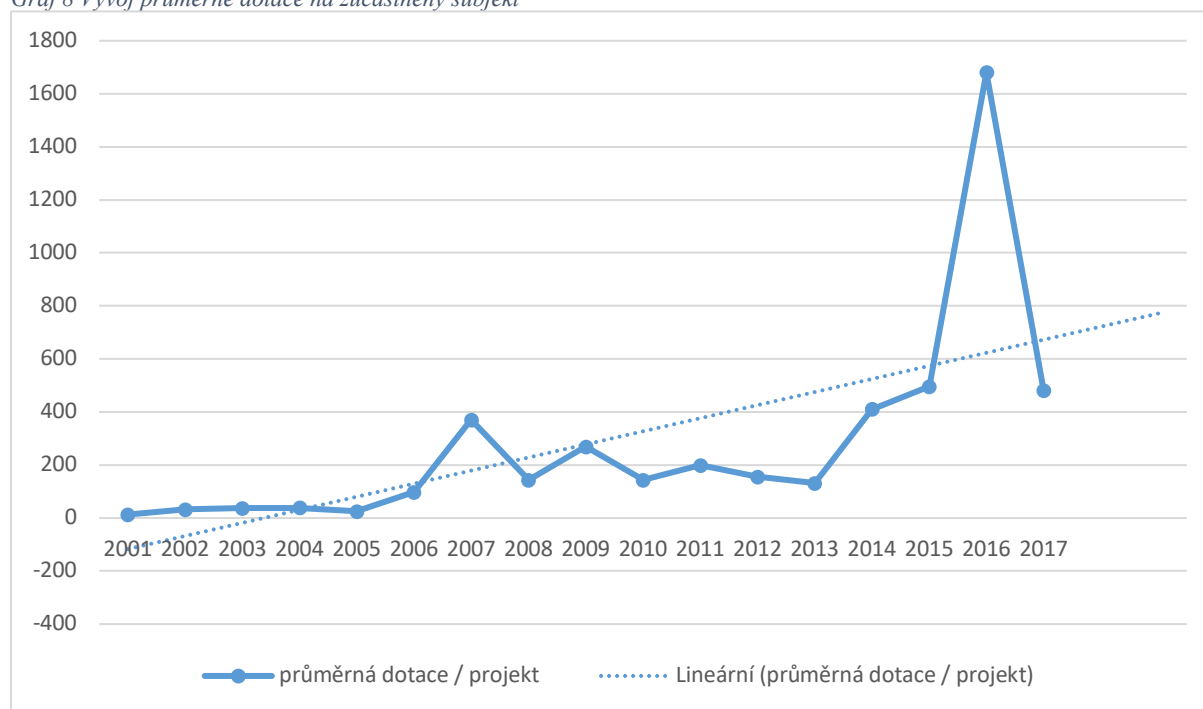
zdroj: *Koncepce účinnější podpory umění na léta 2007–2013, stránky Ministerstva kultury*
(https://www.mkcr.cz/doc/cms_library/studie_mapovanipotreb-31.pdf), vlastní zpracování

Z důvodu eliminace extrémních hodnot, které mohly být způsobeny nízkou účastí či neúspěchem českých subjektů při žádosti o podporu v rámci prezentovaných komunitárních programů, naznačuje graf 8 růstový trend, dle kterého se průměrný objem prostředků připadající na subjekt v českém prostředí zvyšuje, a ukazuje tak vyšší schopnost českých organizací účastnit se mezinárodních programů vzájemné spolupráce, vyšší integrace. Současně lze implikovat postupně narůstající míru profesionality a konkurenceschopnosti v dané oblasti.

Fondy Evropské unie tak pro oblast kultury představují jeden z možných perspektivních zdrojů příjmů, prostředek zvyšování intenzity mezinárodní spolupráce a tím i značným dalším ekonomickým přínosům v podobě pozitivního multiplikačního efektu. Jedná se o pozitivní nabídkový šok. Zejména v oblasti kulturních a kreativních odvětví je právě zahraniční přesah vysoce oceňovaný, a to z pohledu dosažitelného publika i národnostní perspektivy, kdy se jedná o propagaci a společensky přínosnou formu spolupráce. Předpokladem je však udržet si trend v oblasti vyšší profesionalizace kulturních organizací, podporovat přeshraniční spolupráce oborově provázaných institucí v ještě vyšší míře než doposud a rozšiřovat

možnosti, ke kterým je možné se obrátit s žádostí o podporu či poradenství. V případě každého programu, který ve sledovaném období proběhl, byla ustavena stejnojmenná kancelář působící zejména jako důležitý informační zdroj či jako konzultační jednotka.

Graf 8 Vývoj průměrné dotace na zúčastněný subjekt



zdroj: *Koncepce účinnější podpory umění na léta 2007–2013, stránky Ministerstva kultury*
(https://www.mkcr.cz/doc/cms_library/studie_mapovanipotreb-31.pdf), vlastní zpracování

5.2 Neveřejné zdroje

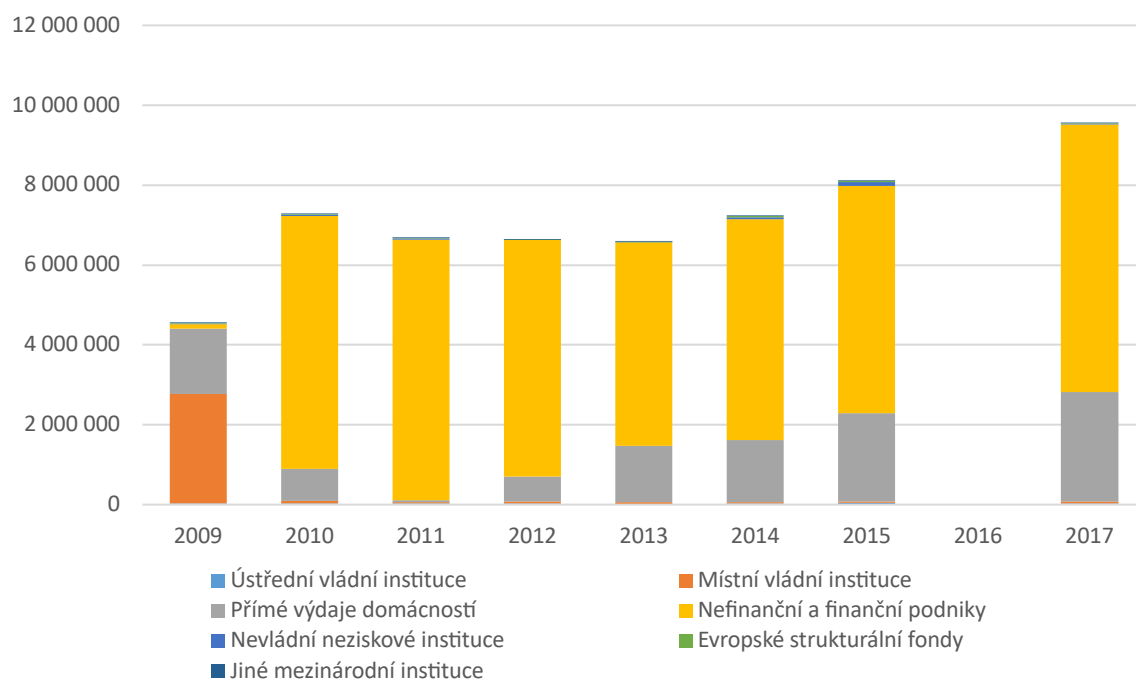
Další velkou kapitolou jsou příjmy plynoucí ze ziskového sektoru, které mohou nabývat různých podob. Hovořit lze o sponzoringu, partnerství, fundraisingu či různých podobách darů apod. Před samotnou analýzou je nezbytné podotknout, že v praxi probíhá řada oficiálních i neoficiálních spoluprací, které přinášejí zdroje v podobě finanční, ačkoliv to nebývá časté, čteněji v podobě materiálové či technické podpory a nejčastěji v podobě PR a marketingové spolupráce. Nominální přínosy takových akcí, jejich druhotné dopady či absolutní přínos pro jednu nebo druhou stranu či společnost lze jen těžko kvantifikovat. Z důvodu absence zdrojů popisujících problematiku v obdobné perspektivě v některých letech nebylo možné poskytnout komplexní přehled v celém sledovaném období. Archiv Českého statistického úřadu, jehož data byla pro graf 9 využita, mapuje oblast pouze do roku 2009. Jiné zdroje, jejichž archivy se věnují i předchozím etapám, neobsahují natolik přesné vymezení kategorií jednotlivých zdrojů nebo je popisují v nedostačující intenzitě. Je to do

jisté míry dáno velice specifickým zaměřením práce, které se soustředí na mikrosegment v rámci kulturní kapitoly státního rozpočtu.

5.2.1 Individuální dárce a podnikoví dárce

Budování dlouhodobých vztahů s podporovateli je složitý proces a vyžaduje velkou míru angažovanosti ze strany podporované instituce. V rámci grafu 9 jsou popsány roky 2009-2017. Kromě prvního sledovaného roku 2009 hrají v každém roce zcela zásadní roli příjmy od finančních a nefinančních podniků. První rok však ilustruje, jak náchylná je oblast kultury na ekonomické vlivy, kdy nízký příjem z hlavního zdroje se řádově zredukoval. Omezování investic do profesionálního výtvarného umění lze mimo jiné přisuzovat obavám z dopadů ekonomické krize doznívající v té době napříč Evropou. Česká ekonomika však tímto obdobím prošla bez významnějších krizí a již v následujícím roce se struktura příjmu poměrově relativně ustaluje. Patrný je růst podílu výdajů domácností ve prospěch financování výtvarného umění v posledních letech, což zvyšuje celkový alokovaný objem prostředků.

Graf 9 Vývoj struktury příjmů v oblasti profesionálního výtvarného umění 2009-2017³⁴



zdroj: ČSÚ, vlastní zpracování

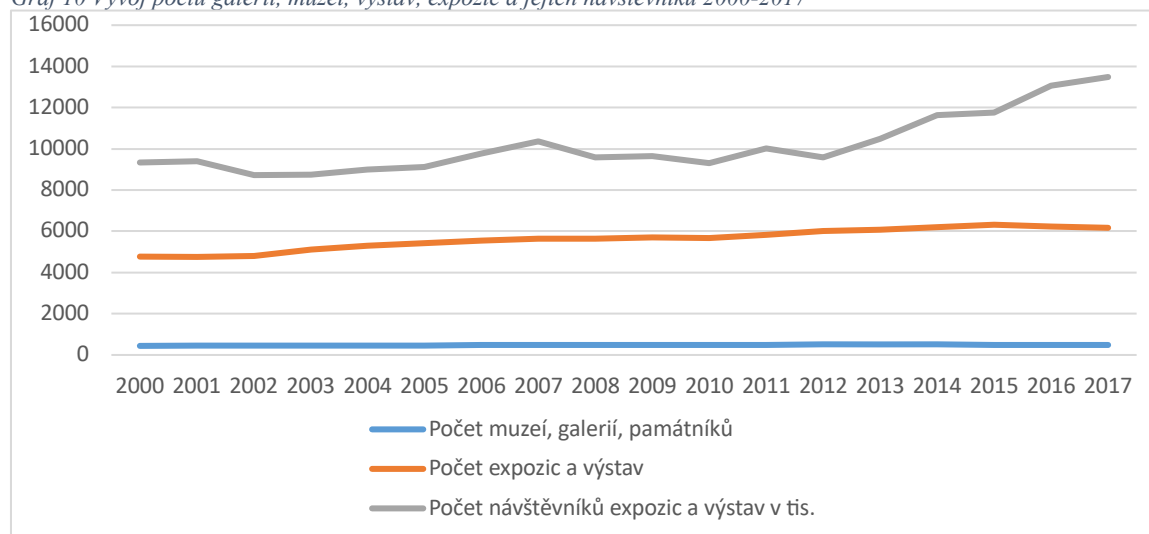
³⁴ Pozn.: Data z roku 2016 nejsou dostupná, jelikož pod jejich webovým odkazem v archivu je vložen rok 2015.

5.3 Vedlejší hospodářská činnost

Mezi další možné zdroje financování patří také příjmy plynoucí z vlastní podnikatelské činnosti. Ty bývají běžně součástí účetních rozvah většiny institucí působících v oblasti kultury jako činnosti vedlejší, nejinak je tomu i v případě výstavních a uměleckých subjektů. Jedná se o prodej zboží, propagačních předmětů, knih a publikací či poradenská činnost v dané oblasti zájmu. Zejména veřejně zřizované instituce disponují především výstavním prostorem, který ze svého titulu umožňuje využití v mnoha dalších společenských aspektech. Zisk plynoucí z pronájmů, vstupného, uměleckých či poradatelských služeb tak lze zařadit do vícezdrojového nákladového krytí.

Ačkoliv se počet institucí působících v průběhu sledovaného období výrazně nezměnil, vykazuje stejně jako počet výstavních projektů růstovou tendenci. Oproti 440 organizacím v roce 2000 jich v roce 2017 bylo registrováno 477. Ve prospěch kulturním organizacím hovoří zejména pak další dvě sledované veličiny v grafu 9. Počet expozic a výstav narostl mezi lety 2000-2017 o 27,7 % z 4 777 na 6 166 proběhnuvších projektů. Nejvýznamněji však narůstal počet návštěvníků, který z 9,23 mil. vystoupal na 13,48 mil. návštěvníků galerií a muzeí za rok. Lze pozorovat jistou korelaci mezi výší alokovaných prostředků a zájmem veřejnosti o daný segment. Částečně to ilustruje, do jaké míry se politické struktury snaží vyhovět zájmům veřejnosti. Umění se v poslední době stává více exponovanou a důležitou sférou kultury a prostupuje tak i do řady společenských i hospodářských procesů počínaje vzděláváním či různým podobám sociální integrace, veřejné informovanosti a či společenské prevence před nežádoucími vlivy prostřednictvím svých veřejně prospěšných aktivit.

Graf 10 Vývoj počtu galerií, muzeí, výstav, expozic a jejich návštěvníků 2000-2017

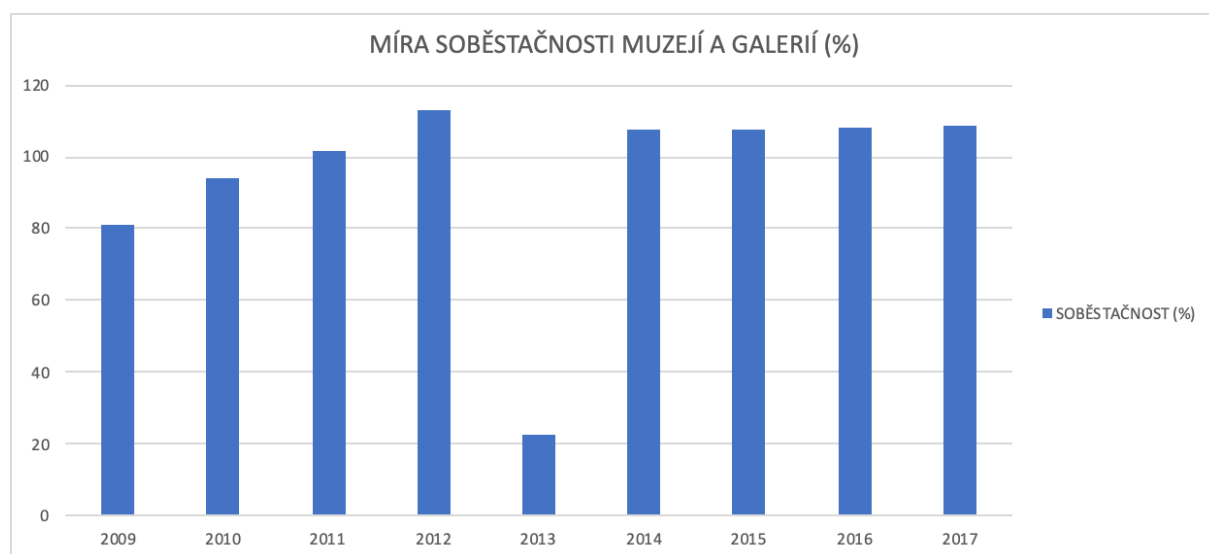


zdroj: NIPOS, vlastní zpracování

Relačním ukazatelem, který dobře reflektuje poměr veřejných a soukromých zdrojů finanční podpory je míra soběstačnosti instituce. Vyjadřuje, v jakém poměru k sobě jsou příjmy a výdaje, což odráží i schopnost produkovat žádoucí statky pro společnost. Jak ukazuje graf 11, míra soběstačnosti v oblasti profesionálního výtvarného umění od roku 2009 stoupala až do roku 2014, kdy se situaci daří udržet v přebytkovém rozpočtu, tedy nad 100 %.

Extrémně nízké hodnoty nabývá soběstačnost sektoru v roce 2013, kdy dochází k rapidnímu poklesu příjmů za vlastní výkony, a přestože se současně podařilo snížit i výdaje, ne však přiměřeně vzhledem z důvodu již uzavřených dlouhodobých kontraktů, pracovních projektů a dalším závazkům, které musí aktivní organizace s více než ročním předstihem plánovat. Zejména v oblasti výtvarného umění, kdy produkční zajištění výstavních projektů často vyžaduje v případě rozsáhlých kooperací i několikaletou přípravu. Pokles roku 2013 byl způsoben výrazným poklesem v návštěvnosti expozic galerií s úměrným poklesem příjmů z prodaných vstupenek a za současného poklesu příjmů z evropských zdrojů z důvodu konce programového období. Zbytek sledované periody vykazuje poměrně stabilní výsledky ve vztahu k soběstačnosti organizací aktivních ve výtvarném umění.

Graf 11 Vývoj míry soběstačnosti neziskových organizací v oblasti výtvarného umění



zdroj: ČSÚ, vlastní zpracování

6 Možnosti financování kultury ve vybraných zahraničních zemích

Pro analýzu mezinárodní situace byly zvoleny celkem čtyři země, které ekonomicky i geopoliticky patří k zemím srovnatelným s Českou republikou. Je to z důvodu relevance vyvozovaných doporučení, která by měla být alespoň parciálně aplikovatelná i v tuzemsku. Pro tuto komparaci byly zvoleny další členské země Visegrádské skupiny, tj. Slovensko, Maďarsko a Polsko. Vzhledem k jejich historickému vývoji, zejména pak nabytí nezávislosti v roce 1989 obdobně jako Česká republika z nich dělá vhodné referenční body pro srovnání s vývojem občanského sektoru u nás.

6.1 Slovensko

V rámci prezentovaného mezinárodního srovnání je České republice Slovensko nejbližší po ekonomické, politické i z pohledu historického vývoje a tradic. Obdobně tomu odpovídá i situace v legislativním vývoji. Prostředí neziskového sektoru pro oblast kultury vychází z obdobných parametrů.

Hlavní rysy současného modelu kulturní politiky

Hlavní principy slovenských kulturních politik jsou definovány v Programovém prohlášení vlády SR a jeho podrobnostech v působnosti Ministerstva kultury. Prohlášení o programu zdůrazňuje, že činnost vlády Slovenské republiky v oblasti kultury a provádění její kulturní politiky budou v souladu se třemi základními principy – kontinuita, komunikace a koordinace. Komunikace s kulturní komunitou a dalšími zúčastněnými stranami jako významná součást při přijímání základních rozhodnutí ovlivňujících kulturu a koordinaci s cílem dosáhnout pozitivních synergií, které umožňují efektivní využití zdrojů na ochranu, produkci a propagaci kultury. Rada slovenských umění je nezávislou veřejnou institucí poskytující podporu uměleckým činnostem, kultuře a tvůrčímu průmyslu. Hlavním posláním fondu je poskytovat finanční prostředky na tvorbu, oběh a prezentaci uměleckých děl; podpora mezinárodní spolupráce; vzdělávací programy vztahující se k umění, kultuře a tvůrčímu průmyslu; a stipendia pro jednotlivce přispívající k umění nebo kultuře prostřednictvím jejich tvořivosti nebo výzkumu. Činnost fondu nahrazuje podstatnou část grantového schématu Ministerstva kultury Slovenské republiky a nahradila fond Pro Slovakia.

Slovensko nemá zvláštní právní předpisy týkající se vizuálního a užitého umění a tvůrčího průmyslu. Na tuto oblast se vztahují některé související právní předpisy (zákon č. 206/2009 o

muzeích, galeriích a kulturním dědictví, zákon o fondě umělců, autorský zákon, zákon o Slovenské umělecké radě).

Financování kultury

Veřejný sektor hraje klíčovou roli ve financování kultury na Slovensku. Kultura je z velké části financována z veřejných prostředků v závislosti na státním rozpočtu. Rozpočet je stanoven zákonem o státním rozpočtu na příslušný kalendářní rok. Financování kultury ze strany veřejného sektoru je poskytováno prostřednictvím rozpočtů na:

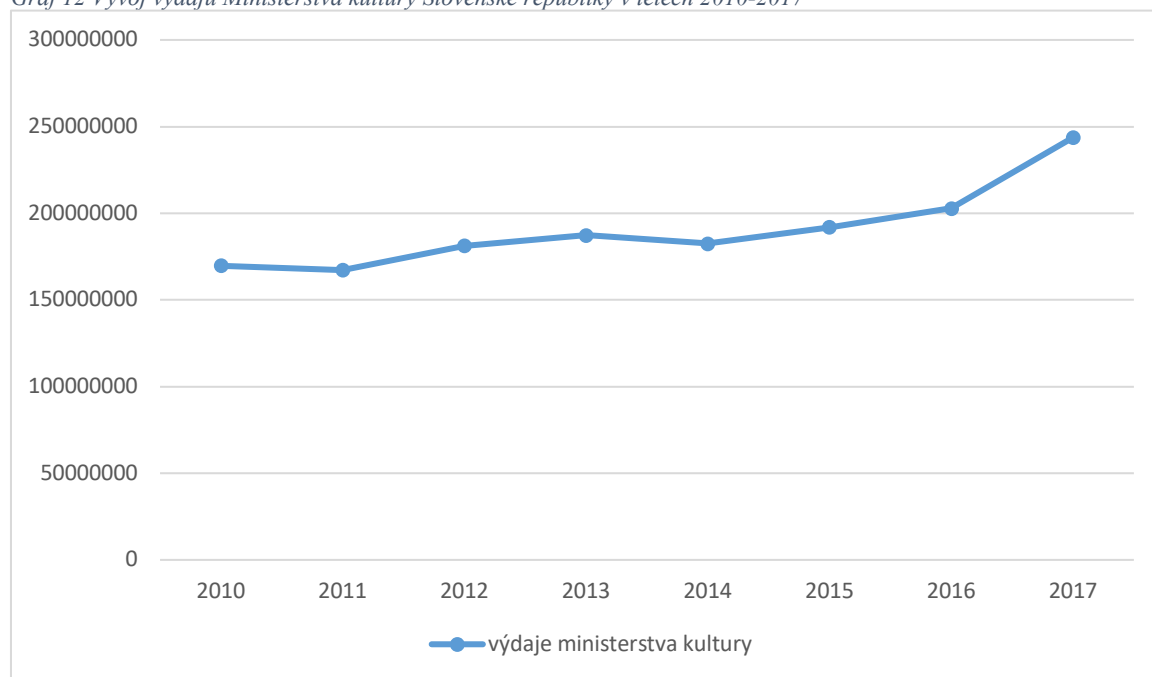
- a) národní úrovni,
- b) regionální úrovni (rozpočty samosprávných krajů)
- c) místní úrovni (rozpočty měst a vesnic).

Dotace státního rozpočtu na všech úrovních státní správy v roce 2016 tvořily 14,47 % z celkového státního rozpočtu, což představuje nárůst o 1,61 % oproti roku 2010. Dotace na obecní úrovni tvořily 4,57 % státního rozpočtu (ve srovnání s 3,97 % v roce 2010), zatímco na úrovni krajských jednotek v roce 2016 tvořily 2,66 % (ve srovnání s 2,46 % v roce 2010).

Výdaje na kulturu ze státního rozpočtu v období 1993-2010 celkově vzrostly o 73 %. Během let 2010 a 2016 se výdaje na kulturu ve správě Ministerstva kultury zvýšily o 21 %. Od roku 2011 vzrostly výdaje jak ze státního rozpočtu, tak z rozpočtů nižších samosprávních jednotek (obcí a krajů), přičemž nejrychlejší růst byl na úrovni regionů. Výjimkou z tohoto trendu byl rok 2014, kdy došlo k meziročnímu poklesu na 0,59 % HDP, ale trend růstu výdajů se v následujícím roce vrátil.

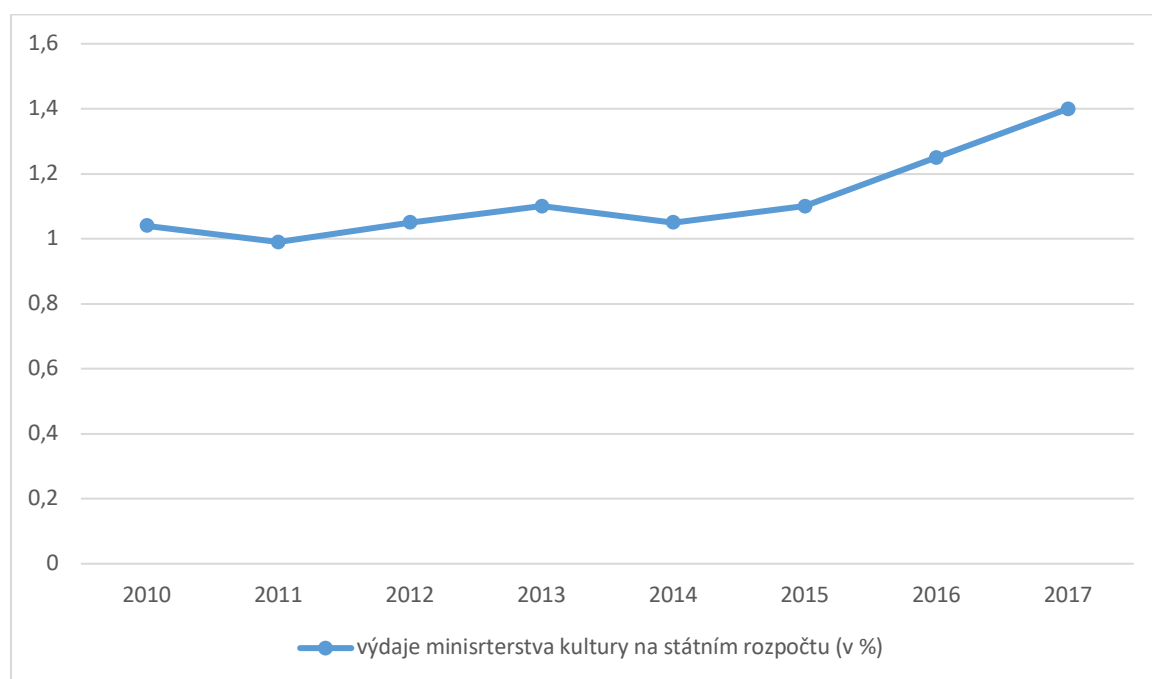
Systém financování kultury disponuje také doplňkovými a rozvojovými fondy. Ty jsou financovány z různých fondů EU (zejména ze strukturálních fondů) a ze soukromého a neziskového sektoru. Tento sektor však není dlouhodobě dostatečně monitorován, a proto Institut informatiky a statistiky (INFOSTAT), organizace pro socioekonomickou analýzu a předpovědi, vyvíjí satelitní účet pro kulturu, který bude vytvářet podmínky pro analýzu úlohy soukromého sektoru v kultuře.

Graf 12 Vývoj výdajů Ministerstva kultury Slovenské republiky v letech 2010-2017



zdroj: Compendium of Cultural Policies and Trends, vlastní zpracování

Graf 13 Vývoj relativních výdajů Ministerstva kultury Slovenské republiky v letech 2010-2017 vzhledem ke státnímu rozpočtu



zdroj: Compendium of Cultural Policies and Trends, vlastní zpracování

Podíl územních samospráv na financování kultury je přibližně stejný jako výdaje Ministerstva kultury. Tato rovnováha je výsledkem převodu kompetencí pro místní a regionální kulturu a veřejné finance na orgány územní samosprávy. Struktura výdajů na kulturu zůstala v

referenčním období 2011-2016 stabilní. Přibližně 60 % výdajů pochází z rozpočtů samospráv a 40 % ze státního rozpočtu.

Ve Slovenské republice neexistují žádné centrální, podrobné statistiky o rozdělení veřejných financí v členění podle účelu jejich použití v jednotlivých sektorech kultury a typů kulturních aktivit prováděných na úrovni regionální a místní samosprávy. Rozdělení veřejných výdajů investovaných do kultury je proto založeno na rozdělení rozpočtu Ministerstva kultury Slovenské republiky podle sektorů.

6.2 Polsko

Polsko je největší ze sledovaných zemí co do počtu obyvatel, rozlohy i vzhledem k počtu organizací působících v kultuře. Systém, který je schopný řídit takové množství organizací účelně, vyžaduje významnou personální, časovou a zejména finanční dotaci.

Hlavní rysy současného modelu kulturní politiky

Je založen na modelu sociálního státu a obhájí partnerství mezi státem a aktivní občanskou společností. Navzdory potenciální úloze organizací třetího sektoru nejsou stále považovány za skutečné partnery místní správy nebo státu v oblasti kultury. Dnešní model polské kulturní politiky se vyznačuje vysokou mírou decentralizace, která zdůrazňuje důležité postavení a úlohu místních samospráv. Proces decentralizace je spojen se zavedením různých právních aktů, které zahájily celkovou reformu národního politického systému a přenesly mnoho kompetencí v oblasti kultury na místní samosprávy a jejich správu.

Změny ve veřejné odpovědnosti za kulturu nastaly v důsledku obecnějšího procesu decentralizace státních pravomocí a následné reformy několika zákonů. Například celkové daňové reformy a změny, které zavedly osvobození pro charitativní dary.

Hlavními ministerskými úkoly je stanovit právní, finanční a programové rámce, které usnadní rozvoj kultury.

Místní správa získala v kulturní politice důležitou roli, ať už je to v souladu se stanovenými cíli státu nebo vytvářením vlastních rozvojových strategií. V druhém případě je důležité zdůraznit autonomii a nezávislost místních samospráv. Hlavní změny se zabývají s posunem od státního monopolu na kulturní instituce směrem k diverzifikaci vlastnictví (včetně změn jejich právního postavení na soukromé organizace, nadace nebo sdružení) a vytváření institucí třetího sektoru.

Systém daňových zvýhodnění

Stát zavedl osvobození od daně z příjmu pro umělce ve výši 50 %, které umožňuje tvůrčím umělcům odečíst polovinu svých příjmů z tvůrčí práce jako náklady pro účely daně z příjmu. Daňoví poplatníci, jejichž příjem z tvůrčí činnosti přesahuje tzv. První daňový limit (85 528 PLN příjmu po odečtení pojistného placeného do důchodového systému a zdravotního pojištění), nebudou moci využít 50 % odpočtu. Podle novely zákona o dani z příjmu jsou odpočty až 10 % k dispozici na dary právnických osob (organizace, nadace atd.) pro „veřejně prospěšné účely“. V případě soukromých osob / jednotlivců byl zaveden strop 6 % z příjmů. Pro malířství, sochařství, fotografii, video, grafiku, design, keramiku, textil a dekorativní umění neexistují žádné podrobné právní předpisy. Několik odkazů je však uvedeno v zákoně o ochraně kulturních statků.

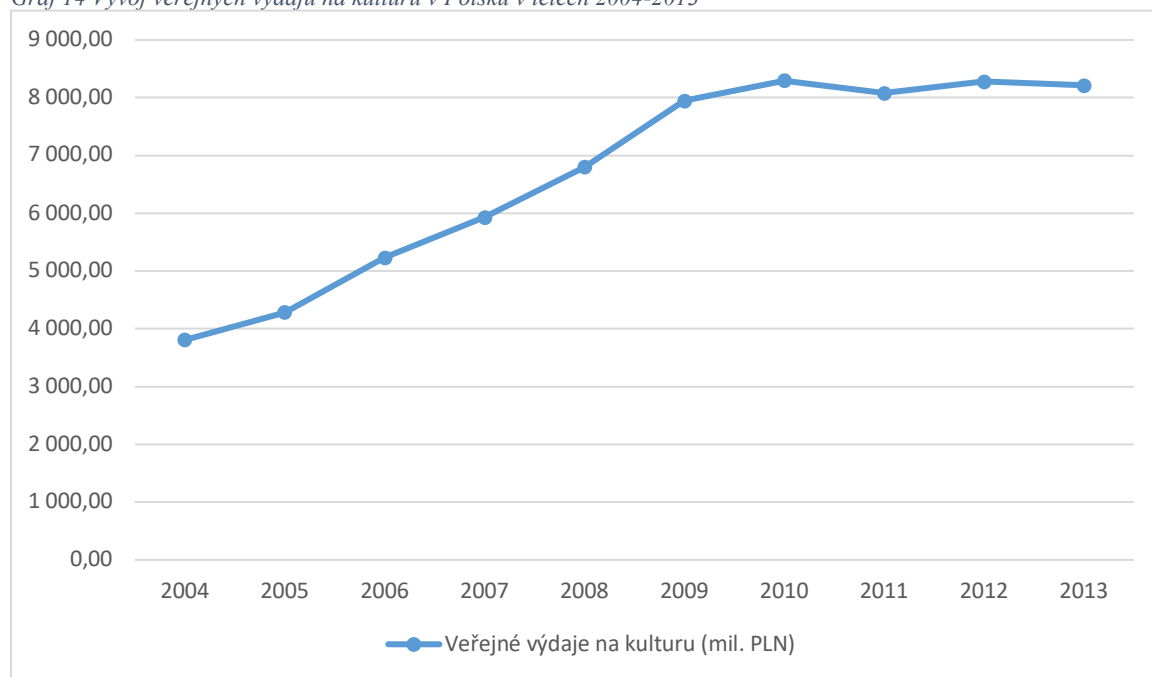
Financování kultury

Polský model financování kultury je podobný jiným evropským zemím, kdy veřejný sektor je hlavním, ale nikoli jediným patronem kultury a umění. Současná úroveň soukromého sponzorství by však neměla být vnímána jako alternativní zdroj financování kultury, ale jako doplňkový zdroj.

V posledních letech veřejné výdaje (včetně centrálních, provinčních, okresních a obecních fondů) na kulturu a národní dědictví neustále rostou. V roce 2011 se státní výdaje na kulturu a národní dědictví v důsledku „Paktu o kulturu“ mírně zvýšily (o 3,1 % ve srovnání s rokem 2010). Výdaje místních orgánů se však opět snížily (o 3,6 % ve srovnání s rokem 2010). Jedná se o údaje o veřejných výdajích celkem, včetně spolufinancování EU a převodů mezi různými jednotkami a úrovněmi správy.

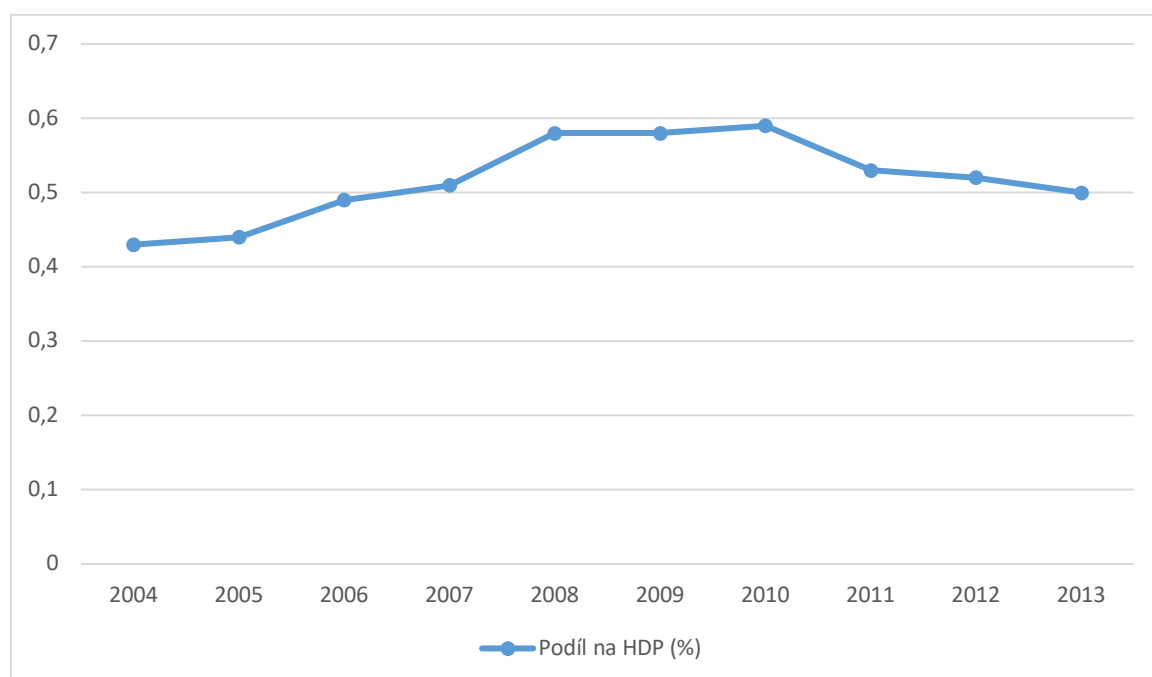
V roce 2013 činily veřejné výdaje na kulturu a národní dědictví 8 212,7 milionů PLN (0,8 % méně než 2012 - 8 280,9 milionů PLN). Z této částky tvořily výdaje státního rozpočtu 18,4 %, zatímco výdaje subjektů územní samosprávy činily 81,6 % (v předchozím roce 19,5 % a 80,5 %).

Graf 14 Vývoj veřejných výdajů na kulturu v Polsku v letech 2004-2013



zdroj: *Compendium of Cultural Policies and Trends*, vlastní zpracování

Graf 15 Vývoj podílu výdajů na kulturu na HDP v Polsku v letech 2004-2013



zdroj: *Compendium of Cultural Policies and Trends*, vlastní zpracování

Ministerstvo kultury a národního dědictví poskytuje mírně odlišné údaje o podílu státního rozpočtu. Například ve výroční zprávě o plnění rozpočtu za rok 2010 se tento podíl rovná 0,75 %. Rozdíly vyplývají ze zahrnutí prostředků určených na projekty spolufinancované s podporou EU.

Podle informací Ústředního statistického úřadu (ÚSÚ, Kultura v roce 2013) byla největší část výdajů státního rozpočtu vyčleněna na provoz muzeí - 24,2 % a na ochranu a ochranu památek - 16,9 %. Z rozpočtů samosprávných subjektů byla většina výdajů vynaložena na činnost kulturních center a institucí, klubů a komunitních center - 29,0 % a knihoven - 17,8 %.

Financování kultury v Polsku se od roku 1989 mění ve třech hlavních oblastech. Za prvé se jedná o stažení Ministerstva kultury a národního dědictví z přímého řízení kultury.

Ministerstvo odpovídá zejména za nejdůležitější kulturní instituce, instituce společně vedené ministerstvem a místní samosprávou a za akce místního charakteru.

Za druhé, došlo k přesunu veřejného financování z úrovně centrální na úroveň místní správy.

Místní samosprávy financují kulturní instituce a aktivity ze svého vlastního rozpočtu a ze státních dotací. Stanovují jak výši výdajů na kulturu, tak určují vlastní správní struktury.

Za třetí byly zavedeny dva nové cíle financování kulturních činností, tj. kombinovat veřejné a soukromé fondy a povzbuzovat vytváření nevládních institucionálních struktur. Byl vyvinut systém vyčleněných finančních prostředků a daňových pobídek pro sponzory a dárce, které místní správa a nevládní organizace mohou využít při plnění státních úkolů.

Do konce roku 2002 byla zavedena možnost přidělování finančních prostředků z loterie na kulturu. Precedentem byl převod části výnosů z loterií do sportovního sektoru. Jak lze očekávat, návrhy na rozdělení tohoto příjmu mezi odvětví sportu a kultury se setkaly se silným odporem ze strany sportovní lobby. Podle článku 47 zákona o hazardních hrách se prostředky ze zvyšování cen loterijních her ve hrách převádějí do Fondu na podporu kultury, který je k dispozici Ministerstvu kultury. Tyto prostředky se přidělí na podporu a propagaci:

- mezinárodních polských uměleckých podniků;
- literární tvorby a periodického tisku a aktivity spojené s kulturou polského jazyka a rozvojem čtenářských zvyklostí;
- ochrany polského národního dědictví;
- mladých umělců;
- aktivit zaměřených na širší přístup osob se zdravotním postižením ke kulturním statkům.

Výše výdajů na různé kulturní instituce a formy kulturní činnosti si drží poměrně konzistentní vývoj, je však patrné zvýšení výdajů na činnosti související s národním dědictvím. V roce 2007 byla největší část státních výdajů na kulturu přidělena muzeím 23,89 %. V roce 2007

byly výdajovými prioritami místní správy v kulturním sektoru kulturní domy a centra a kluby, které představovaly podíl 26,43 % a knihovny 19,84 % z rozpočtů místních samosprávních jednotek.

V roce 2010 vydal Ústav pro strukturální výzkum zprávu o hospodářské hodnotě kulturních a tvůrčích odvětví v Polsku. Zpráva je prvním celkovým přehledem situace a hospodářské hodnoty těchto odvětví. Podle autorů činila přidaná hodnota odvětví kultury v roce 2008 17 626 milionů PLN. Přidaná hodnota kreativního sektoru ve stejném roce činila 27 555 milionů PLN. Tyto částky představovaly 1,6 % a 2,5 % polského HDP.

Národní centrum pro kulturu iniciovalo vytvoření Kulturního sponzorského kodexu, který byl oficiálně podepsán dne 5. prosince 2011. Nemá však právní sílu, jedná se pouze o doporučení a jeho využití je zcela dobrovolné.

Ze 400 dotázaných společností v roce 2009 podpořilo pouze 126 kulturních projektů. Úroveň podpory se od roku 2007 nezměnila. Kultura není hlavní oblastí podpory v rámci sponzorujících rozpočtů soukromých subjektů. 63 % společností deklarujících podporu kultury sponzorovalo maximálně 3 projekty ročně a částky přispívající na kulturní činnost jsou relativně nízké. V roce 2009 40 % dotázaných podnikatelů utratilo ne více než 5 000 PLN na podporu kultury, 23 % poskytlo prostředky v rozmezí od 5 000 PLN do 10 000 PLN a pouze 4 % respondentů uvedlo částky mezi 50 000 PLN a 200 000 PLN. Tyto částky se vztahují k rozsahu podporovaných projektů – více než 60 % z nich bylo na místní úrovni.

Na druhé straně jsou instituce silně závislé na veřejném financování, což ovlivňuje schopnost získávat finanční prostředky z jiných zdrojů mezinárodních i soukromých. V roce 2009 získaly sponzorství 2 ze 3 kulturních institucí. Kromě toho jsou sponzorské fondy určeny především na projekty se silným mediálním potenciálem: hudební a divadelní festivaly, koncerty a akce a výstavy.

Celý systém veřejné podpory kulturních institucí a akcí spolu s řadou pobídek pro podporu soukromého sektoru mají důležitou roli při nepřímé podpoře kreativity. Přestože existuje několik režimů podpory pro jednotlivé umělce, jako jsou ceny, které jsou financovány orgány veřejné moci, je přímá podpora kreativních umělců poměrně omezená.

Příjmy Fondu na podporu umělecké tvorby jsou generovány převážně z příjmu z prodeje uměleckých děl, na která vypršela autorská práva. Podle nařízení ministra kultury a národního dědictví jsou producenti a editoři povinni zaplatit 5 % hrubého příjmu z prodeje uměleckých děl. Fond podporuje umělce třemi způsoby: stipendia (6 a 12 měsíců), dotace na vydávání a jednorázové granty.

6.3 Maďarsko

Maďarsko v oblasti financování kultury patří mezi sledovanými státy mezi průkopníky. Bylo mezi prvními státy, které zavedly daňové asignace ze státního rozpočtu přímo do kulturního sektoru. Vedle toho jejich právní systém umožňuje adresné směřování příjmů z této daně, což umožňuje bezprostředně podporovat organizace, které občanská společnost považuje vzhledem k jejich charakteru či jejich činnosti za prospěšné a důležité.

Hlavní rysy současného modelu kulturní politiky

Po změně režimu v roce 1989 byly důležitými pojmy decentralizace a princip tržní rovnováhy. Za účelem dosažení prvního z nich bylo ustaveno téměř 3 200 místních samosprávních jednotek v roce 1990 a váha místních vlád při veřejném financování kultury brzy překonala váhu ústřední vlád.

Člen kabinetu odpovědný za kulturu, v současné době ministr lidských zdrojů, má nést primární odpovědnost za maďarskou kulturu. Provoz státních kulturních institucí se považuje za státní povinnost. Ačkoli byl Národní kulturní fond zřízen v roce 1993 jako agentura nezávislá na trhu a od té doby jedná v této funkci, jeho strategická role je v poslední době podceňována.³⁵

Maďarská kulturní politika se navíc vyznačuje pragmatismem, ve kterém chybí základní úřední dokumenty. Orientace kulturní politiky a praxe se zřídka řídí prohlášeními na vysoké úrovni, právními akty, strategickými plány nebo teoretickými dokumenty. Během roku 2000 bylo vyvinuto úsilí změnit tuto charakteristiku složením dvou návrhů střednědobých strategií, ale obě byly po změně ministra odloženy.

Financování kultury

Kulturní rozpočet vlády však postrádá patřičnou transparentnost, což znemožňuje mezinárodní srovnání bez dalšího výzkumu. Např. v roce 2014 poskytuje vláda přibližně 8 miliard HUF (cca 26 milionů EUR) na „podporu kulturním společností“, tj. společnostem vlastněným zcela nebo částečně vládou. I přes absenci rozdělení společností podle kulturních subsektorů, 12,4 miliard HUF (cca 40 milionů EUR) bylo vyčleněno na podporu „veřejných sbírek“ bez bližší specifikace.

³⁵ viz. článek: GERGELY, NAGY. Co se to děje v Maďarsku? - Artalk.cz. Artalk.cz - Aktuálně o výtvarném umění [online]. Copyright © 2007 [cit. 13.08.2019]. Dostupné z: <https://artalk.cz/2016/09/19/co-se-to-deje-v-madarsku/>

Jako další poněkud neprůhledná oblast jsou granty Národního kulturního fondu, tj. přibližně 7-8 milionů EUR ročně, které jsou udělovány na základě Např. v roce 2013 obdrželo 634 žadatelů od ministra 1,93 miliardy HUF (průměr asi 10 000 EUR), v široké škále kulturních oblastí.

Národní kulturní fond financuje projekty, ale nepodporuje investice a operace: z projektových grantů lze na provozní režii vynaložit pouze 5 %. Původní zákon stanovil kulturní příspěvek ve výši 1 %, který má být zaplacen za určité kulturní statky a služby (z nichž reklamy byly nejdůležitějším zdrojem). Od roku 2010 tento poplatek nahradilo 90 % výnosů z týdenní loterijní hry. Každý rok se vybírá 7–8000 milionů HUF. Čtvrtina je vyhrazena k dispozici na přímou podporu ministra kultury, zbytek je utracen podle pokynů hlavní rady. V roce 2014 spravovalo granty celkem deset oblastních rad:

- divadlo a tanec;
- hudba;
- ochrana architektury a dědictví;
- periodika;
- vydávání knih;
- veřejné sbírky;
- společensko-kulturní aktivity a lidové umění;
- kulturní festivaly;
- literatura a populární literatura faktu;
- výtvarné umění.

Tradičním rysem maďarského systému kulturních financí je příspěvek z centrálního rozpočtu na „kulturní úkoly“ místních vlád. To se neobjevuje v kapitole Ministerstva kultury, ale v kapitole Ministerstva vnitra; v roce 2014 bylo vyčleněno 29,2 miliardy HUF.

Systém daňových zvýhodnění

V rámci nového programu EKHO byly nabídnuty příznivější podmínky a zjednodušené postupy při danění určitému seznamu profesí, obvykle v kulturním sektoru. Podmínkou tohoto statusu je, že roční příjem osoby zůstává pod 25 milionů HUF (přibližně 100 000 EUR). Zákon EKHO stanovuje, že minimální povinný základ daně pro platby příspěvků na sociální zabezpečení je minimální mzda, zatímco zbytek příjmu občana by měl být zdaněn

podle pravidel EKHO. Tento zjednodušený způsob placení poplatků na sociální zabezpečení je otevřen zaměstnancům i samostatně výdělečně činným osobám.

Do roku 2011 existovaly pro fyzické osoby dvě sazby daně z příjmu: 18 % a 36 %, což bylo nahrazeno jednotnou sazbou 16 %, která byla zavedena postupně od roku 2011.

Státní ceny, ceny a stipendia jsou osvobozeny od daně; umělci si mohou na své daně z příjmu nárokovat materiální výdaje. Daňový základ autorů a dalších tvůrčích umělců může být rovněž snížen o 50 % z příjmu z autorských práv nebo jiných plateb autorských odměn.

Tzv. neziskový zákon (CLVI / 1997) definuje provozní podmínky organizací a nadací třetího sektoru. Zahrnuje daňové pobídky, které usnadňují zapojení soukromé podpory do podpory veřejných cílů. Dodržováním specifických podmínek se téměř všechny nevládní organizace kvalifikují jako veřejně prospěšné organizace. Podniky si mohou odečíst 20 % z hodnoty darů poskytnutých těmto organizacím z jejich daňového základu a v případě víceletých závazků je tato sazba dokonce 40 %. Navzdory těmto předpisům není filantropická podpora kulturních organizací příliš rozšířená. Větší pozornost a očekávání jsou spojeny se sponzorstvím, kde je obtížné si představit osvobození od daně: celou částku lze přesto odečíst od základu daně jako marketingové výdaje.

V roce 2003 vstoupila v účinnost významná inovace ve fiskálním systému, která radikálně zjednodušila správu a zdanění malých podniků tzv. zjednodušená daň z podnikání (EVA), což je prospěšné pro mnoho samostatně výdělečně činných umělců a kulturních subjektů.

V rámci EVA jsou malé podniky od roku 2012 zdaněny paušální sazbou 37 %. To vylučuje jakoukoli jinou daň z příjmu nebo odvod. Nevyžadují se žádné záznamy o obchodních výdajích, které vylučují potřebu shromažďování, uchovávání a účetnictví účtů a účtů. Na druhé straně subjekty EVA musí ke svým fakturám přidat DPH, kterou nemohou získat zpět.

V maďarském daňovém systému lze hovořit o ještě jednom unikátním opatření. Zákon CXXVI / 1996 o „1 %“ vyvolal velkou pozornost i mimo zemi. Když daňoví poplatníci podávají roční daňová přiznání, mohou přidělit 1 % své daně z příjmu nevládní organizaci podle svého výběru tím, že uvedou své daňové identifikační číslo. Podle údajů zveřejněných daňovými úřady nasměrovalo za rok 2012 49 % plátců daně z příjmu ve výši 13,1 miliardy HUF na podporu celkem 31 101 organizací. Úplný seznam příjemců je k dispozici na webových stránkách daňového úřadu, je však obtížné identifikovat podíl kultury z tabulky čítající 31 tisíc řádků.

Zákon o autorských právech stanovuje poplatky po prvním prodeji uměleckých děl. Sazba je stanovena na 4 %.

Financování kultury

Stejně jako v jiných bývalých komunistických zemích způsobil proces transformace krizi v systému financování kultury. Kromě klesajícího HDP a sníženého státního rozpočtu měla populace v těchto letech prokazatelně menší zájem o kulturu a umění.

Celkové veřejné výdaje na kulturu v roce 2009 činily 150 917 milionů HUF, což je přibližně 0,57 % HDP země. Veřejné kulturní výdaje na obyvatele činily 15 045 HUF, asi 56 EUR.

Podíl výdajů na kulturu na celkových veřejných výdajích v roce 2009 byl 1,69 %.

Po roce 2009 nejsou k dispozici žádné další podrobné informace o výdajích. Přístup k finančním údajům se stal ještě obtížnějším než dříve, když v roce 2013 se webové stránky státního sekretariátu pro kulturu omezily pouze na novinky, oznámení a na prezentaci struktury a hlavních odpovědností v kultuře.

Veřejné výdaje

Od roku 2000 vykazovala oblast kultury pokračující trend decentralizace. Kulturní výdaje místních samospráv vzrostly mezi lety 2002 a 2007 přibližně o 78 %. Tento trend se však po roce 2010 prudce obrátil a do roku 2012 se ústřední vláda stala hlavním veřejným donorem. Obrat může být způsoben zejména restrukturalizací muzejního sektoru, kdy stát převzal do správy řadu institucí.

Značnou část státních výdajů zabírá správa ústředních kulturních institucí (včetně kulturních institucí v zahraničí a správy ministerstva). Jednotlivé kulturní projekty byly převážně dotovány z Národního kulturního fondu. V roce 2012 činila celková částka přidělená z fondu 10,3 miliardy HUF. Od roku 2010 je hlavním zdrojem rozpočtu fondu Národní loterie.

Tabulka 3 Přehled výdajů v kultuře v roce 2009

Field / Domain / Sub-domain	Central government		Regional and local		Total public expenditure	
	Million HUF	(%)	Million HUF	(%)	Million HUF	(%)
Cultural Goods						
Cultural Heritage						
<i>Museums</i>	15 270	32.70%	13 516	12.97%	28 786	19.07%
<i>Archives</i>	1 947	4.17%	4 762	4.57%	6 709	4.45%
<i>Libraries</i>	9 914	21.23%	21 047	20.20%	30 961	20.52%
Arts						
Performing Arts						
<i>Music</i>	7 504	16.07%	3 617	3.47%	11 121	7.37%
<i>Theatre and Musical Theatre</i>	932	2.00%	28 328	27.18%	29 260	19.39%
<i>Dance</i>	483	1.03%	452	0.43%	935	0.62%
Other arts	679	1.45%	879	0.84%	1 558	1.03%
Media						
Books and Press						
<i>Books</i>	-	-				
<i>Press</i>	-	-				
Audio, Audiovisual and Multimedia	-	-				
Radio						

zdroj: Maďarská státní pokladna (<http://www.allamkincstar.gov.hu/en/>), převzaté

Soukromé financování kultury

Příkladem soukromých a veřejných kulturních investic ve spojení je BMC, Budapešťské hudební centrum. BMC je nezávislá iniciativa, legálně omezená společnost, financovaná z řady veřejných a soukromých zdrojů. Pravidelným vystavovatelem na MIDEM v Cannes se BMC zaměřuje především na soudobou hudbu a jazz. Vláda přispěla k budování i provozu instituce.

Jako nepřímá podpora kreativních pracovníků musí být 1 % z celkové hodnoty investice do veřejné infrastruktury za rok vynaloženo na nákup současných děl (s možností rozložení nákladů na nákup po dobu pěti po sobě jdoucích let) jako daňové úlevy.

Tabulka 4 Základní přehled dat o vybraných kulturních institucích

Domain	Cultural institutions (subdomains)	Number (Year)	Trend (++ to --)
Cultural heritage	Cultural heritage sites (recognised)	8 (tentative 11 in 2012)	+
	Museums (organisations)	612 (2012)	-
	Archives (of public authorities)	83 (2010) 84 (2011)	+
Visual arts	Public art galleries / exhibition halls	1 099 (2013)*	+
	Art academies (or universities)	6 (2009)**	0
Performing arts	Symphonic orchestras	11 (2012)	+
	Music schools	737 (2009)***	+
	Music / theatre academies (or universities)	5 (2009)**	0
	Dramatic theatre	169 (2012)****	+
	Music theatres, opera houses	3 opera 1 operetta and 1 music house (2012)	0
	Dance and ballet companies	39 (2012)	0
Books and Libraries	Libraries	7 404 (2012)	+
Audiovisual	Broadcasting organisations		
Interdisciplinary	Socio-cultural centres / cultural houses	2 899	-

zdroj: <http://www.ksh.hu>; <http://www.artportal.hu>; <http://www.felveteli.hu>; <http://www.mzmsz.hu>, převzaté

Kromě podpory poskytované uměleckými institucemi nebo projektového financování získaného prostřednictvím soutěže jsou hlavní kanály podpory umělců prostřednictvím společnosti Public Interest Limited Company pro maďarské kreativní umění, která v roce 2011 zdělila majetek a část sociální a umělecké funkce Maďarské veřejné nadace pro tvůrčí umění. Společnost nabízí umělecké rezidence, ateliéry, výstavní prostory atd. Maďarská Sorosova nadace byla nejvýznamnější ze všech soukromých nadací podporujících kulturu. Rok 2003 byl však posledním rokem, kdy nadace financovala kulturní aktivity v Maďarsku.

7 Vlastní analýza – Vyhodnocení systému čerpání veřejné dotace na případové studii

V rámci případové studie je analyzován projekt zaměřený na výstavnictví v oblasti výtvarného umění. Jedná se o festival Nultá generace, který funguje pod záštitou stejnojmenného zapsaného spolku.

Základní údaje:

Název: Festival výtvarného umění Nultá generace 2017

Web: www.nultagenerace.cz

Zřizovatel: Nultá generace, z. s.

Ředitel: Jakub Lerch

Jedná se o festival, který byl založen roku 2016 a úspěšně navázal na předcházející projekt AUKCE. Ten se uskutečnil v roce 2015 v jihlavském Divadle otevřených dveří. Festival se snaží vytvořit každoroční platformu zaměřenou na propagaci a popularizaci současného výtvarného umění. Vedle koncepční výstavy čítající 12 autorů do pětatřiceti let věku je součástí víkendového programu také řada doprovodných akcí. Hlavní programový den je zpravidla sobota, kdy v rámci prezentačního vzdělávacího bloku vystoupí řada osobností z oblasti výtvarného umění, galerijního provozu či veřejných kulturních institucí. Mezi tématy se hojně vyskytuje architektura, sběratelství, umění ve veřejném prostoru ad. Za účelem zvýšení dosahu v rámci laické veřejnosti připravují pořadatelé programy pro rodiny s dětmi v podobě workshopů, komentovaných prohlídek, interaktivních programů ve výstavě, filmových projekcí studentských filmů a v neposlední řadě také večerní hudební program, kde se pravidelně objevují kapely a projekty z alternativní hudební scény v rámci České republiky.

Projekt si již za dobu své působnosti vytvořil poměrně etablovanou pozici v rámci kulturní scény krajského města Vysočiny. Za účelem zachování profesionálního přístupu a realizace projektu je nezbytné, aby byl festival spolufinancován také z veřejných a zejména obecních rozpočtů. Vedle hlavní finanční dotace v podobě dotace z rozpočtu města Jihlava se na financování podílí i soukromí partneři. Jejich příspěvek v rámci celkového rozpočtu akce je však pouze symbolický. Pracovní rozpočet projektu je zařazený mezi přílohy této práce.

Finanční rozbor

Případová studie festivalu Nultá generace je analyzována z finančního hlediska vzhledem ke struktuře zdrojového krytí, ekonomickému výsledku akce a rentabilitě do budoucích let. Na základě výsledků a předchozího rozboru možností financování bude možné doporučit pořadatelům i další možnosti finančního krytí při zachování kvalitativní úrovně akce. Důležitým aspektem, který je vhodné zmínit, je úspěšnost při získávání veřejných zdrojů. Rozpočet akce se od jejího vzniku daří každoročně zdvojnásobovat. V případě druhého ročníku byly celkové náklady akce přes 127 tis. Kč. Oproti roku 2016, kdy byl rozpočet na festival ve výši 72 tis. Kč, tedy značně narostly příjmy akce, plynoucí zejména z veřejných rozpočtů. Tohoto výsledku bylo možné dosáhnout zejména díky intenzivnímu vyjednávání s městskými zastupiteli. Festival se podařilo prosadit mezi významné kulturní aktivity pořádané ve spolupráci s městem. V roce 2017 tak byl významně rozšířen program pro děti. V rámci akce byl vyčleněn den výhradně pro žáky základních a středních škol v regionu, kteří se ve spolupráci s profesionálními lektory z lektorských a edukačních oddělení několika galerijních institucí zapojili do projektového dne s názvem ArtDay. Tento krok vstříc veřejnosti s ohledem na jeho vzdělávací přesah umožnil rozvinout debatu s jihlavským magistrátem o budoucím vývoji akce a jeho přínosu pro region.

Hospodářský výsledek 2017: z hlavní činnosti: - 3100 Kč (vč. vedlejší činnosti + 32900 Kč)

Hlavní příjmy: 124000 Kč

Vedlejší příjmy: 36000 Kč

Náklady: 127100 Kč

Výsledný přehled vyznívá pro festival poměrně příznivě. Rozhodující roli však v rozpočtu hrají vedlejší příjmy, mezi které patří zejména prodej vstupenek na hudební doprovodný program či sponzoring od dodavatelů. Při akcích podobného charakteru je zcela zásadní také komunikovat co nejširší veřejnosti, inzerce a komunikační prostředky obzvláště v současné době hrají zcela zásadní roli při dlouhodobé udržitelnosti projektů.

Návštěvnost ročníku 2017 činila celkem 623 návštěvníků. Při těchto nákladech se jedná o 203,8 Kč na návštěvníka, přičemž dotace činí 120,3 Kč na návštěvníka. Hlavní činnost byla schopná pokrýt 97,5 % celkových nákladů. Míra soběstačnosti je v roce 2017 38,5 %. Poměr vlastních příjmů a příjmů z veřejných zdrojů se pohyboval na 39,5 % ku 60,5 %.

Náklady se byly rozděleny do celkem 4 sekcí. Hlavní činnost, a sice výstavnictví, si vyžádala celkem 33 % rozpočtu, což je poměrně malá část, vzhledem k zaměření akce. Je to dáno právě zajištěním atraktivity programu. Počet aktivních zájemců o umění je značně omezený, a proto je třeba program zatraktivnit pro co nejširší spektrum publika.

Tabulka 5 Přehled příjmů a nákladů

HLAVNÍ PŘÍJMY	
dotace město	75000
pronájem	9000
vstupné	35000
dary	5000
SOUČET	124000
VEDLEJŠÍ PŘÍJMY	
merch	24000
aukce	12000
SOUČET	36000
SOUČET NÁKLADŮ	
Náklady výstava	42000
Náklady doprovodný program	17500
Náklady hudební program	47600
Náklady další	20000
SOUČET	127100

zdroj: archiv Nultá generace, z. s.

Akce byla vydatně propagována všemi mediálními formáty. Při událostech krátkého rozsahu je nezbytné oslovit laickou i odbornou veřejnost. Vedle tištěné a online inzerce, online mediální kampaně či webových stránek využívají organizátoři i možnosti rozhlasové propagace či letákové kampaně. Doprovodný program bez hudební sekce generoval náklad ve výši 13,7 % z celkové sumy. V České republice je oblast výtvarného umění specifická svou společenskou přístupností. Zpoplatněný je pouze večerní hudební program. Ten také generoval příjem ve výši 35 tis. Kč. Návštěvnické spektrum obsahuje generační rozdíly, což značí, že se daří zaujmout programem široké publikum. Přesto jsou příjmy z hlavní činnosti zcela nedostačující bez zahrnutí dotace. Velkou roli na tom hraje krátká doba konání projektu, vysoké produkční a organizační náklady, regionální charakter akce a její přístupnost zdarma. V oblasti výtvarného umění se v případě vernisáží a řady veřejných sbírek jedná o běžně zavedenou praxi.

Hlavní příjmovou položkou byl prodej vstupenek. Předprodej byl zahájen 6 týdnů před konáním akce, nicméně nepřinesl velký úspěch. Vstupenky se prodávaly na jednotlivé dny festivalu včetně všech jeho doprovodných programů. Přibližně stejný počet vstupenek byl rozdistribuován partnerům, sponzorům, spřáteleným institucím či jako odměna za práci dobrovolníků. Těch se na celém projektu podílelo celkem 23. V jejich případě se jedná spíše o drobnou práci v podobě technické či fyzické výpomoci, přesto je třeba organizovat velké množství lidí a vyžaduje to relativně značnou časovou a finanční dotaci.

Tabulka 6 Přehled o prodeji vstupenek

VSTUPNÉ	předprodej	pátek + sobota	sobota
cena	150	200	100
počet	20	150	20
celkem	3000	30000	2000
Příjmy ze vstupného			35000

zdroj: archiv Nultá generace, z. s.

Při čerpání veřejných zdrojů existuje ještě řada nevyužitých kanálů. Festival v roce 2017 čerpal podporu na projekt pouze z jednoho veřejného zdroje, což při dlouhodobém růstu není udržitelný stav. Právní subjekt může žádat v jednom roce až o tři dotace z veřejných rozpočtů. Vedle jednoleté podpory existuje v rámci grantů vyhlašovaných v Jihlavě také grant na celoroční podporu. Při čerpání je však možné postoupit i na regionální či národní úroveň. Žádost o krajské dotace však vyžaduje již patřičnou znalost a praxi v oboru. Navíc v rámci smlouvy o podporu se tím smluvní strana pořadatele zavazuje k dalším závazným ukazatelům, které jsou pro politiku kraje aktuální. Třetí možností je žádost o ministerský grant. Zde nejsou nastaveny horní limity na požadovanou podporu a výše dotace je určena na základě bodového ohodnocení přiděleného odbornou komisí. V ní jsou zastoupeni odborníci z různých profesních oblastí, kteří společně hodnotí projekty na základě jejich přínosu, významu a adekvátnosti rozpočtování. Na každou oblast tak připadá pouze jeden nebo dva hodnotitelé, ačkoliv některé oblasti se obsahově překrývají.

Obdobně příjmy ze soukromého sektoru jsou zcela nedostačující. Finanční podporu se podařilo získat pouze od jednoho sponzora, a to ve výši necelých 4 % z celkových nákladů. Položka soukromých sponzorských darů však nezahrnuje protiplnění, které představovalo 9400 Kč zejména v podobě materiálu. Budování vztahu s partnery však vyžaduje kontinuální práci a aktivní přístup v průběhu celého roku. Finanční náročnost by však přesáhla finanční možnosti spolku.

8 Shrnutí

K vyhodnocení analýzy bude využita metoda SWOT, která umožňuje komplexní posouzení sektoru vzhledem k jeho institucionálnímu zařazení. Český systém podpory kultury je vzhledem k evropskému průměru a doporučením EU na podprůměrných hodnotách. Systém podpory však obsahuje četné možnosti zisku zdrojového krytí na různých úrovních státní správy. Vedle tuzemských zdrojů je možnost čerpání i mezinárodních zdrojů převážně z fondů Evropské unie. Aktivita jsou podporovány na amatérské i profesionální úrovni, což usnadňuje rozvoj celého sektoru a vyšší míru spolupráce při realizaci kulturních programů. Vzhledem k vývoji objemu prostředků vyčleněných na kulturu v posledních letech, rostoucímu zájmu ze strany veřejnosti je však možné, že bude podpora ve výši 1 % ze státního rozpočtu na kulturu doporučené Evropskou unií v následujících letech naplněna. Je možné pozorovat zkvalitňování poskytovaných služeb a jejich široké spektrum, které vykazuje rostoucí diváckou účast. Přestože počet expozic a výstav, stejně jako počet výstavních sálů, zůstává v čase převážně konzistentní, divácká účast se v průběhu sledovaného období znásobila. Profesionální přístup a organizace jednotlivých subjektů zefektivňuje jejich činnost, dochází k zavádění pracovních procesů, strukturovanosti a hierarchii organizací. Přínos pro kulturní rozvoj vykazuje i oblast výzkumu, informovanosti a digitalizace. Moderní technologie umožňují rozšířit pole výzkumu do nových oblastí, zvyšuje se tak dostupnost kulturního obsahu apod. V případě globalizace také ke koordinaci kulturních politik, což usnadňuje mezinárodní spolupráci a přináší tak mimo jiné i vyšší ekonomický přínos. Intenzivní spolupráce probíhá především na nižších správních jednotkách, což usnadňuje celkovou komunikaci a vzájemnou spolupráci. Současně dochází k provázání kulturních a společenských organizací na národní i mezinárodní úrovni. Vzájemná konfrontace zvyšuje úroveň profesionality i kladené nároky. Velká pozornost je organizacemi věnována vzdělávání, společenskému přínosu a kulturnímu přesahu. Současně spoluorganizování a vzájemná spolupráce patří mezi běžně zavedené postupy. Podpora je směřována vedle tradičních subjektů v oblasti výtvarného umění také knihovnickým zařízením či vzdělávacím organizacím. Díky tomu se daří zvyšovat povědomí o stávající kultuře a zvyšovat tím zájem o rozvoj celého sektoru. Narůstající zájem médií celý proces výrazně podpořil.

V případě nedostatků kulturní politiky České republiky je nezbytné opět upozornit na finanční stránku čerpání prostředků z veřejných zdrojů. Ekonomické nástroje jsou problematické na

všech úrovních státní správy. Jedná se o krátkodobost v podobě jednoletého projektového období. Garancí úrovně budoucího příjmu ve výhledu na alespoň několik let by tak pomohlo činnost plánovat v předstihu a tím dosáhnout vyšších úspor současném při růstu kvalitativní úrovně projektů. Výše prostředků alokovaných na kulturu vykazuje rostoucí trend, přesto však objem financí a následná distribuce nedostačují stávajícímu stavu. Mediálně exponované projekty se těší významnější podpoře a zájmu veřejnosti. Vyšší dostupnost zdrojů pro začínající subjekty by podpořila diversifikaci v odvětví a vyšší specializaci v jednotlivých oborech. Kritéria získávání podpory na základě odborného hodnocení nejsou dostatečně vymezena.

Dlouhodobě podfinancovanou oblastí je i technické vybavení a investice do hmotného i nehmotného majetku. Proces rozvoje oblasti je poměrně pomalý a nedokáže dostatečně flexibilně splňovat nároky na kvalitní zajištění akce. Málo rozvinutá infrastruktura komplikuje a prodražuje realizaci dílčích projektů.

V případě řízení společnosti jsou kladené vysoké nároky za vedoucí funkce a současně podprůměrné finanční ohodnocení. Dochází tak nestálosti ve strukturách jednotlivých organizací a tím k oslabování produkčních kapacit. Vysoké nároky korespondují s náročností přípravy žádosti o podporu národní i zahraniční. Nedostatečná koordinace činností a záměrů jednotlivých úrovní státní správy zvyšují nároky kladené na žadatele a naplňování stanovených cílů.

Česká republika disponuje rozsáhlým kulturním dědictvím s bohatou historií. Vedle řady památek obsahuje také řadu kulturních zvyklostí a tradic. Vyšší provázanost regionálních institucí ve spolupráci s nadnárodními partnery otevírá řadu možností rozvoje a podpory kulturního prostředí. Profesionalizace veřejných institucí však nedosahuje zahraniční úrovně. Zejména systém financování poskytuje řadu příležitostí v podobě širšího portfolia zdrojů krytí ze státního rozpočtu či zpřístupnění a vyšší podpora mezinárodní spolupráce.

Obdobně může zdrojové krytí vystupovat jako hrozba, vzhledem k nedostatku alokovaných prostředků na kulturní rozvoj. Další je nízká ekonomická gramotnost vedení organizací, omezené možnosti získávání vlastních zdrojů vedlejší činností či náročná administrace projektu. Je však velice stanovit objektivní kritéria vzhledem k různorodosti a individuálním specifikacím v celém sektoru.

Vyšší provázanost s podnikatelským sektorem vede k nižší závislosti na veřejných zdrojích, může však současně narušovat kvalitativní úroveň takové akce ve vztahu ke společenskému přínosu. Je výzvou pro správce dotace, aby míru podpory nastavil v odpovídajícím poměru. Proces globalizace na jednu stranu podporuje povědomí o tuzemské kultuře, rozšiřuje ekonomické možnosti projektu, současně však narušuje suverenitu a národní identitu projektu. Dochází k vyšší komercializaci a tím k redukci okrajových aktivit, které však pro zachování kulturního spektra a individualizaci hrají významnou roli.

Závěr a doporučení

Oblast financování kultury v České republice prošla významným vývojem s nástupem nového tisíciletí. Tato část občanského sektoru se těší stále narůstající přízni a zájmu ze strany veřejnosti, což dokazuje i trend dlouhodobě rostoucí návštěvnosti. Obdobně se vyvíjí i objem prostředků alokovaný na kulturu, a tedy i výtvarné umění. Přestože množství prostředků je stále v porovnání s jinými evropskými zeměmi pod průměrem i doporučenou výší výdajů na kulturu ze strany Evropské unie, postupně se výdaje blíží k hranici 1 %.

Český grantový systém umožňuje čerpat prostředky na podporu kulturních projektů z celé řady zdrojů na různých úrovních státní správy. V průběhu sledovaného období je možné pozorovat snahu přenášet odpovědnost a dohled nad sektorem kultury na nižší samosprávné jednotky. Vzhledem k širokému spektru poskytovaných služeb, vysokému počtu participujících subjektů a oblastí kulturní činnosti není možné dohled řídit centrálně.

Regionální aspekt rozvoje kultury a jeho lokální parametry posilují spolupráci již na nejnižších úrovních správy a posilují tak dlouhodobý charakter rozvoje kultury v regionu. S rozvojem technologie a inovace vznikají nové možnosti i pro kulturní organizace. Proces globalizace a mezinárodní spolupráce, který je významně podporován Evropskou unií, umožňuje rozvoj odvětví v mnoha ohledech. Dochází ke zvyšování konkurenceschopnosti domácích kulturních producentů, mezinárodní integraci a navyšování nároků na administraci, technické zajištění a profesionalizaci ze strany organizujících institucí. Nadnárodní spolupráce zvyšuje kvalitativní úroveň připravovaných programů a tím zvyšuje i celkovou úroveň v tuzemsku. Mezinárodní aspekt dále rozšiřuje dostupné možnosti financování o mezinárodní fondy. S ohledem na prostředí v České republice by měl být kladen důraz zejména na inovaci a technické zajištění adekvátní kvality přístupné pro široké spektrum subjektů. Proces digitalizace a využívání online prostředí zefektivňuje jednotlivé procesy nezbytné pro podporu oblasti výtvarného umění urychluje vývoj, poskytuje nové zdroje a příležitosti pro domácí i mezinárodní spolupráci.

Umění podporuje i proces socializace a společenské integrace, které jsou však obtížně kvantifikovatelné. Přispívá k vyšší provázanosti společenských struktur, vzdělávání a zachování hodnotového rámce společnosti. V této oblasti je nezbytné etablovat kulturu jako stabilní a nezbytnou součást veřejných politik. Dlouhodobý charakter podpory v umění umožňuje důkladnější přípravu programů, zvyšuje efektivitu dílčích procesů a tím i přináší úspory při čerpání prostředků z veřejných zdrojů. Umění tradičně reaguje na společenský

vývoj a reflektuje aktuální problémy rezonující v občanské společnosti. Ve velké míře přispívá i k začleňování sociálně vyloučených skupin obyvatel.

Mezi nesporné přednosti patří přínos do oblasti vzdělávání. Dochází k rozvoji tvůrčí činnosti, koncepčního myšlení a vyšší společenské integraci. To se projevuje prostřednictvím komunitního setkávání, účastí v uměleckých programech, participací umělců ve veřejných programech či při jejich aktivní účasti při konstruování regulací napříč společenskými disciplínami. Údaje o narůstající návštěvnosti dokládají, že se postupně kulturní akce, jako místa sociální interakce, ustavují mezi tradiční formáty. Sociální aspekt vedle ekonomických ukazatelů komplexněji reflektuje skutečný přínos kultury pro občanskou společnost.

Zvýšení publicity v oblasti umění zapojováním publika do procesu, transparentní strukturou organizace, budováním vztahu s veřejností patří mezi dílčí cíle stávajícího komunitárního programu EU. Vyšší participací diváka na kulturním obsahu dochází k budování nových dlouhodobých vazeb a rozšíření možností působení. Umění se postupně stává běžnou součástí společenského života a otevírá se tím široké veřejnosti. Zachování tohoto trendu je pro dlouhodobou udržitelnost a rozvoj oblasti klíčový.

Oblast zdrojového krytí však vykazuje v českém prostředí řadu nedostatků. Přestože právní systém, legislativní podpora i portfolio dostupných zdrojů tvoří množství příležitostí pro kulturní organizace, vícezdrojový charakter krytí nákladů je v případě uměleckých projektů určující. Dlouhodobé podfinancování sektoru neumožňuje zajištění kapacit pro budování spolupráce s podnikatelským sektorem ekonomiky. Strategický přístup při řízení kulturních činností, profesionální přístup a personální zajištění jsou nezbytné pro propojení sféry umění s filantropickými aktivitami podnikatelských subjektů. Celý proces je nezbytné podporovat i vhodným právním rámcem a souborem finančních nástrojů, které by motivovaly komerční subjekty k vyšší podpoře společensky prospěšných aktivit. Důraz by měl být kladen zejména na společenskou odpovědnost podniků a její propojení s neziskovými subjekty v kultuře.

Obdobný přístup se již podařilo prosadit v oblasti sportu a dalších volnočasových aktivit.

S podnikovou strukturou jsou často svázány i nadace a nadační fondy, jejichž činnost je úzce spjata s organizační strukturou podniku. Účelem těchto nadací je podpora zejména v sociální oblasti či ve zdravotnictví. Některé nadační subjekty jsou zaměřeny na poskytování zdrojů na kulturní činnost, jejich evidence je však nedostatečná a vyžaduje hlubokou znalost odvětví a často i osobní zkušenost či vazby.

Nedostatečně je využit i potenciál individuálního dárcovství. Zásadním kritériem pro získání podpory široké veřejnosti je především otevřená organizační struktura, transparentní fungování společnosti a jasně komunikovaná vize s významným společenským přesahem.

Zejména nedostatečná komunikace ze strany neziskových organizací ohledně vlastní činnosti a jejím společenském přínosu způsobuje, že zájem ze strany individuálních donátorů není nijak vysoký. Aktivní udržování vztahu s jednotlivými podporovateli může přitom přinášet významný a stabilní zdroj příjmů organizace. Zaměstnanci kulturních subjektů se zaměřují především na ostatní zdroje finanční podpory, jelikož jsou lépe definované a vymezené. V případě individuálního dárcovství se přitom nemusí podpora vztahovat pouze na poskytování finančních zdrojů. Dobrovolnictví umožňuje organizacím efektivněji nakládat s omezenými finančními rozpočty a zvyšovat tím svou kulturní produkci.

Na motivaci soukromých dárců se nezbytně musí podílet také stát. Vedle uplatnitelných slev na dani a různých daňových zvýhodnění existuje celá řada mechanismů podpory kulturních subjektů. Pro inspiraci není třeba chodit daleko. V sousedním Slovensku nebo Maďarsku existuje systém tzv. daňových asignací, který generuje do kulturní sféry velké množství dostupných prostředků. Na rozdíl od nepřímých mechanismů se v případě asignace jedná o cílenou podporu konkrétní kulturní organizace. Ta je podmíněna přítomností podporované organizace v rejstříku veřejně prospěšných neziskových subjektů, kterým mohou daňoví poplatníci adresně věnovat část své daňové povinnosti, obvykle ve výši 1-2 %. Přerozdělování navíc nabývá na transparentnosti, jelikož jsou prostředky alokovány na podporu konkrétního projektu občanského sektoru. Mechanismus daňové asignace vykazuje řadu problematických aspektů, vyžaduje patřičný personální i administrativní rámec a generuje další náklady na správu. Výše dodatečné zátěže na státní rozpočet by nezbytně měla být součástí úvah o zavedení takové politiky.

Klíčový je však pro rozvoj sektoru zejména důraz na profesionalizaci ve všech aspektech vykonávané činnosti. Průběžné vyhodnocování aktivit, jejich procesní zajištění a prezentace by měly být součástí strategie každé kulturní organizace. Tento model je v prostředí limitovaných zdrojů finančního krytí zcela zásadní. Patřičná úroveň poskytování veřejně prospěšných služeb vzbuzuje důvěru partnerů a umožňuje rozvíjet vzájemnou dlouhodobou spolupráci.

Záměrem práce bylo představit možnosti financování neziskového sektoru v oblasti výtvarného umění. Ten je přímo svázán s rozpočtem vyčleněným na podporu kultury, jejíž je výtvarné umění součástí. Práce poskytuje poměrně ucelený přehled zdrojů finančního krytí veřejně prospěšných aktivit, definuje pojem neziskové instituce a přináší i obecný přehled možností financování kultury aplikovaný v dalších zemích střední Evropy. země Visegrádské skupiny si v historii prošly podobným vývojem a jejich výchozí situace byla definována na podobných základech jako v České republice. Hlavní rozvoj občanského sektoru nastal ve

všech sledovaných zemích po roce 1989, kdy došlo k uvolnění společenských poměrů a nabytí národní autonomie a nezávislosti. V porovnání s ostatními evropskými státy je neziskový sektor v České republice poměrně významně podporován. Existuje kvalitní institucionální rámec zajišťující fungování organizací v prostředí tržní ekonomiky, řada mechanismů a nástrojů podporujících rozvoj sektoru, přesto je hlavním nedostatkem dlouhodobé podfinancování celé oblasti. Pro mezinárodní srovnatelnost je třeba ustavit souhrnný soubor indikátorů a kritérií, které budou pravidelně měřeny, vyhodnocovány a evidovány a usnadní tak orientaci v kulturních sektorech národních ekonomik, čímž podpoří vzájemný rozvoj národních institucí.

Zdroje

Knižní

1. BERGEROVÁ, M., KŘÍŽ, J. *Cesty k účinnému fundraisingu*. Praha: Spiral, 2004. 97 s. ISBN 80- 903015-4-1.
2. BOUKAL, P. *Nestátní neziskové organizace (teorie a praxe)*. Vyd. 1. Praha: Oeconomica, 2009. 304 s. ISBN 978-80-245-1650-9.
3. BOUKAL, P., VÁVROVÁ, H. *Ekonomika a financování neziskových organizací*. Praha: Oeconomica, 2007. 89 s. ISBN 978-80-245-1293-8.
4. FRIČ, P. aj. *Dárcovství a dobrovolnictví v České republice*. (výsledky výzkumu NROS a AGNES). Praha, AGNES, 2001.
5. FRIČ, Pavol. *Neziskový sektor v ČR: výsledky mezinárodního srovnávacího projektu Johns Hopkins University*. Praha: Eurolex Bohemia, 2001. 203 s. ISBN 80-86432-04-1.
6. HANNAGAN, Tim. *Marketing pro neziskový sektor*. přel. Jana NOVOTNÁ. 1. vyd. Praha: Management Press, 1996. 205 s. ISBN 80-85943-07-7.
7. HYÁNEK, Vladimír, Zuzana PROUZOVÁ a Simona ŠKARABELOVÁ. *Neziskové organizace ve veřejných službách*. Brno: Masarykova univerzita, 2007. 293 s. ISBN 978-80-210-4423-4.
8. KESNER, Ladislav. *Marketing a management muzeí a památek*. Praha: Grada Publishing, 2005. 304 s. ISBN 80-247-1104-4.
9. NOVOTNÝ, Jiří. *Ekonomika a řízení neziskových organizací (zejména nevládních organizací)*. Praha: Oeconomica, 2004. 156 s. ISBN 80-245-0792-7.
10. POLAČKOVÁ, Zuzana. *Fundraisingové aktivity: jak získat finanční prostředky od místní komunity*. Praha: Portál, 2005. ISBN 80-7178-694-2.
11. REKTOŘÍK, J. a kol. *Organizace neziskového sektoru: Základy ekonomiky, teorie a řízení*. Vyd. 2. Praha: Ekopress, 2007. 188 s. ISBN 978-80-86929-25-5.
12. SALAMON, Lester M., ANHEIER, Helmut K. *In Search of the Nonprofit Sector II: The Problem of Classification*. Working Papers of the Johns Hopkins Comparative Nonprofit Sector Project, no. 3. Baltimore: The Johns Hopkins Institute for Policy Studies, 1992.
13. SALAMON, Lester M., Helmut K. ANHEIER. *Defining the nonprofit sector: a cross-national analysis*. New York: Manchester University Press, 1997. 300 s. ISBN 07190-4901-6.
14. ŠEDIVÝ, M., MEDLÍKOVÁ, O. *Úspěšná nezisková organizace*. Vyd. 2. Praha: GRADA Publishing, 2009. 168 s. ISBN 978-80-247-2707-3.
15. ŠIMKOVÁ, Eva. *Management a marketing v praxi neziskových organizací*. Vyd. 5., upr. Hradec Králové: Gaudeamus, 2012. 173 s. ISBN 978-80-7435-230-0.
16. ŠKARABELOVÁ, Simona a kol.. *Ekonomika kultury a masmédií*. Brno: Masarykova univerzita, 2007. 210 s. ISBN 978-80-210-4267-4.

1. Association of the Compendium of Cultural Policies and Trends, "Compendium of Cultural Policies and Trends," 19th edition 2018. [online]. [cit. 15.08.2019]. Dostupné z: <https://www.culturalpolicies.net>. ISSN: 2222-7334.
2. BEDNÁR, KUJOVÁ, LAMMELOVÁ, ŽÁKOVÁ (2008): Program Culture 2000 - Projekty s českou účastí (2001 - 2006). Praha: Institut umění - Divadelní ústav. [cit. 15.08.2019].: [ttp://www.institutumeni.cz/res/data/007/000878.pdf](http://www.institutumeni.cz/res/data/007/000878.pdf)
3. BURDA, J. (2007): Fundraising pro úplné začátečníky | Národní institut dětí a mládeže [online], Copyright © 2011, [cit. 14.7.2019]. Dostupné z: http://www.icmck.cz/DOC/fundraising_pro_zacatecniky.pdf.
4. Civil society monitoring and evaluation | FHI 360. FHI 360 [online]. Copyright © [cit. 07.07.2019]. Dostupné z: <https://www.fhi360.org/expertise/civil-society-monitoring-and-evaluation>
5. Culture programme (2007-2013) | Creative Europe. European Commission [online]. [citováno 2019-7-10]. Dostupné z: https://ec.europa.eu/programmes/creative-europe/preivous-programme/culture_en
6. Democracy, Human Rights and Governance | U.S. Agency for International Development. U.S. Agency for International Development [online]. [cit. 20.07.2019]. Dostupné z: <https://www.usaid.gov/democracy>
7. Detail tiskové zprávy - Národní divadlo. [online]. Copyright © 2019 Národní divadlo. [cit. 12.07.2019]. Dostupné z: <https://www.narodni-divadlo.cz/cs/tiskova-zprava/mastercard-prinasi-nove-technologie-do-narodniho-divadla>
8. EDWARD, D. (2008): Metody fundraisingu v České republice | Neziskovky.cz [online]. [cit. 14.7.2019]. Dostupné z: http://www.neziskovky.cz/data/metodyFR_2008_predbezna_zpravatxt8427.pdf
9. Ekonomika a management. Vysoká škola ekonomická v Praze [online]. Copyright © 2019 [cit. 10.07.2019]. Dostupné z: <https://www.vse.cz/eam/149>
10. Europe and Eurasia Civil Society | Democracy, Human Rights and Governance | U.S. Agency for International Development. U.S. Agency for International Development [online]. [cit. 21.07.2019]. Dostupné z: <https://www.usaid.gov/europe-eurasia-civil-society>
11. Fórum dárců | Donors Forum [online]. Copyright © [cit. 14.07.2019]. Dostupné z: https://www.donorsforum.cz/downloads/1511378354_zakon_117_2001-pdf
12. Hungarian State Treasury. *Magyar Államkincstár* [online]. Copyright © Hungarian State Treasury [cit. 15.08.2019]. Dostupné z: <http://www.allamkincstar.gov.hu/en/>
13. Komunitární programy | Komunitární programy EU 2000-2013 | Ministerstvo financí ČR. Ministerstvo financí ČR [online]. Copyright © 2005 [cit. 12.07.2019]. Dostupné z: <https://www.mfcr.cz/cs/archiv/komunitarni-programy-eu-2000-2013/komunitarni-programy>
14. Kreativní Evropa (2014–2020). Kreativní Evropa [online]. [cit. 10.7.2019]. Dostupné z: <https://www.kreativnievropa.cz/o-programu/>
15. Ministerstvo kultury České republiky [online]. Copyright © [cit. 15.08.2019]. Dostupné z: <https://www.mkcr.cz/assets/profesionalni-umeni/Koncepce---web.pdf>
16. NEZISKOVKY – Fakta o NNO. NEZISKOVKY - [online]. Dostupné z: <https://www.neziskovky.cz/clanky/511/fakta/>
17. NEZISKOVKY – Fakta o NNO. NEZISKOVKY - [online]. Dostupné z: [z: https://www.neziskovky.cz/clanky/511_695/fakta_statistika-postu-nno/](https://www.neziskovky.cz/clanky/511_695/fakta_statistika-postu-nno/)

18. Portál veřejné správy. [online]. Copyright © Ministerstvo vnitra [cit. 07.07.2019].
Dostupné z:
<https://portal.gov.cz/app/zakony/zakonPar.jsp?idBiblio=38419&fulltext=&nr=83~2F1990~20Sb&part=&name=&rpp=15#local-content>
19. Program Kreativní Evropa - mkcr.cz. Ministerstvo kultury České republiky [online].
[cit. 10.08.2019]. Dostupné z: <https://www.mkcr.cz/program-kreativni-evropa-548.html>
20. Rozbor financování nestátních neziskových organizací z vybraných veřejných rozpočtů - PDF. [online]. Copyright © DocPlayer.cz [cit. 30.06.2019]. Dostupné z: <https://docplayer.cz/1294450-Rozbor-financovani-nestatnich-neziskovych-organizaci-z-vybranych-verejnych-rozpocctu.html>
21. Statistika kultury České republiky - [online]. Copyright © [cit. 21.07.2019]. Dostupné z: https://statistikakultury.cz/wp-content/uploads/2018/04/Kultura_v_cislech_2018_web.pdf
22. Supporting Vibrant Civil Society & Independent Media | Democracy, Human Rights and Governance | U.S. Agency for International Development. U.S. Agency for International Development [online]. [cit. 20.07.2019]. Dostupné z: <https://www.usaid.gov/what-we-do/democracy-human-rights-and-governance/supporting-vibrant-civil-society-independent-media>
23. Úvodní stránka | Vláda ČR [online]. Copyright © [cit. 08.07.2019]. Dostupné z: https://www.vlada.cz/assets/ppov/rnno/dokumenty/studie_fric_pro_web.pdf
24. Úvodní stránka | Vláda ČR [online]. Copyright © [cit. 10.07.2019]. Dostupné z: https://www.vlada.cz/assets/ppov/rnno/dokumenty/rozb主_2002.pdf
25. Výsledky účtu kultury - 2017 | ČSÚ. Český statistický úřad | ČSÚ [online]. [cit. 21.07.2019]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/vysledky-uctu-kultury-2017>
26. Who We Are | U.S. Agency for International Development. U.S. Agency for International Development [online]. [cit. 20.07.2019]. Dostupné z: <https://www.usaid.gov/who-we-are>
27. Zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů. [online]. [cit. 10.7.2019]. Dostupné z: <http://portal.gov.cz/app/zakony/zakonPar.jsp?page=1&idBiblio=40374&recShow=23&fulltext=&nr=586~2F1992&part=&name=&rpp=15#parCnt>
28. Zprávy o stavu neziskového sektoru v ČR Fakta o NNO. NEZISKOVKY - [online]. [cit. 20.07.2019]. Dostupné z: https://www.neziskovky.cz/clanky/511_663/fakta_zpravy_o_stavu_neziskoveho_sektoru/

Tabulky a grafy

Seznam grafů

Graf 1 Srovnání celkové výše dotací z jednotlivých úrovní veřejných rozpočtů.....	13
Graf 2 Srovnání celkové výše dotací do kultury z jednotlivých úrovní veřejných rozpočtů	14
Graf 3 Vývoj objemu prostředků alokovaných na podporu kultury v rámci jednotlivých právních forem.....	39
Graf 4 Vývoj objemu prostředků alokovaných na podporu kultury v rámci jednotlivých úrovní státní správy....	40
Graf 5 Vývoj struktury příjmů v oblasti kultury dle zdroje dotace 2000-2016.....	41
Graf 6 Vývoj objemu vyplacených prostředků alokovaných v rámci kulturních komunitárních programů (v tis. eur).....	45
Graf 7 Vývoj počtu subjektů v rámci kulturních komunitárních programů.....	46
Graf 8 Vývoj průměrné dotace na zúčastněný subjekt.....	47
Graf 9 Vývoj struktury příjmů v oblasti profesionálního výtvarného umění 2009-2017	48
Graf 10 Vývoj počtu galerií, muzeí, výstav, expozic a jejich návštěvníků 2000-2017.....	49
Graf 11 Vývoj míry soběstačnosti neziskových organizací v oblasti výtvarného umění	50
Graf 12 Vývoj výdajů Ministerstva kultury Slovenské republiky v letech 2010-2017.....	53
Graf 13 Vývoj relativních výdajů Ministerstva kultury Slovenské republiky v letech 2010-2017 vzhledem ke státnímu rozpočtu	53
Graf 14 Vývoj veřejných výdajů na kulturu v Polsku v letech 2004-2013.....	59
Graf 15 Vývoj podílu výdajů na kulturu na HDP v Polsku v letech 2004-2013.....	56

Seznam tabulek

Tabulka 1 Počet NNO mezi lety 2000 – 2017.....	11
Tabulka 2 Rozdíly mezi komunitárními programy a strukturálními fondy	17
Tabulka 3 Přehled výdajů v kultuře v roce 2009.....	63
Tabulka 4 Základní přehled dat o vybraných kulturních institucích.....	64
Tabulka 5 Přehled příjmů a nákladů.....	67
Tabulka 6 Přehled o prodeji vstupenek	68