

Analýza rizik spojených s financováním veřejnoprávní instituce

Žaneta Kovářová

Bakalářská práce
2017



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta logistiky a krizového řízení

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta logistiky a krizového řízení
Ústav krizového řízení
akademický rok: 2016/2017

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Žaneta Kovářová**
Osobní číslo: **L14345**
Studijní program: **B3909 Procesní inženýrství**
Studijní obor: **Ovládání rizik**
Forma studia: **kombinovaná**

Téma práce: **Analýza rizik spojených s financováním veřejnoprávní instituce**

Zásady pro vypracování:

1. Zpracujte teoretické pojednání k problematice analýzy rizik spojených s financováním veřejnoprávní instituce.
2. Analyzujte rizika spojená s financováním Muzea umění v Olomouci.
3. Vymezte problematiku oblasti a navrhněte opatření na zlepšení stavu.
4. Zhodnoťte navržená opatření a naplnění cíle bakalářské práce.

Rozsah bakalářské práce:

Rozsah příloh:

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

[1] OCHRANA, František a kol. **Veřejný sektor a veřejné finance: financování nepodnikatelských a podnikatelských aktivit**. 1. vyd. Praha: Grada, 2010. 261 s. Expert. ISBN 978-80-247-3228-2.

[2] SMEJKAL, Vladimír a RAIS, Karel. **Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích**. 4., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2013. 483 s. Expert. ISBN 978-80-247-4644-9.

[3] FOTR, Jiří a HNILICA, Jiří. **Aplikovaná analýza rizika ve finančním managementu a investičním rozhodování**. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2014. 299 s. Expert. ISBN 978-80-247-5104-7.

Další odborná literatura dle doporučení vedoucího bakalářské práce.

Vedoucí bakalářské práce:

Ing. et Ing. Jiří Konečný, Ph.D.

Ústav krizového řízení

Datum zadání bakalářské práce:

3. února 2017

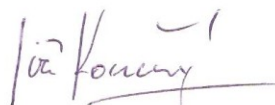
Termín odevzdání bakalářské práce:

15. května 2017

V Uherském Hradišti dne 20. února 2017



doc. RNDr. Jiří Dostál, CSc.
děkan



Ing. et Ing. Jiří Konečný, Ph.D.
ředitel ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ PRÁCE


Beru na vědomí, že:

- odevzdáním bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby¹⁾;
- bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému a dostupná k nahlédnutí;
- na moji bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3²⁾;
- podle § 60³⁾ odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12, odst. 4 autorského zákona;
- podle § 60³⁾ odst. 2 a 3 autorského zákona mohu užít své dílo – bakalářskou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské práce využít ke komerčním účelům;
- pokud je výstupem bakalářské práce jakýkoliv softwarový produkt, považují se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se bakalářská práce skládá. Neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

Prohlašuji,

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

V Uherském Hradišti 3. 5. 2017


.....
podpis studenta

¹⁾ Zákon č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, § 47b Zveřejňování závěrečných prací:

²⁾ Vysoká škola nevolně zveřejňuje bakalářské, diplomové, disertační a rigorózní práce, u kterých proběhla obhajoba, včetně posudků oponentů a výsledků obhajoby prostřednictvím databáze kvalifikačních prací, kterou spravuje. Způsob zveřejnění stanoví vnitřní předpis vysoké školy. Vysoké školy disertační práce nezveřejňují, tyto již zveřejňuje jinými způsoby.

(2) Bakalářské, diplomové, disertační a rigorózní práce odevzdané uchazečem k obhajobě musí být též nejméně pět pracovních dnů před konáním obhajoby zveřejněny k nahlížení veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo není-li tak určeno, v místě pracoviště vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může ze zveřejněné práce pořizovat na své náklady výpisy, opisy nebo rozmnoženiny.
(3) Platí, že odevzdáním práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby.

(4) Vysoká škola může odložit zveřejnění bakalářské, diplomové, disertační a rigorózní práce nebo jejich částí, a to po dobu trvání překážky pro zveřejnění, nejdéle však na dobu 3 let. Informace o odložení zveřejnění musí být spolu s odůvodněním zveřejněna na stejném místě, kde jsou zveřejňovány bakalářské, diplomové, disertační a rigorózní práce, již se týká odklad zveřejnění podle věty první, jeden výtisk práce k uchování ministerstvu.

2) zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 35 odst. 3;

(3) Do práva autorského také nezasahuje škola nebo školské či vzdělávací zařízení, užíje-li nikoli za účelem přímého nebo nepřímého hospodářského nebo obchodního prospěchu k výuce nebo k vlastní vnitřní potřebě dílo vytvořené žákem nebo studentem ke splnění školních nebo studijních povinností vyplývajících z jeho právního vztahu ke škole nebo školskému či vzdělávacímu zařízení (školní dílo).

3) zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

(1) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení mají za obvyklých podmínek právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla (§ 35 odst. 3). Odpírá-li autor takového díla udělit svolení bez vážného důvodu, mohou se tyto osoby domáhat nahrazení chybějícího projevu jeho vůle u soudu. Ustanovení § 35 odst. 3 zůstává nedotčeno.

(2) Není-li sjednáno jinak, může autor školního díla své dílo užít či poskytnout jinému licenci, není-li to v rozporu s oprávněnými zájmy školy nebo školského či vzdělávacího zařízení.

(3) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla z výdělku jim dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence podle odstavce 2 přiměřeně přispěl na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložily, a to podle okolností až do jejich skutečné výše; přitom se přihlíží ke vyšší výdělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

ABSTRAKT

Cílem této bakalářské práce je pomocí zvolených metod analyzovat finanční rizika, která hrozí veřejnoprávní instituci. Práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část. V teoretické části jsou obsaženy základní pojmy týkající se financování veřejnoprávní instituce, jako je riziko, kultura, veřejná správa, příspěvkové organizace. Dále jsou zde uvedeny jednotlivé analýzy rizik. Obsahem praktické části je SWOT analýza, která zobrazuje silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby. Dále je zpracována What-if analýza, která poukáže na možná rizika spojená s financováním. Poté je v práci vytvořena analýza finančních zdrojů, na základě které je možné vyhodnotit samotné financování organizace. V závěru jsou obsaženy návrhy na zlepšení situace a porovnání zdrojů financování s jiným muzeem.

Klíčová slova: riziko, analýza, financování, muzeum, veřejnoprávní instituce

ABSTRACT

The aim of this bachelor thesis is to analyze financial risks using selected methods, which threatened by Public institution. The thesis is divided into the theoretical and practical part. The theoretical part contains basic terms, concerning the financing of a public institution, like is risk, culture, public administration, contribution organization. It also contains individual risk analyzes. The content of the practical part is SWOT analysis, that shows the strengths and weaknesses, opportunities and threats. It is further processed Whai-if analysis, which shows the potential risks associated with financing. An analysis of financial resources is then created. On the basis of which, the financing of the organization itself can be evaluated. In conclusion, suggestions are made to improve of situation and comparing of sources of financing with another museum.

Keywords: risk, analysis, financing, museum, Public institution

Poděkování

Tímto bych ráda poděkovala Ing. et Ing. Jiřímu Konečnému, Ph.D., za odborné rady, připomínky a ochotu. Dále bych chtěla poděkovat Muzeu umění v Olomouci, které mi poskytlo nezbytné materiály a zároveň také mé rodině, která mě po celou dobu podporovala.

OBSAH

ÚVOD	10
1 RIZIKO	13
1.1 NEBEZPEČÍ	13
1.2 RIZIKO A DALŠÍ POJMY	13
1.3 VZTAH ROZHODOVATELE K RIZIKU	14
2 KULTURA	15
2.1 KULTURA JAKO VEŘEJNÝ STATEK	15
2.2 ROZDĚLENÍ KULTURNÍCH STATKŮ A JEJICH PRODUKCE	16
2.3 FINANCOVÁNÍ KULTURY	18
2.3.1 Prostředky z centrálních zdrojů	19
2.3.2 Prostředky z místních zdrojů	20
2.3.3 Zdroje přímé podpory	21
2.3.4 Zdroje nepřímé podpory	21
3 VEŘEJNÁ SPRÁVA	22
3.1 ČINNOST VEŘEJNÉ SPRÁVY	22
3.2 FUNKCE VEŘEJNÉ SPRÁVY	23
3.3 STÁTNÍ SPRÁVA A SAMOSPRÁVA	24
4 PŘÍSPĚVKOVÉ ORGANIZACE	25
4.1 LEGISLATIVA.....	26
4.2 PŘÍSPĚVKOVÉ ORGANIZACE STÁTU.....	26
4.3 PŘÍSPĚVKOVÉ ORGANIZACE ÚZEMNÍCH SAMOSPRÁVNÝCH CELKŮ.....	27
4.4 HOSPODAŘENÍ PŘÍSPĚVKOVÝCH ORGANIZACÍ	27
4.5 FINANCOVÁNÍ PŘÍSPĚVKOVÝCH ORGANIZACÍ	28
5 ANALÝZA RIZIK	29
5.1 POSTUP PŘI ANALÝZE RIZIK	29
5.2 ZDROJE POTŘEBNÝCH INFORMACÍ	30
5.3 METODY ANALÝZY RIZIK	30
5.3.1 Kvalitativní metody	30
5.3.2 Kvantitativní metody	31
5.3.3 Příklady metod analýzy rizik	31
6 MUZEUM UMĚNÍ V OLOMOUCI	33

6.1	IDENTIFIKACE ORGANIZACE	34
6.2	STATUTÁRNÍ ORGÁN MUZEA UMĚNÍ V OLOMOUCI.....	35
6.3	PŘEDMĚT HLAVNÍ ČINNOSTI MUZEA UMĚNÍ V OLOMOUCI	35
	PŘEDMĚT HLAVNÍ ČINNOSTI JE UPRAVEN VE ZŘIZOVACÍ LISTINĚ ORGANIZACE, JDE O:.....	35
6.4	ORGANIZAČNÍ STRUKTURA MUZEA UMĚNÍ V OLOMOUCI.....	37
6.5	FINANCOVÁNÍ	38
7	SWOT ANALÝZA	39
7.1	VÝPOČET SWOT ANALÝZY	41
7.2	VYHODNOCENÍ SWOT ANALÝZY.....	42
8	ANALÝZA WHAT-IF	43
8.1	VYHODNOCENÍ ANALÝZY WHAT-IF.....	44
9	ANALÝZA FINANČNÍCH ZDROJŮ.....	47
9.1	FINANCOVÁNÍ V ROCE 2010	47
9.2	FINANCOVÁNÍ V ROCE 2011	48
9.3	FINANCOVÁNÍ V ROCE 2012	49
9.4	FINANCOVÁNÍ V ROCE 2013	50
9.5	FINANCOVÁNÍ V ROCE 2014	51
9.6	FINANCOVÁNÍ V ROCE 2015	52
9.7	CELKOVÉ PŘÍSPĚVKY A DOTACE NA PROVOZ V LETECH 2010-2015.....	53
10	CELKOVÉ ZHODNOCENÍ ZDROJŮ FINANCOVÁNÍ.....	55
11	NÁVRH NA ZLEPŠENÍ STAVU	56
12	POROVNÁNÍ ZDROJŮ FINANCOVÁNÍ MUZEÍ	58
	ZÁVĚR	60
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	62
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....	65
	SEZNAM OBRÁZKŮ	66
	SEZNAM TABULEK.....	67

ÚVOD

Pro veřejnoprávní instituci je velmi důležité její financování. Tyto instituce bývají z největší míry financovány jejím zřizovatelem, u Muzea umění v Olomouci je to Ministerstvo kultury ČR. Dalším zdrojem financí bývá zpravidla kraj, ve kterém se daná instituce nachází, příspěvky ze zahraničí, dary a finance získané z vlastní činnosti. Z příspěvků od zřizovatele tyto instituce hradí veškeré potřeby na provoz organizace, na mzdy zaměstnanců a do rezervního fondu.

Mou bakalářskou práci mám rozdělenou na teoretickou a praktickou část. V teoretické části se zabývám zejména jednotlivými pojmy, jako je riziko, nebezpečí, kultura, veřejnoprávní instituce, analýza rizik. Jako první popisuji riziko a další pojmy, které s ním úzce souvisí. V další kapitole se zabývám kulturou a jejím financováním, které může být z centrálních zdrojů, místních zdrojů, přímé a nepřímé podpory. Dále mám popsanou veřejnou správu, co je její činností, funkcí, rozdíl mezi veřejnou a státní správou. Poté se věnuji příspěvkovým organizacím, což jsou veřejnoprávní neziskové organizace, které mohou být zřizovány státem nebo územním samosprávním celkem. V této kapitole mám uvedenou rovněž legislativu, hospodaření příspěvkových organizací a jejich financování. V poslední kapitole teoretické části se zabývám analýzou rizik, která je základním procesem managementu rizika. U této kapitoly mám uvedený postup analýzy, metody a druhy analýz.

V praktické části nejprve uvádím základní informace o Muzeu umění v Olomouci, organizační strukturu, financování organizace a další. V dalších kapitolách budu zpracovávat analýzy na danou problematiku. Konkrétně použiji SWOT-analýzu, ve které si stanovím slabé a silné stránky, příležitosti a hrozby. Pomocí výpočtu zjistím, zda mi výsledky vyjdou v kladných či záporných číslech. Jako další analýzu si zvolím analýzu What-if, pomocí které stanovím rizika, která mohou v dané instituci nastat, a určím, jak jim pokud možno předejít. Poté vytvořím analýzu finančních zdrojů, ve které budou uvedeny jednotlivé zdroje financování instituce za jednotlivé roky. Na závěr zhodnotím výsledky analýz, a navrhnou, jak situaci v organizaci zlepšit. V poslední kapitole bych se ráda věnovala srovnání finančních zdrojů Muzea umění v Olomouci s Vlastivědným muzeem v Olomouci.

Cílem této práce je analyzovat jednotlivá rizika spojená s financováním Muzea umění v Olomouci, vymežit problematické oblasti a navrhnout opatření na zlepšení stavu.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 RIZIKO

Riziko je nejčastěji formulováno jako součin velikosti následků dané události a pravděpodobnosti, že k této události dojde v určitém čase. Nikdy neexistuje nulové riziko.[1]

Pojem riziko můžeme nahrazovat ve většině případů slovem nebezpečí. Ale v managementu a v analýze rizika, které směřují ke kvantitativním a kvalitativním závěrům, které umožňují rozhodování, je nutné nejprve identifikovat nebezpečí, poté najít scénáře nebezpečí, a z těch teprve odvodit možné riziko. V tomto případě je nutné rozlišovat pojem nebezpečí a riziko.

1.1 Nebezpečí

Nebezpečí vyjadřuje subjektivní pojem. Když mluvíme o nebezpečí, můžeme ho pouze porovnávat, nikoliv ho objektivně popsat určitými absolutními hodnotami. K porovnání nebezpečí se mohou vytvářet pomocné číselné a výrokové stupnice. Ty ale obsahují vždy jen reaktivní čísla, která přiřazujeme zcela subjektivně. Pojem nebezpečí můžeme nahrazovat i názvy jako je ohrožení, hrozba, hazard.

Hlavní rozdíl mezi nebezpečím a rizikem:

- Nebezpečí je pojem, který vyjadřujeme subjektivním verbálním popisem, a pro jeho porovnání mu můžeme přiřazovat relativní číslo, které určuje závažnost nebezpečí.
- Riziko je veličina, která se vyjadřuje hodnotou v dohodnutých jednotkách. [2]

1.2 Riziko a další pojmy

Kromě definice rizika je třeba rozlišovat také pojmy jako je jistota, nejistota a neurčitost. V případě, že můžeme se stoprocentní pravděpodobností očekávat určitý vývoj situace, poté můžeme hovořit o **jistotě**. Pokud ale pravděpodobnost určitého jevu klesá, roste **nejistota**. Osoba, která rozhoduje, se nachází v situaci, kdy je nutné počítat i s tou možností, že nastane jiná skutečnost, než se kterou původně počítal. V tomto případě vzniká **riziko**, že se nepodaří dosáhnout daného cíle bez určitých ztrát, se kterými se původně nepočítalo. Nejsložitější situaci pro osobu, která rozhoduje, představuje přijímání rozhodnutí v podmínkách **neurčitosti**. Neurčitost znamená, že jde o situaci, při

kteří nejsme schopni rozpoznat pravděpodobnost, že nastane určitý jev a problém také představuje předpovídání možných jevů. [3] [4]

1.3 Vztah rozhodovatele k riziku

Osoba, která rozhoduje, může mít k riziku averzi, sklon nebo neutrální postoj. Záleží poté na jeho rozhodování v dané situaci, který z těchto postojů zaujme, když volí mezi dvěma variantami, které jsou stejné výnosné, ale jejich rozdíl spočívá právě v riziku.

Pokud má rozhodovatel k riziku averzi, upřednostňuje variantu s menším rizikem a snaží se vyhýbat velmi rizikovým projektům. Jeho cílem je, aby ztráty z realizace daného projektu byly co nejmenší.

Pokud má rozhodovatel sklon k riziku, vyhledává naopak takové projekty, které jsou rizikové, a je ochotný riskovat. [5]

Riziko má 2 stránky, negativní a pozitivní. **Negativní stránka** se projevuje dosažením horších výsledků, než jak bylo předpokládáno, vznikem ztráty, případně až zánikem podniku. **Pozitivní stránka** působí motivačně na podnikatelský subjekt. Je tzv. hnacím motorem. Spojuje se s nadějí na úspěch, s úspěšným uplatněním na trhu, s dosažením vysokého zisku, s budoucností podniku a jeho dalším rozvojem.

Žádná činnost není úplně bez rizika. Z toho vyplývá, že podniky při vykonávání svých podnikatelských aktivit podstupují různé druhy rizik. [6]

2 KULTURA

Podle UNESCO je slovo kultura definována takto: „*Kultura musí být považována jako soubor distinktivních duchovních a hmotných, intelektuálních i citových rysů, které charakterizují společnost nebo společenskou skupinu, a že zahrnuje vedle umění a písemnictví také způsoby života, způsoby soužití, hodnotové systémy, tradice a přesvědčení.*“ [7]

Z antropologického konceptu je kultura všechno, co z každého člověka dělá bytost specificky lidskou, myslící, kritickou a eticky angažovanou. Prostřednictvím kultury rozlišujeme hodnoty a provádíme volby. Dále prostřednictvím kultury se lidé vyjadřují, uvědomují si sami sebe, poznávají se jako nedokončený projekt, porovnávají svoje díla, hledají nové významy a tvoří díla, která ho přesahují. [8]

Definice kultury podle Ministerstva kultury České republiky: „Kultura je významným faktorem života ve společnosti, který podstatnou měrou napomáhá její integraci jako celku. Přispívá k rozvoji intelektuální, emocionální i morální úrovně každého občana a plní v tomto smyslu výchovně vzdělávací, socializační a hodnototvorné funkce. Propojuje Českou republiku s vnějším světem, zároveň ji však z něj i vyděluje, charakterizuje ji v porovnání s ostatními státy. [9]

Dále se definicí kultury zabývá PhDr. Alena Mockovčíáková, která kulturu definuje jako strukturovanou oblast různorodých individuálních, skupinových a společenských zájmů, aktivit a činností, které pomáhají identifikaci a rozvoji jednotlivce a zároveň integraci občanské společnosti. [10]

2.1 Kultura jako veřejný statek

V nejširším pojetí je kultura smíšený veřejný statek, na jehož trvalé produkci a spotřebě má každý kulturně vyspělý stát zájem, ale jeho rozsah a skladbu přímo neurčuje. Část nákladů na kulturu tak financuje příslušný orgán (spotřebitel) a zbytek je financován z veřejných rozpočtů (stát, města, obce).

Rozsah kulturních činností a dalších kulturních produktů stále roste a vzhledem k technickému pokroku a rozvoji společnosti se také zkvalitňuje. Z toho vyplývá, že je potřeba vynakládat stále více finančních prostředků na tuto oblast z toho důvodu, že kvalitní kulturní činnost a kulturní produkty patří mezi pozitivní externality.

Příklad pozitivní externality: Pokud se v dané obci či městě opraví historická památka, má to za následek zvýšení cestovního ruchu, větší zájem o bydlení v daném místě, o práci, atd. Vlastní spotřeba jednotlivých kulturních statků příslušnými občany má dobrý vliv na jejich chování, názory, životní cíle, apod. Je proto v zájmu veřejné správy, aby vytvářela co nejlepší podmínky pro kulturní činnost v jejich obcích a městech.

2.2 Rozdělení kulturních statků a jejich produkce

Veřejné statky – pro spotřebu veřejných statků se uplatňují stejné znaky jako pro ostatní veřejné statky (nevylučitelnost ze spotřeby, nedělitelnost spotřeby, nulové mezní náklady na spotřebu každého dalšího spotřebitele).

Smíšené veřejné statky – jde např. o návštěvu dotovaného divadelního představení, prohlídka státního hradu nebo jiné památky, na jejíž údržbu přispívá stát, nebo jiný veřejný rozpočet. Smíšené veřejné statky můžeme rozdělit dále podle vlivu na počet občanů na:

- Národní statky – ty mají největší vliv na nejširší vrstvy národa,
- Lokální statky – mají vliv jen na omezený okruh obyvatel,
- Privátní statky – jde např. o zakoupení uměleckého díla soukromým subjektem za tržní cenu.

Základ ekonomické hodnoty kulturních statků je jejich vzácnost a užitná hodnota. Je velmi složité určit objektivně užitnou hodnotu příslušného kulturního statku. U kulturních statků je také značný rozdíl v užitné hodnotě určitého statku pro různé spotřebitele, a z toho poté vyplývá cena příslušného statku. Jde o to, že pro každého z návštěvníků má daný kulturní statek jinou hodnotu, každý jej vnímá jinak.

Vzhledem k tomu, že je pro posouzení konkrétní hodnoty určitého kulturního státu potřeba relativně vysoká kvalifikace, často dochází k extrémům při financování některých kulturních zařízení. Proto bývají některé kulturní statky buď **přeceňovány** (vystoupení některých hudebních skupin, projevy některých výtvarníků), nebo naopak **nedoceňovány** (udržování některých druhů stavebních historických památek).

Řešení je takové, že kulturní statky, o které je opravdu velký zájem, se zařazují mezi privátní statky. To znamená, že na ně nejsou poskytovány finanční, ani jiné prostředky z veřejných rozpočtů, nebo jsou tyto prostředky velmi nízké. Veřejné rozpočty mohou mít ke kulturním statkům různé názory. Buď mohou mít zvýšený podíl veřejných rozpočtů na jejich financování, nebo jim jde naopak o to, aby se na nákladech produkce co nejvíce

podíleli konkrétní občané, to znamená, spotřebitelé příslušných kulturních statků. Tyto názory na rozsah financování kulturních statků můžeme rozdělit na dvě hlavní skupiny, a to zvýšené financování z veřejných rozpočtů, a převážně tržní zabezpečení produkce a spotřeba kulturních statků. Dále z hlediska řízení kulturních statků můžeme rozdělit produkci na řízenou a neřízenou.

Řízená produkce je produkce početných druhů kulturních statků ve specializovaných kulturních zařízeních, která jsou náročná na odpovídající přísun zejména finančních prostředků. U některých druhů kulturních zařízení je ta zvláštnost, že patří k vysoce specializované činnosti (divadelní a hudební produkce, malířské umění). Tyto činnosti jsou z ekonomického hlediska náročné zejména na kvalitu pracovní síly a materiální vybavení pro realizaci vlastní produkce.

Neřízená produkce je taková produkce, která pramení z přirozených potřeb obyvatel daného města nebo obce. Jde např. o vznik a reprodukci národních písní, tanců, kulturních zvyklostí. Tyto činnosti nejsou z ekonomického hlediska ve velké míře závislé na přísunu určitého množství financí. Pro obce je důležité z hlediska obecných rozpočtů to, že těmto kulturním aktivitám není třeba věnovat po ekonomické stránce žádnou vyšší pozornost.

Výsledkem všech uvedených druhů činností jsou různé druhy kulturních statků, které nemají pro všechny občany stejné uplatnění. Je to zejména kvůli tomu, že každý z občanů upřednostňuje jiný druh kultury. Někteří dávají přednost hudbě, jiní divadlu, apod. Pro některé specializované kulturní zařízení je velmi důležitý marketing, a to pro jejich ekonomickou efektivnost. Aby byly příslušné kulturní statky spotřebovány, je také nutná dostatečná informovanost a propagace. [11]

B. Hamerníková řeší složitost v oblasti kultury. Při rozhodování o zabezpečení některých kulturních statků máme argumenty „pro“ veřejné zabezpečení některých kulturních statků, ale i argumenty „proti“.

Argumenty „pro“ veřejné zabezpečení kulturních statků a služeb:

- Trh není schopný zabezpečit ziskovou kulturní produkci v takovém objemu a struktuře, která by byla dostatečná.
- Kulturní statky bývají užitečné ze dvou pohledů. Tím prvním je, že jsou užitečné pro svého autora, kterému umožňují vyjadřovat své vlastní pocity, myšlenky, názory. Na druhou stranu jsou užitečné pro spotřebitele, kterému přinášejí uspokojení.

- Kulturní statky často přinášejí pozitivní externalitu, a proto je nutná jejich veřejná podpora.

Argumenty „proti“ veřejnému zabezpečení kulturních statků a služeb:

- Vznik nebezpečí ztráty odpovědnosti za sebe sama.
- Veřejné zabezpečení snižuje svobodné rozhodování a vede k jednotvárnosti v redukci a potřebě kulturních statků.
- Velká část kulturních statků patří k veřejným statkům a jejich poskytování je vázáno na kapacitu kulturního zařízení, z toho důvodu dochází často k efektu „přetížení“.
- Vznik nebezpečí neefektivnosti kvůli neoprávněnému zařazení do veřejného sektoru. Může také docházet k alokační nebo produkční neefektivnosti.
- Vznik eventuální nadspotřeby a ztráta této nadspotřeby, protože kvůli přerušení vazby mezi platbou a spotřebou veřejných statků se nemusí spotřebitel chovat racionálně. [12]

Z výše uvedených argumentů vyplývá, že fungování kultury není jednoduchá záležitost. Dá se říci, že ve všech oblastech kultury je chronický nedostatek finančních prostředků. Z toho důvodu je kulturním organizacím umožněna pouze jejich existence, ale jejich rozvod je tam minimální. [13]

2.3 Financování kultury

Výdaje na kulturu se podle platné rozpočtové skladby dělí na:

- Umění – hudba, kinematografie, divadlo, knihovny, muzea, galerie, výstavy,
 - Ochrana památek, péče a kulturní dědictví – hrady, zámky, památkové ústavy, výkup předmětů kulturní hodnoty,
 - Církev a náboženské společnosti – kultovní činnost, náklady na zjištění činnosti,
 - Sdělovací prostředky – rozhlas, televize,
 - Správa v oblasti kultury – Ministerstvo kultury, ostatní správní složky v oblasti kultury,
 - Ostatní činnosti – mezinárodní spolupráce, zájmová činnost (kluby, kulturní domy).
- [14]

Kultura je považována za neproduktivní odvětví, které vyžaduje neustále příspěvky z veřejných rozpočtů. Takto ke kultuře přistupuje i politická reprezentace. Tato skutečnost je dána tím, že nejsou dostatečné informace o přínosu kultury. Pokud se člověk dostane do finanční krize, zpravidla začne šetřit jako první právě na kultuře. Kultura je pro společnost velmi důležitá a je proto třeba se o kulturní dědictví starat a rozvíjet ho, aby měly co obdivovat i další generace. Pro fungování kultury jsou velmi důležité finanční prostředky z veřejných financí.

V současné době funguje financování kultury v České republice tak, že kulturní statky produkují hlavně různé ekonomické subjekty, které hospodaří jako příspěvkové organizace. Zřizovatelem většiny kulturních příspěvkových organizací jsou většinou příslušné městské úřady (magistráty). Zřizovatelé do rozpočtu těchto organizací přispívají určitou částkou, která je většinou hlavním příjmem organizací. Pokud organizace ze svých vlastních příjmů není schopna hradit provoz své činnosti a dalších výdajů, jak jsou opravy, údržba, tyto náklady hradí rovněž zřizovatel. Prostředky, které jsou poskytovány na produkci kulturních statků, rozdělujeme podle místa zdroje (centrum, regionální a místní orgány), a způsobu rozdělování (přímé, nepřímé).

2.3.1 Prostředky z centrálních zdrojů

Hlavním centrálním zdrojem na financování kulturních výdajů je státní rozpočet a jeho příslušné fondy. Jde o státní fond České republiky a Státní fond pro podporu a rozvoj české kinematografie. K hlavním příjmům **Státního fondu České republiky** patří výnosy z veřejných sbírek a loterií, které tyto fondy organizují. Dalším příjmem jsou výnosy z majetkových účastí České republiky na podnikání v kultuře, ale s výjimkou kinematografie. Z výnosů z nájmu památek, kde je správcem, získává od ostatních subjektů 50 % z těchto výnosů. Dále sem patří další příjmy z podnikatelských aktivit. Veškeré příjmy fondu tvoří ročně asi 70 milionů korun. Hlavním příjmem **Státního fondu pro podporu a rozvoj české kinematografie** je příplatek k ceně vstupného na filmová představení. Roční příjmy tohoto fondu jsou asi 50 milionů korun a výdaje asi 40 milionů korun. Finanční prostředky uvedených fondů jsou poskytovány jako účelové dotace, půjčky nebo návratné finanční výpomoci. Podmínkou je, že polovinu nákladu si musí žadatelé hradit sami ze svých zdrojů.

Dále jsou zde finanční prostředky ve státním rozpočtu, které slouží pro resort Ministerstva kultury, a jsou využívány na provoz příspěvkových organizací, jejichž

zřizovatelem je právě Ministerstvo kultury. Jde např. o ústavy památkové péče umístěné v regionech, 9 státních vědeckých knihoven (tyto mají postupně přejít do správy nových krajů), Národní divadlo, Národní muzeum, Národní knihovna. Finanční prostředky ze státního rozpočtu Ministerstva kultury se dále používají na poskytování příspěvku na památkovou péči, příspěvek na financování grantů pro občanská sdružení, dotace územním rozpočtům, financování činnosti okresem zřizovaných knihoven a muzeí, grantové financování aktuálních úkolů na úseku kultury, finanční zajištění speciálních fondů, zajištění provozu vlastního úřadu ministerstva.

2.3.2 Prostředky z místních zdrojů

Financování kultury v České republice se stále více posouvá k bydlišti občanů (do regionů). Problémem je ale stále vyšší nepoměr mezi finančními zdroji a výdaji, které jednotlivé kulturní subjekty mají k dispozici na financování kulturních činností. Finanční prostředky pro místní kulturu se rozdělují do skupin:

- Prostředky rozpočtů municipalit,
- Prostředky rozpočtů okresních úřadů,
- Prostředky státního rozpočtu,
- Dotace od jiných organizací a fondů,
- Příjmy z hospodářské činnosti kulturních organizací,
- Tržby od obyvatel,
- Sponzorské dary, příspěvky,
- Přímá finanční účast uživatelů.

U rozpočtů municipalit se vychází hlavně ze zákona o obcích. Podle tohoto zákona obce zabezpečují při výkonu samostatné působnosti kulturní rozvoj pro své obyvatele a jejich potřeby uspokojuje zřizováním, správou a provozem kulturních zařízení. Mezi kulturní činnost u municipalit patří zejména divadla, filharmonie, místní knihovny, muzea, galerie a kulturní střediska. Základním předpokladem pro to, aby se kulturní akce uskutečňovaly, je zájem obyvatel daných obcí. A dále je pro jejich zřizování a existenci důležitý dostatek financí. Úkolem zastupitelstva a rady obcí je, aby se v rámci každoročního sestavování a schvalování obecního rozpočtu dohodli na tom, jaké kulturní činnosti a v jakém rozsahu bude obec v průběhu provozovat, a zejména jaké jsou předpokládané finance na provoz těchto činností. Nejsou žádná stanovená pravidla, jaké

akce jednotlivé obce musí pořádat, a to hlavně z důvodu velké odlišnosti obcí v souvislosti s dosavadní existencí a vybaveností kulturních objektů.

2.3.3 Zdroje přímé podpory

K základním zdrojům přímé podpory patří:

- Prostředky od ziskových subjektů i z veřejných rozpočtů,
- Prostředky z vybraných poplatků (rozhlasový a televizní příjem),
- Prostředky z vlastní činnosti,
- Výnosy z vlastní činnosti,
- Příspěvky od nadací, fondů, loterie,
- Donátorství, sponzorství,
- Výnosy veřejných sbírek.

2.3.4 Zdroje nepřímé podpory

Ke zdrojům nepřímé podpory patří:

- Daňové úlevy pro neziskové organizace, které produkují kulturní statky (např. nadace),
- Daňové úlevy pro umělce, pro umělecké instituce. [14]

3 VEŘEJNÁ SPRÁVA

Veřejná správa je pojem, který známe již z římského práva. Jde o správu veřejných záležitostí ve společnosti, která je organizovaná jako stát. Jedná se o činnost veřejné moci ve státě, kterou řídí hlavně stát, a až v druhé řadě subjekty, které jsou státem pověřeny. Veřejnou moc dělíme na státní moc a moc veřejnou. Veřejnou moc vykonává státní správa, zatímco veřejnou moc vykonávají jiné subjekty než stát. Veřejnou správu potom dělíme na státní správu, kterou vykonává sám stát, a samosprávu, tu vykonávají samosprávní subjekty. Samosprávu ještě dále dělíme na územní samosprávu a profesní a zájmovou samosprávu. [15]

Je nutné rozlišovat správu veřejnou a správu soukromou. **Veřejná správa** znamená správu veřejného zájmu, a vykonávají ji subjekty, které vykonávají tuto činnost na základě právem uložené povinnosti z titulu svého postavení jako veřejnoprávních subjektů. Naopak **soukromá správa** se zabývá správou soukromých záležitostí, je vykonávána v soukromém zájmu, a soukromými subjekty, kterým jde o jejich vlastní cíl a řídí se vlastní vůlí, nikoliv uloženou povinností jako u veřejné správy. Na výkonu veřejné správy se mohou podílet i soukromoprávní subjekty. Subjekty ve veřejné správě můžou zadat výkon veřejných služeb soukromoprávním subjektům, jejichž činnost se nepovažuje za soukromou, ale je veřejnou správou z toho důvodu, že je vykonávána ve veřejném zájmu a je nutné se při provádění této činnosti řídit příslušnými právními předpisy. Tato činnost veřejné správy je ale možná jen za situace, kdy je postavení veřejnoprávního subjektu zastupitelné a kdy to nevyklučuje povaha věci. [16]

3.1 Činnost veřejné správy

Veřejnou správu můžeme definovat jako činnost státu, kterou vykonává stát vedle zákonodárství a soudnictví. Veřejnou správou se zákony provádějí, zatímco zákonodárstvím se zákony vytváří, a právě touto skutečností se od sebe liší. Na přípravě zákonů se podílí ale i orgány veřejné správy, jde tedy o subjekty tvorby práva, ale jejich funkce nemůže být v rozporu s funkcí zákonodárných orgánů. Soudnictví představuje nalézání práva ve sféře veřejných i soukromých zájmů na rozdíl od veřejné správy, která realizuje jen veřejné zájmy, které jsou v mezích práva. Dalším rozdílem mezi soudnictvím a veřejnou správou je organizační rozlišení. Soudnictví je tvořeno vzájemně si rovnými orgány, které na sobě nejsou ani přes vztah podřízenosti a nadřízenosti vůbec závislé. Naopak ale soustava orgánů veřejné správy je důsledně ovládána a provázána právě vztahy

podřízenosti a nadřízenosti. Soustava soudů v České republice je v podstatě na stejné úrovni a soudci jsou při výkon zákonů nezávislí. Naopak soustava státních orgánů veřejné správy je svým způsobem podřízená, správní orgán je závislý na příkazech výše postavených právních orgánů.

V případě jiných veřejnoprávních subjektů odlišných od státu rozumíme veřejnou správou nestátní činnost výkonného charakteru a jeho cílem je spoluzabezpečování výkonu státní správy. Mezi další veřejnoprávní subjekty patří veřejnoprávní korporace, které jsou právnickou osobou. Korporace jsou založeny na základě zákona a je jim svěřena pravomoc plnění daných úkolů ve veřejné správě. Veřejná správa, kterou vykonávají veřejnoprávní korporace, se většinou velmi podobá veřejné správě vykonávané orgány státu. [17]

3.2 Funkce veřejné správy

Funkce veřejné správy jsou vyjádřením požadavků a potřeb jejího fungování a potřeb její změny. Funkce veřejné správy slouží k realizaci funkcí státu v podmínkách veřejné správy, které jsou upraveny správním právem. Pro funkce veřejné správy je z důvodu rozdílnosti cílů a úkolů ve veřejné správě velmi složité jejich rozlišování. Rozlišujeme 2 funkce – funkce obecné a funkce dílčí. Pro obě funkce platí, že musí ve stávajících podmínkách daleko více vyjadřovat regulačně stimulační a ochranně garanční působení v celé soustavě veřejné správy.

Co se týče **obecné funkce**, zde plní veřejná správa 2 základní funkce, a to funkci mocenské ochrany a funkci organizující. U organizující funkce je základem celkové zasáhnutí procesů spočívajících v uspořádání subjektů a adresátů působení veřejné správy a vztahů mezi sebou navzájem, dále postavení a vztahů k jiným subjektům. Základem mocenské ochrany je poskytnutí ochrany ze strany orgánů veřejné správy. Jejím cílem je zajištění bezporuchového chodu ochrany a zjednání nápravy právě tam, kde došlo k porušení určitých právních povinností. Funkce mocenské ochrany je omezená prostředky, jež k plnění daných úkolů veřejná správa má k dispozici. Pokud dojde k tomu, že daná situace převyšuje možnosti samotné veřejné správy, potom musí zjistit ochranu další povolané orgány.

V případě **dílčích funkcí** veřejné správy je vyjadřujeme jako poměrně konkrétní činnosti, které vykonává veřejná správa. U dílčích funkcí můžeme definovat funkce

programovací, kooperační, rozhodovací, ovlivňovací a kontrolní. Pomocí těchto funkcí se při konkrétním působení fakticky realizují obecné funkce veřejné správy. [18][19][20]

3.3 Státní správa a samospráva

Za veřejnou správu se dříve považoval jen stát, dnes tímto pojmem označujeme i úřady. Veřejnou správu máme rozdělenou na státní správu a samosprávu. Orgány státní správy jsou hlavně ministerstva s celostátní působností. U samosprávy jde o řízení určitého celku, kdy subjekty samosprávy rozhodují alespoň o některých záležitostech zcela samy. Samospráva je na rozdíl od státní správy málo nákladná a je efektivnější.

Státní správa je nezastupitelná součást veřejné správy. Jde o veřejnou správu uskutečňovanou státem, buď přímo, nebo zprostředkovaně územní samosprávou.

Samospráva, jako projev výkonné moci ve státě, je nezávislá a státní správě nepodřízená, vykonávána samosprávními (veřejnoprávními) korporacemi. [20] Samosprávné korporace vykonávají samosprávu vlastním jménem, pomocí vlastních prostředků a na vlastní odpovědnost. Samosprávu dělíme dále na územní a zájmovou. Územní samospráva je strukturována místně, zatímco zájmová věcně. [21][22]

4 PŘÍSPĚVKOVÉ ORGANIZACE

V naší právní úpravě máme dva druhy příspěvkové organizace, a to příspěvkové organizace zřizované územním samosprávním celkem a příspěvkové organizace zřizované státem. Příspěvková organizace je veřejnoprávní nezisková organizace. Jde o právnickou osobu veřejného práva, která vzniká a zaniká rozhodnutím zřizovatele. Zřizovatelem může být stát nebo územní samosprávní celek (obec, kraj). Pro příspěvkové organizace platí:

- Jsou napojené na rozpočet zřizovatele závazným ukazatelem,
- Mají právní subjektivitu, samostatné IČ, zřizovací listinu, ve které je vymezena jejich hlavní činnost nebo účel, za jakým byly organizace zřízeny,
- Nejsou zřízené za účelem podnikání, ale musí za určitých podmínek provozovat i činnosti, které jsou ziskové,
- Tvoří peněžní fondy,
- Hospodaří s majetkem zřizovatele.

Zásadní rozdíly mezi příspěvkovými organizacemi zřízenými státem a příspěvkovými organizacemi zřízenými územním samosprávním celkem:

- U **státní příspěvkové organizace** se považuje za vlastní činnost její hlavní a jiná činnost, naopak u **příspěvkové organizace zřízené územně samosprávním celkem** se za vlastní považuje hlavní a doplňková činnost.
- Pokud u **státní příspěvkové organizace** bude výsledkem hospodaření ztráta, která nebude pokryta z rezervního fondu organizace nebo rozpočtu kapitoly zřizovatele nebo ze zisku po zahrnutí příspěvku na provoz nebo odvodu z provozu organizace v následujícím rozpočtovém roce, zřizovatel příspěvkovou organizaci zruší do konce roku následujícího po roce, z jehož výsledku hospodaření má být uhrazen hospodářský výsledek. Naopak u **příspěvkové organizace zřizované samosprávním územním celkem** tato podmínka není nijak stanovena, a organizace tak mohou hospodařit i se ztrátou, aniž by jim hrozila povinnost zrušit příspěvkovou organizaci. [23]

4.1 Legislativa

Základní legislativa, která se týká příspěvkových organizací:

- Zákon č. 218/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech a o změně některých souvisejících zákonů (rozpočtová pravidla),
- Zákon čl. 250/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů,
- Zákon č. 219/2000 Sb., o majetku České republiky a jejím vystupování v právních vztazích,
- Zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví,
- Daňové zákony.

4.2 Příspěvkové organizace státu

Příspěvkové organizace státu jsou právnickou osobou, jsou zřizovány některým z ústředních orgánů státní správy. Zřizovatel příspěvkové organizace vydává zřizovací listinu o vzniku příspěvkové organizace s obsahem podle zákona č. 218/2000 Sb. o majetku České republiky, a oznámí její zřízení v Ústředním věstníku České republiky.

Po svém založení vydává příspěvková organizace svůj statut podléhající schválení zřizovatele. Poté je třeba zavést organizační řád, pravidla hospodaření, pravidla pro oběh účetních dokladů, odpisový řád a další vnitřní předpisy, které vyžadují platné zákonné ustanovení.

Příspěvkové organizace zřizované státem hospodaří s peněžními prostředky, které získávají hlavní činností. S peněžními prostředky, které dostávají ze státního rozpočtu, mohou hospodařit jen v rámci finančních vztahů stanovených zřizovatelem. Dále mohou hospodařit s prostředky peněžních fondů, což jsou ze zákona:

- Fond odměn,
- Fond reprodukce majetku,
- Fond kulturních a sociálních potřeb.

Dále hospodaří s prostředky, které organizace získaly jinou činností, s peněžními dary od fyzických nebo právnických osob, s peněžními prostředky poskytnutými ze zahraničí. Hlavní činnost organizace vymezí zřizovatel ve zřizovací listině. V zákonech jsou uvedeny způsoby a podmínky hospodaření příspěvkových organizací státu.

Zřizovatel organizace stanovuje tyto finanční vztahy:

- Příspěvek na provoz ze státního rozpočtu,
- Návrtná finanční výpomoc,
- Individuální a systémové dotace na financování programů a akcí,
- Odvod z odpisů.

4.3 Příspěvkové organizace územních samosprávných celků

Příspěvkové organizace územních samosprávných celků zřizují obce nebo kraje, a to podle zákona č. 250/2000 Sb. o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů. Jde o právnickou osobu, která vzniká i zaniká rozhodnutím zřizovatele. Při rozhodování o zřízení příspěvkové organizace jsou obce vázány tím, že příspěvkové organizace mohou být zřízeny pouze za takovým účelem, který spadá do samostatného působení zřizovatele.

Zastupitelstvo rozhoduje o zřízení, zrušení a sloučení příspěvkových organizací, ale také o zřizovacích listinách.

Zřizovací listinu se zákonným obsahem vydává zřizovatel příspěvkové organizace.

Příspěvková organizace vydává po jejím založení:

- Organizační řád,
- Odpisový plán,
- Pravidla hospodaření,
- Pravidla pro oběh účetních doklad,
- Další vnitřní předpisy vyžadované platnými zákonnými ustanoveními.

Ke vzniku organizace, jejímu rozdělení, sloučení, splynutí nebo zrušení dochází dnem, který určí zřizovatel. Pokud zřizovatel příspěvkové organizace rozhodne o jejím zrušení, veškerý její majetek, práva a závazky přechází na zřizovatele dnem uvedeným v jeho rozhodnutí. Splynout nebo sloučit se mohou pouze příspěvkové organizace, které patří stejnému zřizovateli. Příspěvkové organizace jsou zapsány v obchodním rejstříku. Jejich vznikl, zrušení nebo změna ve zřizovací listině bývá uveřejněna v Ústředním věstníku. [24]

4.4 Hospodaření příspěvkových organizací

Zřizovatel příspěvkové organizace vymezuje majetek v jeho vlastnictví, který předá dané příspěvkové organizaci k jejímu vlastnímu využití. Zřizovatel definuje majetková

práva, která umožní organizaci spravovat svěřený majetek pro hlavní účel, pro který byla organizace zřízena. Tato definovaná práva zřizovatelem jsou uvedena ve zřizovací listině příspěvkové organizace.

Způsoby, kterými mohou příspěvkové organizace zřizované obcí nebo krajem získat majetek:

- Darem s předchozím převodem od svého zřizovatele,
- Bezúplatným převodem od svého zřizovatele,
- Děděním – je nutný předchozí písemný souhlas zřizovatele s přijetím dědictví, v opačném případě je organizace povinná dědictví odmítnout,
- Jiným způsobem na základě rozhodnutí zřizovatele.

Majetek příspěvkové organizace, který organizaci předal zřizovatel, nadále zůstává ve vlastnictví zřizovatele, nikoliv ve vlastnictví příspěvkové organizace. To stejné platí i u majetku, který byl pořízený nebo nabytý příspěvkovou organizací za dobu její existence, i tento majetek je vlastnictvím zřizovatele. Organizace má v tomto případě jen oprávnění s tímto majetkem hospodařit.

O majetku zřizovatele, který byl předán zřizovatelem do správy organizaci, účtuje příspěvková organizace na příslušných účtech a odepisuje jej prostřednictvím účetních odpisů. [25]

4.5 Financování příspěvkových organizací

Příspěvkové organizace hospodaří s peněžními prostředky, které získají vlastní činností, a dále s peněžními prostředky z rozpočtu jejich zřizovatele. Dále hospodaří s peněžními dary od fyzických a právnických osob, s prostředky ze svých fondů, s dotací na úhradu provozních výdajů. Na provoz příspěvkové organizace poskytuje její zřizovatel příspěvek hlavně v závislosti na výkony organizace nebo jiné kritéria jejich potřeb. V případě, že příspěvková organizace ve své doplňkové činnosti vytváří zisk, tento zisk může organizace použít jen ve prospěch své hlavní činnosti. Zřizovatel ale organizaci může povolit jiné využití tohoto zisku. [25]

5 ANALÝZA RIZIK

Analýza rizik je základní prvek v rizikovém inženýrství a je nezbytně nutná pro rozhodování o riziku. Jde o základní proces managementu rizika. [26]

Analýza rizik by měla být založena na systematické analýze zdrojů rizika a na tom, co se může pokazit. Dále by měla být založena na snaze o rozvinutí možných nehodových scénářů. Analýza rizik musí být srozumitelná a logicky uspořádaná zejména proto, aby byla úspěšná. Musí být také založena na faktech, jasných domněnkách a předpokladech v souladu s institucemi možných krizových událostí a jevů. Závěry analýzy rizik by měly vést k ponaučení z krizových situací, které hrozí, nebo které nastaly a vyústit návrhem učiněných protiopatření. [27]

5.1 Postup při analýze rizik

V první fázi analýzy rizik se zabýváme identifikací rizik. Identifikujeme aktiva tak, že vytvoříme jejich seznam. Poté stanovíme hodnoty aktiv, posoudíme závažnosti jejich ztráty, změny či poškození. Identifikujeme hrozby a slabiny (události, které mohou negativně ovlivnit hodnotu aktiv), určíme slabá místa subjektu, která mohou způsobit hrozbu. Dále stanovíme závažnost hrozeb a míru zranitelnosti.

Druhá fáze analýzy rizik spočívá ve vyhodnocení rizik, které jsme identifikovali. Nejdříve posoudíme dopady naplnění hrozeb na aktiva a stanovíme úroveň rizik. Poté rozhodneme, zda jsou rizika akceptovatelná nebo ne. Nakonec stanovíme a realizujeme protiopatření.

Na základě výsledků analýzy rizik můžeme stanovit odpovídající kroky, které vedou ke zvládnutí rizik a sestavení protiopatření, aby se zamezilo výskytu rizik.

Při navrhování protiopatření používáme pravidlo, které stanovuje, že náklady vynaložené na snížení rizika musí být přiměřené hodnotě chráněných aktiv. S tímto pravidlem souvisí takové stanovení referenční úrovně rizika, pod kterou se riziko prohlásí za zbytkové a nepodnikají se žádná protiopatření. Zbytkové riziko je riziko, které je tak malé, že je pro subjekt přijatelné a není nutné podnikat další protiopatření k jeho snížení.

Hranice míry rizika, které rozhoduje o tom, zda riziko je, či není zbytkové, je referenční úroveň. Pomocí referenční úrovně se rozhodne, zda proti riziku je nebo není

nutné podnikat další protiopatření na jeho snížení. Referenční úroveň by měla být na takové úrovni, aby byl dopad hrozby tak malý, že je v podstatě zanedbatelný. [28]

5.2 Zdroje potřebných informací

K tomu, abychom měli důkladnou analýzu rizik, je třeba shromáždit řadu informací o organizaci, struktuře procesů a podmínkách, za kterých probíhají. Zdrojem těchto informací je současná praxe a zkušenosti a záznamy z minulosti. V závislosti na velikosti a typu organizace, a na cílech analýzy můžeme využít tyto zdroje:

- Pozorování – sledování pracovních aktivit,
- Rozhovory s manažery a řadovými pracovníky,
- Řízené diskuze v týmech (zejména brainstorming),
- Podnikové dokumenty,
- výstupy z podnikových auditů, statistik,
- výsledky šetření událostí, zejména mimořádných – poruch, nehod, skoronehod,
- asistence nezávislých expertů a specialistů. [29]

5.3 Metody analýzy rizik

Máme dva základní přístupy k řešení metody analýzy rizik, a to kvalitativní a kvantitativní metodu vyjádření veličin analýzy rizik. V analýze rizik se používá buď jeden z těchto dvou přístupů, nebo jejich kombinace. [30]

5.3.1 Kvalitativní metody

Kvalitativní analýzy rizik jsou více využívány ke stanovení priorit mezi riziky. Pracují s daty o následcích a ztrátách užité hodnoty. K tomuto vyjádření se často využívají indexy. Hlavní je stanovení zranitelnosti nebo míry ohrožení. Rizika jsou definována rozsahem hodnot, pravděpodobností výskytu od 0 do 1 nebo jsou vyjádřena slovy. Úroveň rizika určí kvalifikovaný odhad, který provádí hodnotící tým. Kvantitativní metody jsou jednoduché a rychlé, ale zatíženy subjektivním posudkem hodnotícího. Mezi kvalitativní metody patří metoda DELFI.

5.3.2 Kvantitativní metody

Princip kvantitativní analýzy rizik je založen na pravděpodobnosti výskytu jevu a na pravděpodobnosti ztráty hodnoty. Tyto metody vycházejí z matematické analýzy rizika, frekvence výskytu hrozby a jejího dopadu. Dopad je obvykle vyjádřen ve finančních termínech. Kvantitativní metody vyjadřují nejčastěji riziko jako roční předpokládanou ztrátu. Tyto metody jsou více vědecké než kvalitativní metody, a pro svoji náročnost vyžadují více času, úsilí a technických prostředků. Mezi kvantitativní metody patří metody RAMM, Risk PAC, Risk Watch. [31]

5.3.3 Příklady metod analýzy rizik

- Check list (kontrolní seznam),
 - Safety Audit (bezpečnostní kontrola),
 - What-if Analysis (analýza toho, co se stane když),
 - Preliminary Hazard Analysis – PHA (předběžná analýza ohrožení),
 - Process Quantitative Risk Analysis – QRA (analýza kvantitativních rizik v proces),
 - Hazard Operation Process – HAZOP (analýza ohrožení a provozuschopnosti),
 - Fault Tree Analysis – FTA (analýza stromu poruch),
 - Event Tree Analysis – ETA (analýza stromu události),
 - Failure Mode and Effect Analysis – FMEA (analýza selhání a jejich dopadů),
 - Human Reliability Analysis – HRA (analýza lidské spolehlivosti), Relative Ranking – RR (relativní klasifikace),
 - Causes and Consequences Analysis – CCA (analýza příčím a dopadů),
 - Fuzzy Set and Verbal Verdict Method – FL-VV (metoda mlhavé logiky verbálních výroků),
 - Probabilistic Safety Assessment – PSA (metoda pravděpodobnostního hodnocení).
- [5]

II. PRAKTICKÁ ČÁST

6 MUZEUM UMĚNÍ V OLOMOUCI

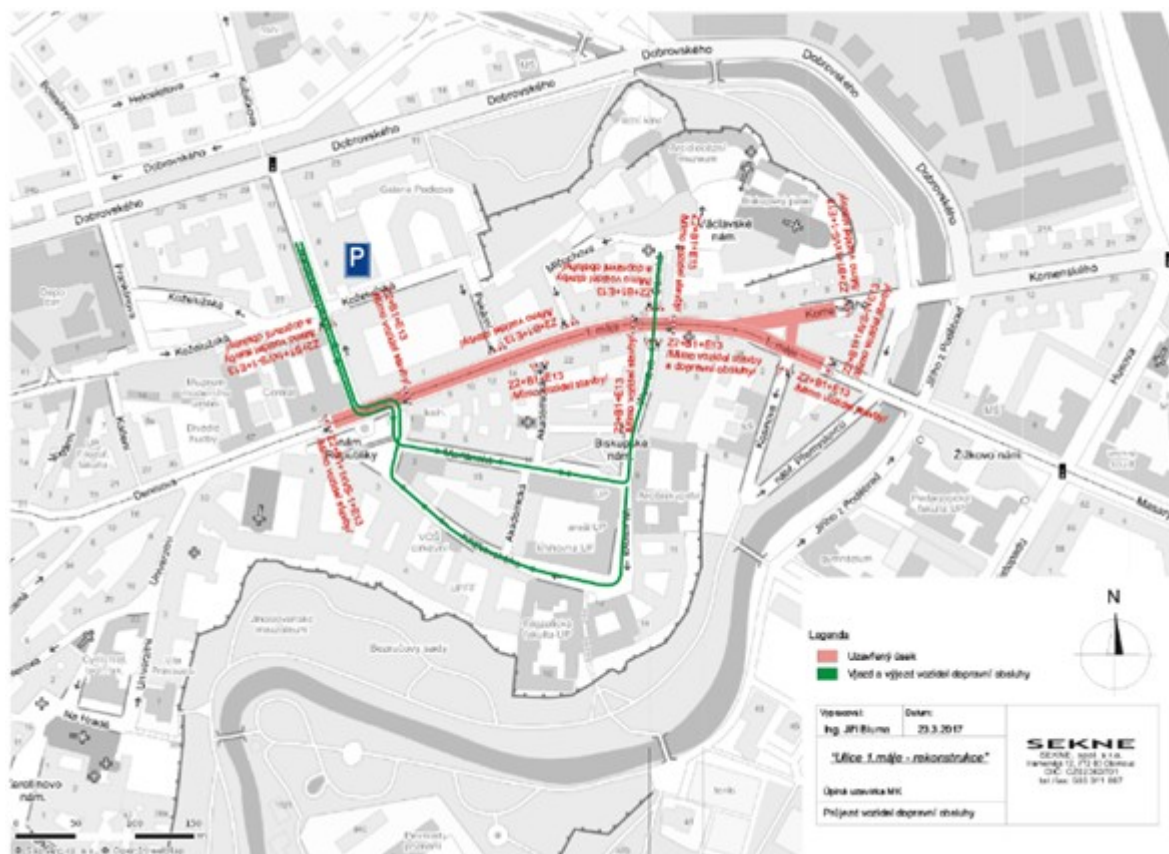
Muzeum umění v Olomouci bylo založeno 05.04.1951, kdy bylo součástí Vlastivědného muzea v Olomouci. Po roce 1989 se muzeum osamostatnilo a svoji činnost rozvíjí ve třech budovách. Zřizovatelem muzea je Ministerstvo kultury České republiky. Jde o třetí největší instituci svého druhu v České republice, spravuje asi 85.000 sbírkových předmětů z oblasti malířství, fotografie, sochařství, kresby a mnoho dalšího.

Po dohodě s Ministerstvem kultury a olomouckým arcibiskupstvím bylo svěřeno muzeu i vybudování Arcidiecézního muzea v Olomouci (šlo o první specializované muzeum tohoto druhu v České republice). Konečným podnětem k jeho zřízení byla návštěva papeže Jana Pavla II. v roce 1955. Pro sídlo tohoto muzea byla vybrána část starého olomouckého hradu v sousedství katedrály sv. Václava. Stát se prostřednictvím muzea zavázal k tomu, že bude financovat opravu a provoz tohoto nového muzea. Byla nutná velká rekonstrukce spojená s rozsáhlým archeologickým výzkumem a restaurátorskými zásahy. Nové muzeum tak bylo otevřeno v roce 2006. Poté se v roce 2007 otevřelo další Arcidiecézní muzeum, ale tentokrát v Kroměříži na zámku. S oběma arcidiecézními muzei je spojena intenzivní a publikační činnost. [35]

Muzeum se již mnoho let věnuje slovenskému, maďarskému, polskému, německému i rakouskému umění, a to jak z hlediska výstav, tak získávání děl umělců.

Činnost tohoto muzea probíhá ve třech objektech, a to v Muzeu moderního umění (budoucí Středoevropské forum Olomouc) a dále ve dvou arcidiecézních muzeích (v Olomouci a Kroměříži). K základním cílům muzea patří v první řadě poskytování estetických zážitků, poučení, snaha přispět k rehabilitaci někdejšího postavení Olomouce, a dále konfrontací starého umění s moderním, napomáhat udržení plynulosti mezi současností a základními pilíři evropské civilizace a kultury. [34]

V současné době je komplikovanější přístup do muzea, neboť hlavní cesta vedoucí ke vchodu muzea bude až do listopadu v rozsáhlé rekonstrukci tramvajové trati, komunikace a inženýrských sítí.



Obrázek 1 Mapa [35]

6.1 Identifikace organizace

Muzeum umění v Olomouci je státní příspěvková organizace, jejímž zřizovatelem je Ministerstvo kultury České republiky. Dále jej výrazně podporuje Olomoucký kraj.

Tabulka 1 Identifikace organizace [35]

Název organizace	Muzeum umění v Olomouci
Forma organizace	Státní příspěvková organizace
Adresa	Denisova 47, Olomouc
IČ	75079950

6.2 Statutární orgán Muzea umění v Olomouci

Statutárním orgánem Muzea umění v Olomouci je ředitel, kterého jmenuje a odvolává ministr kultury, kterým je v současné době Mgr. Daniel Herman. Ředitel muzea řídí veškerou činnost organizace a jedná jejím jménem. Za svou činnost ředitele a plnění veškerých úkolů je odpovědný Ministerstvu kultury. Ředitel muzea je povinen jmenovat svého zástupce, který ho v jeho nepřítomnosti zastupuje v plném rozsahu práv a povinností jen s výjimkou práv a povinností, které si sám vyhradí.

Ředitel muzea dále zřizuje Radu muzea a poradní sbor pro sbírkotvornou činnost jako své poradní orgány, vědecké rady a pracovní komise k zajištění plnění úkolů muzea.

6.3 Předmět hlavní činnosti Muzea umění v Olomouci

Předmět hlavní činnosti je upraven ve zřizovací listině organizace, jde o:

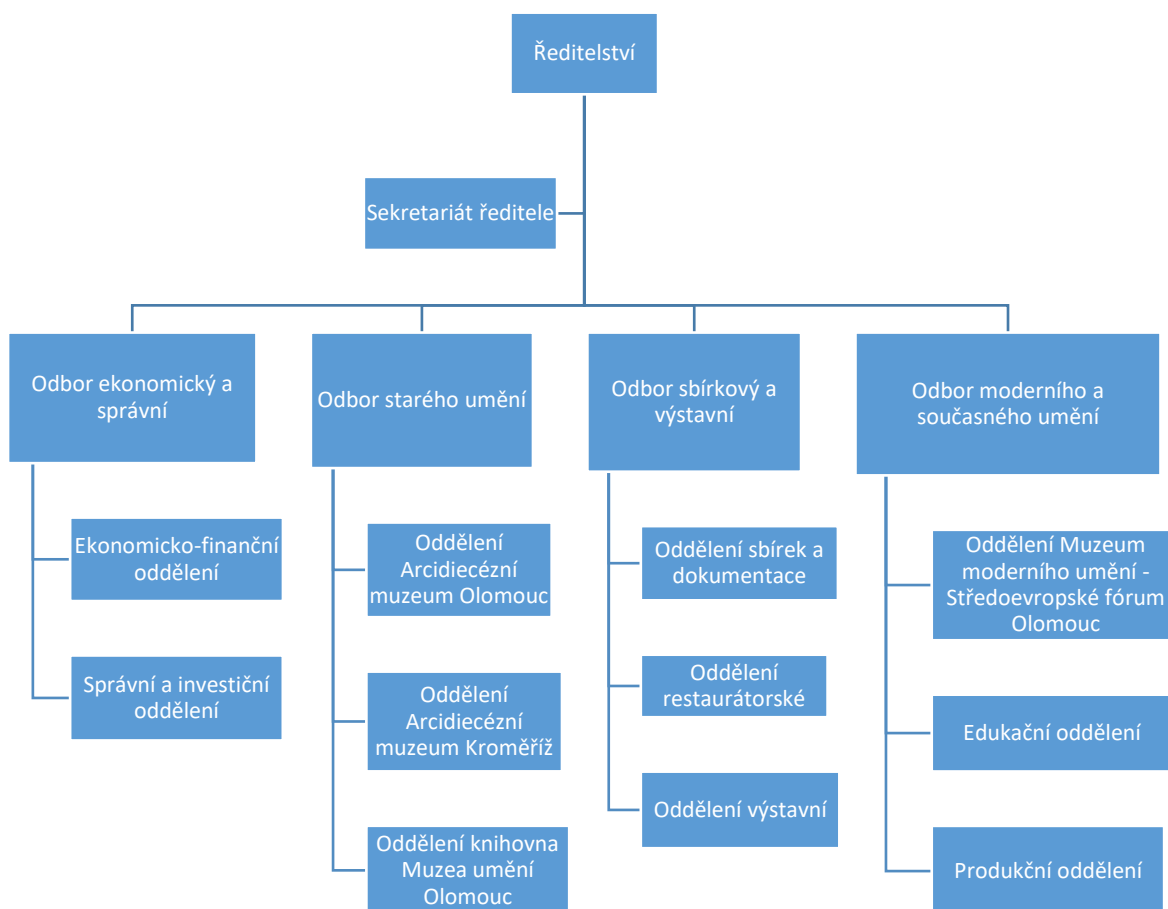
- Získávání, shromažďování, evidování, zpřístupňování a trvalé uchovávání malířských, sochařských, grafických, fotografických děl, autorských knih a dalšího. Muzeum ČR tvoří sbírky výtvarného umění a architektury nejen z České republiky, ale i ze zahraničních zemí.
- Provádění základního a aplikovaného výzkumu nebo experimentálního vývoje. Výsledky poté šíří formou výuky, zveřejňováním nebo převodem technologií. Muzeum vede pro základní neekonomické činnosti oddělené účetnictví proto, aby nedocházelo k tzv. křížovému financování jiných ekonomických a neekonomických činností organizace. Všechn zisk, který pochází ze základních neekonomických činností a pokud jsou na jejich financování použity veřejné prostředky, potom se tento zisk investuje do základního nebo aplikovaného výzkumu, do experimentálního vývoje, do rozšiřování jejich výsledků nebo do výuky. Podniky, které mohou jako podílníci nebo členové uplatňovat svůj vliv na výzkumnou organizaci, nemají přednostní přístup k výzkumným kapacitám subjektu, ani k vytvořeným výsledkům těchto podniků.
- Spravování sbírky muzejní povahy a sbírkové předměty podle zákona č. 122/2000 Sb. o ochraně sbírek muzejní povahy.
- Plnění práv a povinností, které vyplývají ze smlouvy o zřízení, správě a provozu Arcidiecézního muzea Olomouc. Dále plnění práv a povinností, které vyplývají ze smlouvy s Národním památkovým ústavem ze dne 29.06.2007, o výpůjčce

nebytových prostor, a dále ze smlouvy s Arcibiskupstvím olomouckým ze dne 18.06.2007, o výpůjčce movitých věcí, konkrétně uměleckých předmětů.

- Pečování o nemovitosti, které tvoří sídlo Arcidiecézního muzea v Olomouci, o nebytové prostory Arcidiecézního muzea v Kroměříži a dále o movité věci, které jsou v majetku církevních institucí olomoucké arcidiecéze zapůjčených Arcidiecézním muzeem v Olomouci.
- Spravování sbírkového knižního fondu, archiv a odbornou knihovnu.
- Shromažďování odborných písemných dokumentací, případně i obrazovou nebo zvukovou dokumentaci ke sbírkovým předmětům.
- Odborné zpracovávání sbírkových předmětů a vytěžování poznatků o dějinách společnosti a dějinách výtvarného umění z těchto předmětů.
- Provádění vědeckého výzkumu v oboru působnosti.
- Zpřístupňování sbírkových předmětů, odborné dokumentace k těmto předmětům, poznatky získané jejich zkoumáním a zpracováním, a to hlavně prostřednictvím krátkodobých výstav a dlouhodobých expozic v České republice a zahraničí, a to vše za účelem vědeckého zkoumání nebo uchovávání a renovování. To vše musí být za podmíněk, že bude zcela zajištěna ochrana bezpečnost předmětů na úrovni podmínek podle zákona č. 122/2000 Sb. o ochraně sbírek muzejní povahy.
- Pořádání odborných konferencí, seminářů a symposií, a to buď samostatně nebo ve spolupráci s právníckými nebo fyzickými osobami.
- Pořádání vzdělávacích a kulturních programů, které souvisejí s předmětem činnosti Muzea umění v rozsahu své působnosti (filmové, literární, hudební a další programy).
- Vstupování do profesních sdružení, a to i do mezinárodních.
- Spolupráce s právníckými a fyzickými osobami z České republiky i zahraničí.
- Poskytování odborné pomoci a služeb vlastníkům sbírek.
- Poskytování standardizované veřejné služby.
- Zajišťování pojištění vlastního i cizího majetku a exponátů, které jsou vystaveny nebo odborně zpracovávány.
- Dále může poskytovat reklamní služby, prodávání katalogů, knih, časopisů, upomínkových předmětů a mnoho dalších činností. Mimo jiné může vykonávat i hostinskou činnost, a to ve smyslu ustanovení § 63 zákona č. 218/2000 Sb. o rozpočtových pravidlech. [33]

6.4 Organizační struktura Muzea umění v Olomouci

Podrobnou vnitřní strukturu Muzea umění stanovuje organizační řád, který vydává ředitel organizace. Organizace se člení na odbory, oddělení a referáty. V čele jednotlivých odborů a oddělení stojí vedoucí, který je jmenován a odvoláván ředitelem organizace. Ředitelem Muzea umění v Olomouci je Mgr. Michal Soukup, jeho tajemníkem je Mgr. Karel Pechal.



Obrázek 2 Organizační struktura [32]

Základní členění organizace:

- **Ředitelství**, pod které dále patří interní audit, referát sekretariátu ředitele a referát komunikace a marketingu,

- *Odbor ekonomický a správní*, pod který dále patří ekonomicko-finanční oddělení a správní a investiční oddělení,
- *Odbor starého umění*, pod který dále patří oddělení Arcidiecézní muzeum Olomouc, oddělení Arcidiecézní muzeum Kroměříž a oddělení knihovna Muzea umění Olomouc,
- *Odbor sbírkový a výstavní*, pod který dále patří oddělení sbírek a dokumentace, oddělení restaurátorské a oddělení výstavní,
- *Odbor moderního a současného umění*, pod který dále patří oddělení Muzeum moderního umění – Středoevropské fórum Olomouc, edukační oddělení a produkční oddělení.

Organizační struktura patří k základním předpokladům pro řízení lidských zdrojů a pro zabezpečení kvalitních služeb a podpoření výkonu organizace. Je důležité, aby v čele organizace byl schopný ředitel, který umí své podřízené správně řídit, koordinovat, umět jim naslouchat a správně motivovat. Pro každou organizaci je totiž dobré, pokud má stabilní pracovní kolektiv s odpovídající kvalifikací a nadšením pro práci a dobrý pracovní kolektiv. [36]

6.5 Financování

Muzeum umění v Olomouci má k dispozici finanční prostředky ze státního rozpočtu (zřizovatel Ministerstva kultury ČR), rozpočtu územního samosprávného celku (Olomouckého kraje), rozpočtu Statutárního města Olomouc, darů, ze zahraničí a ostatních prostředků. S Olomouckým krajem Muzeum umění v Olomouci uzavírá každoročně smlouvu o poskytnutí příspěvku podle § 1746 odst. 2 zákona č. 89/2012 Sb. občanského zákoníku. [33]

7 SWOT ANALÝZA

Pro zjištění, jak Muzeum umění v Olomouci funguje, jsem zvolila SWOT analýzu, pomocí které najdu možné hrozby a zjistím, jaká je situace. Jako první krok si sestavím silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby.

Silné stránky:

- Odborný tým, který se věnuje přípravě a realizaci jednotlivých akcí, jako jsou fotografové, architekti, knihovníci, grafici, kurátoři a další, bez kterých by se činnost organizace neobešla,
- Sbírkový fond, který patří do evropského kulturního dědictví,
- Dobrá spolupráce s českými i zahraničními partnery, jako je např. Olomoucký kraj, Arcibiskupství olomoucké, Magistrát města Olomouce, UNESCO, Univerzita Palackého v Olomouci.

Slabé stránky:

- Nynější situace při rekonstrukci komunikace a inženýrských sítí kolem vstupu do muzea, kvůli které je právě vstup pro návštěvníky obtížnější, a s tím může být spojená nižší návštěvnost, a tím pádem i nižší výnosy,
- Nedostatek prostor pro výstavu uměleckých děl pro dlouhodobé i krátkodobé expozice, tedy omezená možnost výstavní činnosti,
- Každoročně nižší příspěvek na provoz muzea, kvůli kterému jsou i celkové částky k hospodaření každoročně nižší,
- Nedostatek prostorů k ukládání a manipulování se sbírkovými předměty muzea.

Příležitosti:

- Možnost získání dalších finančních prostředků z fondů Evropské unie pro další rozvoj muzea, díky kterému by měla organizace více možností na další rozvoj,
- Rozšíření a zkvalitnění veřejných služeb např. pro mladé nebo naopak seniory, aby byla organizace neustále něčím zajímavá a lidé ji chtěli navštěvovat,
- Dokončení rekonstrukce komunikace před muzeem (lepší přístup do muzea), díky které by mohla být opět větší návštěvnost.

Hrozby:

- Nedostatek financí na modernizaci všech expozic, a s tím může souviset menší zájem o návštěvu organizace,
- Nedostatek času rodičů, a s tím spojená jiná zábava pro děti (počítače, televize), děti poté o tento druh vzdělávání a kulturního života nemají zájem,
- Nedostatečný zájem o kulturní památky.

Tabulka 2 SWOT analýza [Zdroj: vlastní]

SWOT ANALÝZA		
	Silné stránky	Slabé stránky
Vnitřní prostředí	<ul style="list-style-type: none">- Odborný tým- Sbírkový fond- Dobrá spolupráce s českými i zahraničními partnery	<ul style="list-style-type: none">- Nynější situace- Nedostatek prostor- Každoročně nižší příspěvek na provoz- Nedostatek prostorů
	Příležitosti	Hrozby
Vnější prostředí	<ul style="list-style-type: none">- Možnost získání dalších finančních prostředků z fondů Evropské unie pro další rozvoj muzea- Rozšíření a zkvalitnění veřejných služeb- Dokončení rekonstrukce komunikace před muzeem	<ul style="list-style-type: none">- Nedostatek financí na modernizaci- Jiná zábava pro děti- Nedostatečný zájem

7.1 Výpočet SWOT analýzy

K jednotlivým faktorům si v první řadě musíme přiřadit určitou váhu (koeficient). Váha bude námi zvolený koeficient důležitosti. Po přiřazení koeficientu vyplníme v tabulce hodnocení čísla od 1 do 5 u interního prostředí, a čísla od -1 do -5 u externího prostředí. Váha i hodnocení je individuální, záleží na hodnotiteli, jak danou situaci vidí. Po vyplnění váhy a hodnocení v jednotlivých sektorech mezi sebou váhu a hodnocení vynásobíme. Po vynásobení těchto hodnot výsledky jednotlivých sektorů sečteme. Jako poslední krok sečteme oba celkové výsledky u interního prostředí a oba výsledky u externího prostředí. Poté sečteme i tyto dva výsledky, a vyjde nám celkový výsledek, tedy celkové zhodnocení.

Tabulka 3 Schéma pro SWOT analýzu [Zdroj: vlastní]

Silné stránky	Váha	Hodnocení	Výsledek
Odborný tým	0,3	2	0,6
Sbírkový fond	0,5	4	2
Dobrá spolupráce	0,2	2	0,4
výsledek - silné stránky			3
Slabé stránky	Váha	Hodnocení	Výsledek
Nynější situace	0,2	-3	-0,6
Nedostatek prostor	0,3	-2	-0,6
Nízký příspěvek	0,5	-3	-1,5
výsledek - slabé stránky			-2,7
Příležitosti	Váha	Hodnocení	Výsledek
Získání financí	0,6	4	2,4
Rozšíření a zkvalitnění služeb	0,3	1	0,3
Dokončení rekonstrukce	0,1	1	0,1
výsledek - slabé stránky			2,8
Hrozby	Váha	Hodnocení	Výsledek
Nedostatek financí	0,6	-5	-3
Jiná zábava pro děti	0,1	-4	-0,4
Nedostatečný zájem	0,3	-4	-1,2
výsledek - slabé stránky			-1,44

Interní	5,8
Externí	-4,14
Součet	1,66

7.2 Vyhodnocení SWOT analýzy

Z výsledků SWOT analýzy jsem zjistila, že v organizaci převládají spíše kladné faktory, což je pro organizaci samozřejmě dobré. Organizace má tu výhodu, že velkou část financí pravidelně získává od Ministerstva kultury, Olomouckého kraje a dalších.

Pro organizaci je nezbytně nutný odborný tým, díky kterému celá organizace může fungovat. Pokud není v organizaci dostatek kvalifikovaných pracovníků, kteří jsou pro činnost velmi důležití, hospodářský výsledek by byl často v minusových položkách.

Současná situace Muzea umění Olomouc, kdy se před organizací provádí rekonstrukce tramvajové trati, komunikace a inženýrských sítí, činnost organizace komplikuje. Kvůli tomuto zásahu, který má trvat až do konce listopadu letošního roku, je vysoká pravděpodobnost, že návštěvnost Muzea umění Olomouc se sníží, a sníží se tím pádem hlavně hospodářský výsledek, který by nemusel být jen nulový jak v ostatních letech, ale mohl by být i záporný. Další slabou stránkou je nedostatek prostor, ve kterých by mohly být uskutečňovány nové výstavy, expozice, a ze kterých by také byly další finanční prostředky.

Největší příležitostí pro organizaci by bylo získání více financí, ať už od samotného zřizovatele nebo např. formou darů od více sponzorů. Příležitostí by pro organizaci mohlo být rozšíření a zkvalitnění služeb, které by mohly přilákat další návštěvníky. Je neustále potřeba určité rozšiřování své nabídky, aby návštěvníci neustále měli důvod organizaci navštěvovat. K další příležitosti patří také dokončení rekonstrukce, která svým způsobem činnost organizace a její rozvíjení také brzdí.

V případě, že bude organizace dostávat od zřizovatele, Olomouckého kraje, a dalších, každý rok méně financí, je tu riziko, že nebude mít dostatečné prostředky ani na zajištění údržby organizace, na platy zaměstnanců a na další nezbytně nutné věci. Bylo by tedy třeba získávat více prostředků např. od Evropské unie. Další hrozbou může být malý zájem dětí o tento druh kultury, neboť současná mládež má jiné koníčky, často tráví více času u počítače, televize, apod.

8 ANALÝZA WHAT-IF

Jde o analytickou techniku, která se používá při rozhodování a řízení rizik. Pomocí této analýzy hledáme možné dopady daných situací (Co se stane, když...). V podstatě jde o strukturovaný brainstorming, kde se hledají v rámci diskuse dopady konání nebo procesů a opatření proti těmto dopadům. Jejím výstupem je popsání možných rizik, i s doporučeními, jak těmto rizikům předcházet, tzn. prevence před těmito riziky.

Postup analýzy:

- Definovat oblasti zájmu,
- Definovat cílové oblasti zájmu problémů (v mém případě finanční rizika),
- Generovat otázky,
- Generovat odpovědi,
- Generovat opatření na situace. [36]

Tuto metodu použiji ke stanovení a identifikování rizik, která mohou nastat při financování veřejnoprávní instituce. Tato analýza je zpracována na základě brainstormingu úzkého kruhu vedení i se zástupci ekonomicko-finančního oddělení.

Jednotlivá rizika ohodnotím podle závažnosti:

- Nízká,
- Vysoká,
- Velmi vysoká.

Dále určím pravděpodobnost jejich vzniku:

- Nepravděpodobná,
- Možná,
- Téměř jistá,
- Jistá.

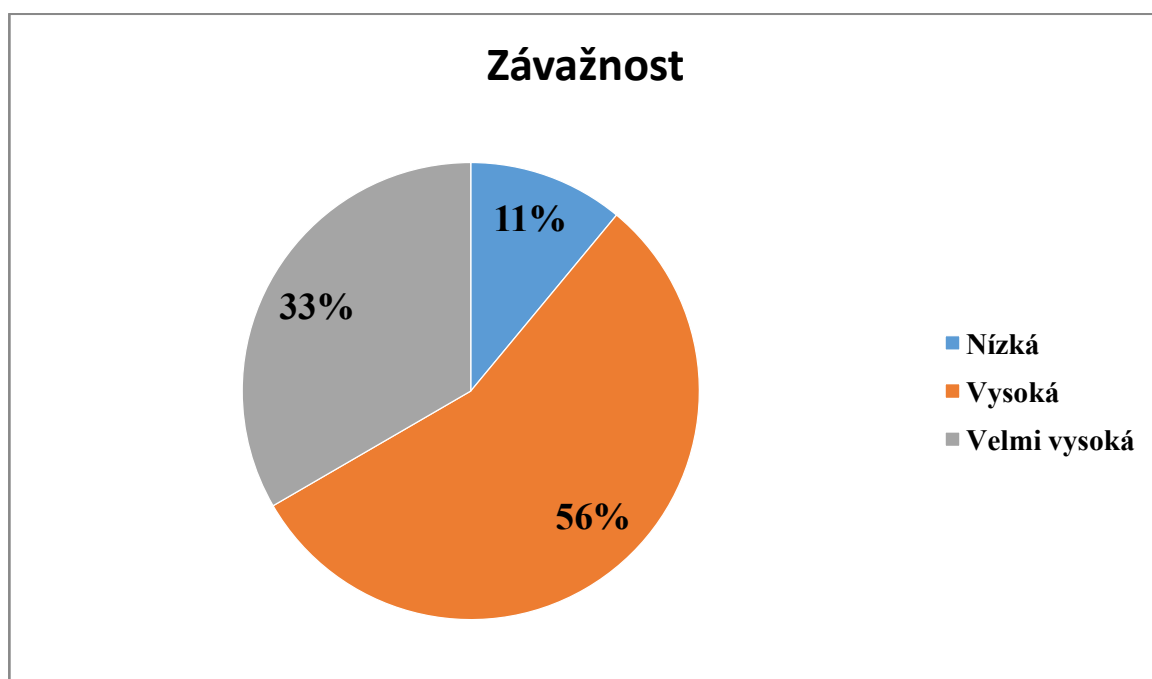
V posledním kroku navrhnu možná ochranná opatření, aby se tato rizika eliminovala a organizace se jim pokud možno mohla co nejvíce vyhnout.

Tabulka 4 Analýza What-if [Zdroj: vlastní]

Odhad možných následků	Závažnost	Pravděpodobnost vzniku	Ochranné opatření
Nedostatek financí na provoz organizace	Velmi vysoká	Téměř jistá	Získat více zdrojů vysokých příspěvků
Nízké příjmy z vlastní činnosti	Vysoká	Možná	Zajistit dostatečně zajímavý program pro návštěvníky
Malá návštěvnost organizace	Vysoká	Jistá	Modernizace
Nízké příspěvky formou darů	Vysoká	Nepravděpodobná	Větší spolupráce s ostatními organizacemi
Neodborný tým	Velmi vysoká	Nepravděpodobná	Kvalitní školení všech zaměstnanců
Probíhající rekonstrukce	Nízká	Jistá	Co největší možné urychlení rekonstrukce
Nedostatek nových nápadů	Vysoká	Možná	Kreativní tým zaměstnanců
Stále se opakující výstavy	Vysoká	Nepravděpodobná	Zaměření se na aktuální témata, která společnost zajímají
Špatná pověst	Velmi vysoká	Možná	Dbát na to, aby návštěvníci byli vždy spokojeni

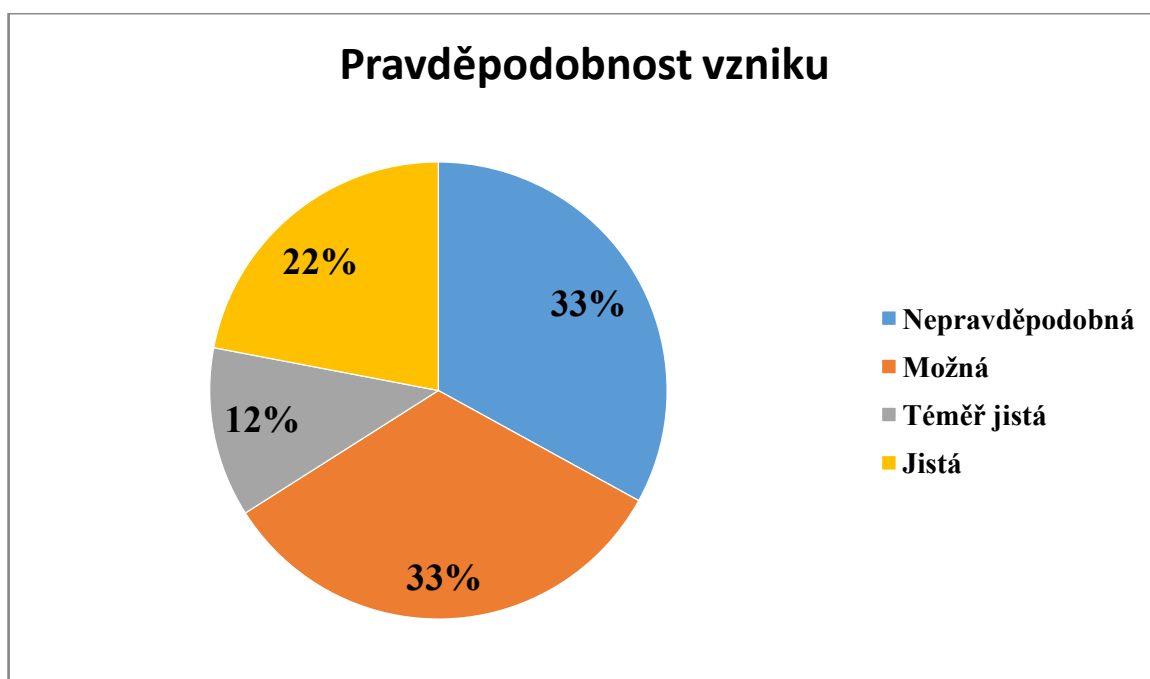
8.1 Vyhodnocení analýzy What-if

Pomocí grafů bude zobrazeno, jak závažná zvolená rizika jsou a s jakou pravděpodobností mohou vzniknout.



Obrázek 3 Závažnost rizika [Zdroj: vlastní]

Z výše uvedeného grafu vidíme, že je zde velké procento rizik, jejichž závažnost je vysoká, konkrétně je to 56 %. K těmto vysoce závažným rizikům patří nízké příjmy z vlastní činnosti, malá návštěvnost organizace, nízké příspěvky formou darů, nedostatek nových nápadů a stále se opakující výstavy. Dále je zde 33 % rizik s velmi vysokou závažností, a patří sem nedostatek financí na provoz organizace a špatná pověst. Tyto rizika by mohla organizace velmi poškodit, a je třeba se jim pokud možno úplně vyhnout. Nízká závažnost rizik v této analýze obsahuje jen 11 %, a je sem zahrnuta jen probíhající rekonstrukce. Toto riziko je nízké zejména z toho důvodu, že současná probíhající rekonstrukce bude trvat přibližně půl roku, a neměla byt až v tak velké míře ovlivnit celkové příjmy organizace.



Obrázek 4 Pravděpodobnost vzniku rizika [Zdroj: vlastní]

Z výše uvedeného grafu vidíme, že stejné procento zahrnuje nepravděpodobná a možná pravděpodobnost vzniku daného rizika, a to 33 %, což je pro organizaci dobrý výsledek. K těm nepravděpodobným rizikům patří nízké příspěvky formou darů, neodborný tým a stále se opakující výstavy. K možným rizikům patří nízké příjmy z vlastní činnosti, nedostatek nových nápadů a špatná pověst. Jistou pravděpodobnost vzniku rizika má 22%, a patří sem malá návštěvnost organizace a probíhající rekonstrukce.

Nejmenší procento pravděpodobnosti vzniku rizika, jehož vznik je téměř jistý, tvoří jen nedostatek financí na provoz organizace.

Tabulka 5 Nejvíce závažná rizika [Zdroj: vlastní]

Co se stane, když...	Závažnost	Pravděpodobnost
Nedostatek financí na provoz organizace	Velmi vysoká	Téměř jistá
Malá návštěvnost organizace	Vysoká	Jistá

Z výše uvedených grafů a tabulek jsem zjistila, že nejvíce závažná rizika, která by mohla v organizaci nastat, je nedostatek financí na provoz organizace a malá návštěvnost organizace, a pravděpodobnost jejich vzniku je v podstatě jistá. Na tyto oblasti by se měla organizace nejvíce zaměřit a snažit se jim předejít.

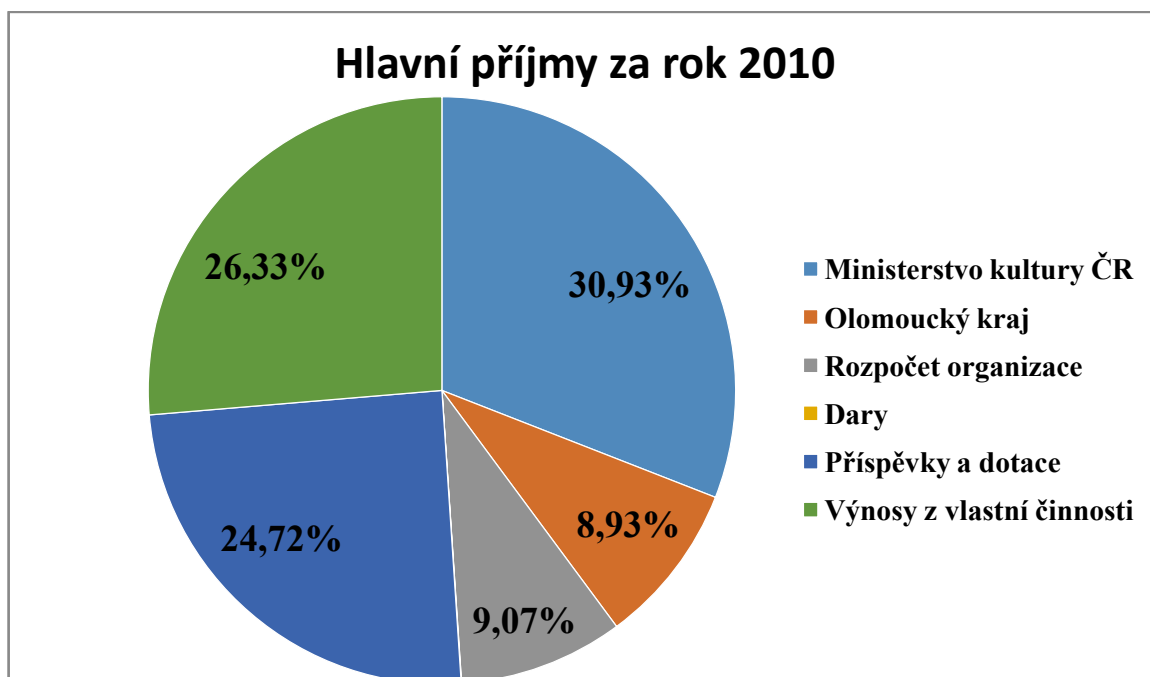
9 ANALÝZA FINANČNÍCH ZDROJŮ

Pomocí analýzy finančních zdrojů zjistím, z jakých zdrojů bylo Muzeum umění v Olomouci za jednotlivých 6 let financováno.

9.1 Financování v roce 2010

V roce 2010 hospodařila organizace s prostředky státního rozpočtu od zřizovatele (Ministerstva kultury České republiky), z rozpočtu územního samostatného celku (Olomoucký kraj), ze sponzorských darů, z vlastních fondů a z vlastní činnosti. Co se týče neinvestičních prostředků, od Ministerstva kultury ČR získala organizace celkovou částku 43.891.000 Kč (z toho 20.944.000 Kč na závaznou objednávku mzdových nákladů, 20.944.000 Kč na mzdy zaměstnanců a 4.000.000 Kč na použití prostředků rezervního fondu), a od Olomouckého kraje částku 25.488.000 Kč, celkově tedy získala částku 69.379.000 Kč. V rámci rozpočtových opatření Ministerstva kultury České republiky měla organizace k dispozici neinvestiční příspěvek ve výši 44.454.000 Kč a nulový investiční příspěvek. V rámci rozpočtových opatření samotné organizace měla k dispozici neinvestiční příspěvek 25.888.000 Kč. Prostřednictvím darů získala organizace celkovou částku 64.000 Kč, dále v rámci příspěvků a dotací měla k dispozici celkovou částku 70.593.000 Kč. Výnosy organizace za rok 2010 byly celkem 75.188.381,37 Kč, a celkové náklady ve stejné částce, což znamená, že hospodářský výsledek je nulový. Celková roční částka byla tak ve výši **285.566.381,37 Kč**.

Hlavním cílem v roce 2010 bylo v oblasti financí vypracování žádosti na dotaci z EU. Náklady za odborné konzultace při přípravě této žádosti byly vyplaceny v celkové částce 185.000 Kč. Dále byla třeba investice do pozemků ve výši 345.528 Kč, pořízení nové kopírky za částku 246.043 Kč, rozšířený kamerového systému CCTV za částku 49.149 Kč a poslední větší výdaj byl za elektronické sledování vlhkosti, tepla atd., v částce 76.224 Kč. [35]

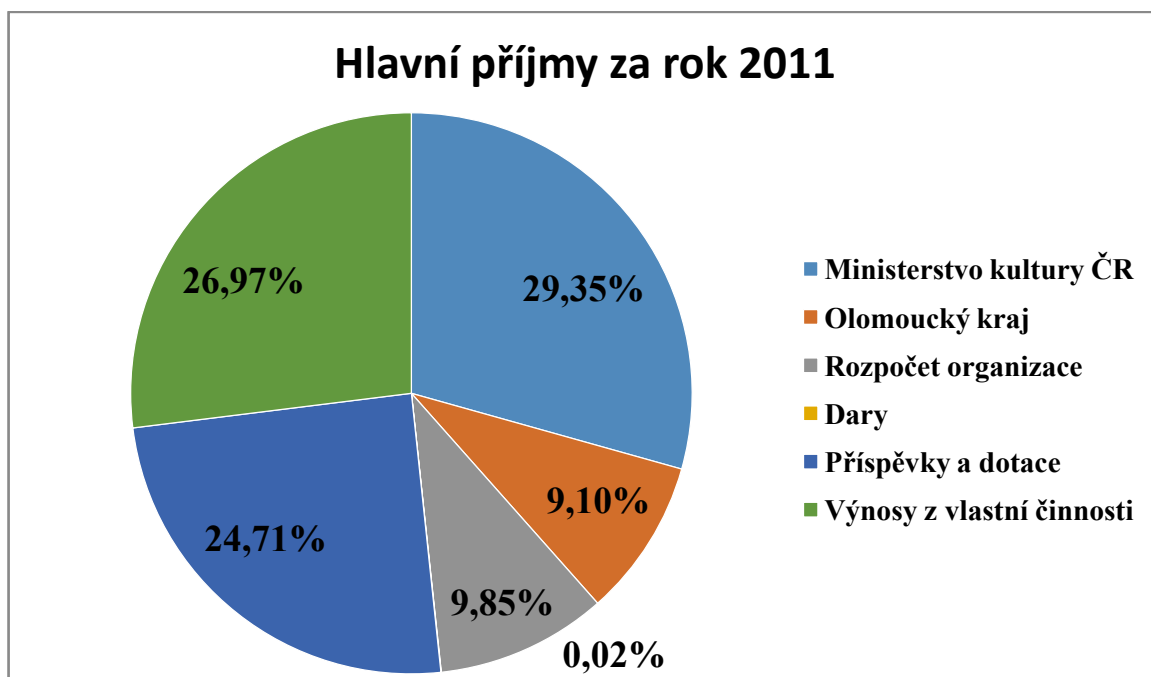


Obrázek 5 Hlavní příjmy za rok 2010 [35]

9.2 Financování v roce 2011

V roce 2011 organizace měla k dispozici prostředky státního rozpočtu Ministerstva kultury ČR, od Olomouckého kraje, ze sponzorských darů, z vlastních fondů a z vlastní činnosti. Co se týče neinvestičních prostředků, od Ministerstva kultury ČR získala organizace částku 38.724.000 Kč (z toho 18.816.000 Kč na závaznou objednávku mzdových nákladů, 18.816.000 Kč na platy zaměstnanců, 4.000.000 Kč na použití rezervních fondů a 97.000 Kč na účelové dary), a od Olomouckého kraje částku 24.214.000 Kč, celkově tedy získala částku 62.938.000 Kč. V rámci rozpočtových opatření Ministerstva kultury ČR měla organizace k dispozici neinvestiční příspěvek ve výši 39.394.000 Kč. V rámci rozpočtových opatření samotné organizace měla k dispozici neinvestiční příspěvek v celkové výši 26.222.300 Kč. Z darů získala organizace celkovou částku 61.000 Kč, dále z příspěvků a dotací měla organizace k dispozici celkovou částku 65.774.300 Kč. Výnosy organizace za rok 2011 byly 71.779.146,55 Kč, náklady byly ve stejné výši, což znamená, že hospodářský výsledek je opět nulový, stejně jako minulý rok. Celková roční částka k hospodaření byla tedy ve výši **266.168.746,55 Kč**.

V roce 2011 získala organizace další část pozemku, za kterou investovali částku 379.368 Kč. Další investicí byla částečná oprava střechy v částce 59.919 Kč. [35]

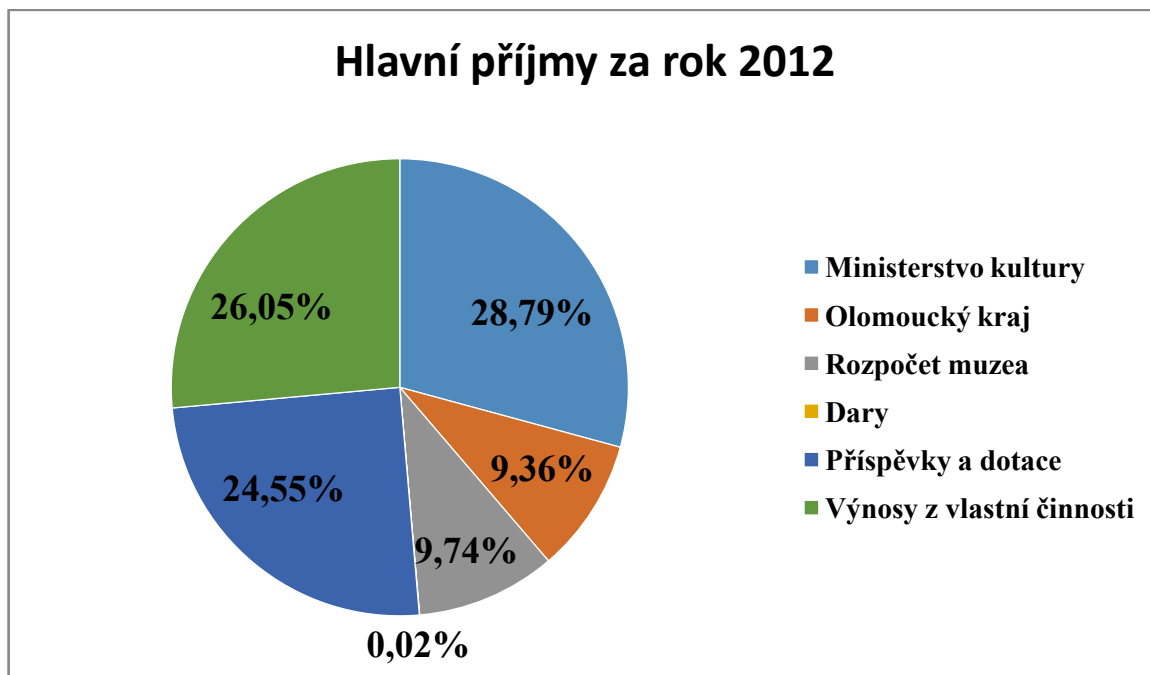


Obrázek 6 Hlavní příjmy za rok 2011 [35]

9.3 Financování v roce 2012

V roce 2012 hospodařila organizace s prostředky rozpočtu Ministerstva kultury ČR, Olomouckého kraje, ze sponzorských darů, z prostředků vlastních fondů a z vlastní činnosti. Od Ministerstva kultury ČR měla organizace k dispozici neinvestiční prostředky ve výši 36.724.000 Kč (z toho 18.816.000 Kč na závaznou objednávku mzdových nákladů, 18.816.000 na mzdy zaměstnanců, 4.647.000 Kč na použití prostředků rezervního fondu a 647.000 Kč zahraniční prostředky), a od Olomouckého kraje částku 24.214.000 Kč, celkově tedy 60.938.000 Kč. Co se týče neinvestičních prostředků, od Ministerstva kultury ČR získala organizace celkovou částku 37.774.000 Kč. V rámci rozpočtových opatření samotné organizace měla k dispozici neinvestiční příspěvek v celkové výši 25.200.000 Kč. Z darů získala organizace finanční částku 55.000 Kč. V rámci příspěvků a dotací získala organizace celkovou částku ve výši 63.547.042 Kč a z vlastní činnosti měla k dispozici částku 3.872.570,03 Kč. Výnosy organizace za rok 2012 byly 67.419.612,03 Kč, a náklady opět ve stejné výši. Hospodářský výsledek je tedy opět nulový, stejně jako v předešlých letech. Celková roční částka k hospodaření byla tedy ve výši **3.872.570,03 Kč**.

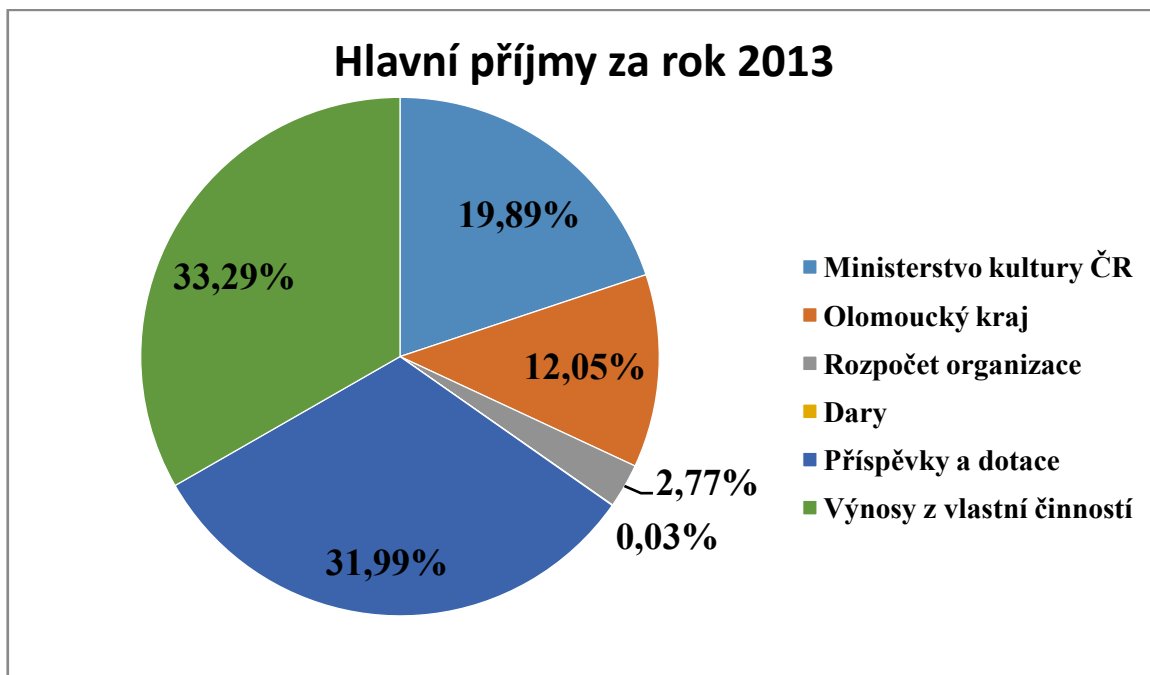
V roce 2012 organizace investovala do vytvoření dokumentace k opravě fasády a střechy na budově organizace, a to částku 230.400 Kč. [35]



Obrázek 7 Hlavní příjmy za rok 2012 [35]

9.4 Financování v roce 2013

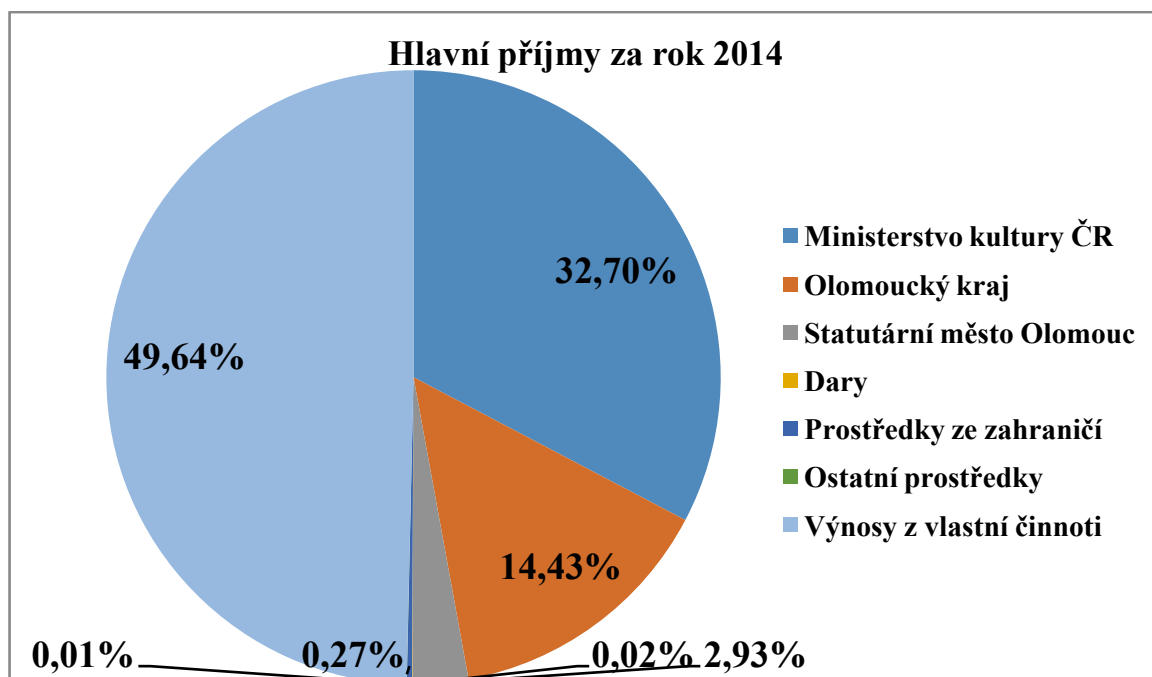
V roce 2013 organizace hospodařila s prostředky rozpočtu Ministerstva kultury ČR, od Olomouckého kraje, ze sponzorských darů, z prostředků vlastních fondů a z vlastní činnosti. Od Ministerstva kultury ČR měla organizace k dispozici neinvestiční prostředky ve výši 36.132.000 Kč a další prostředky ve výši 200.000 Kč, 63.000 Kč a 910.000 Kč, celkem tedy částku 37.305.000 Kč. Od Olomouckého kraje měla organizace k dispozici částku 22.600.000 Kč. V rozpočtu organizace byla částka 5.200.000 Kč. Prostřednictvím darů získala organizace 60.000 Kč, z příspěvků a dotací částku 59.988.891,30 Kč. Celkové výnosy organizace za rok 2013 byly ve výši 62.430.565,65 Kč, a náklady ve výši 62.306.900,11 Kč, což znamená, že v tomto roce organizace vykazovala kladný hospodářský výsledek ve výši 123.665,54 Kč. Celková roční částka k hospodaření byla tedy ve výši **187.529.457 Kč**. [35]



Obrázek 8 Hlavní příjmy za rok 2013 [35]

9.5 Financování v roce 2014

V roce 2014 hospodařila organizace s prostředky rozpočtu Ministerstva Kultury ČR, od Olomouckého kraje, z rozpočtu Statutárního města Olomouc, ze sponzorských darů, ze zahraničí a z ostatních prostředků. Od Ministerstva kultury měla organizace k dispozici neinvestiční prostředky v celkové výši 47.982.841 Kč. Od Olomouckého kraje získala organizace částku 21.180.000 Kč. Statutární město poskytlo organizaci na základě uzavřené Dohody o spolupráci na spojení Divadla hudby Olomouc a Muzea mění Olomouc částku ve výši 4.100.000 Kč, a dále organizaci poskytlo Statutární město Olomouc ze svého rozpočtu 4 účelové dotace v celkové výši 200.000 Kč. Dále obdržela organizace 2 dary v celkové výši 25.000 Kč (od Města Kroměříže a od Městyse Dubu nad Moravou). Ze zahraničí díky uzavřené Smlouvy s Mezinárodním visehradským fondem na projekt Databáze středoevropského umění, byla organizaci poskytnuta částka 390.658,77 Kč. Tato investice od zahraničí byla použita na odměny expertům, umělcům, design a aktualizaci webových stránek. V rámci ostatních prostředků měla organizace k dispozici částku 20.000 Kč. Výnosy z vlastní činnosti organizace za rok 2014 byly ve výši 72.834.208,72 Kč, celkové náklady byly ve stejné výši, to znamená, že hospodářský výsledek byl opět nulový. Celková roční částka k hospodaření byla tedy ve výši **146.732.708,5 Kč**. [35]

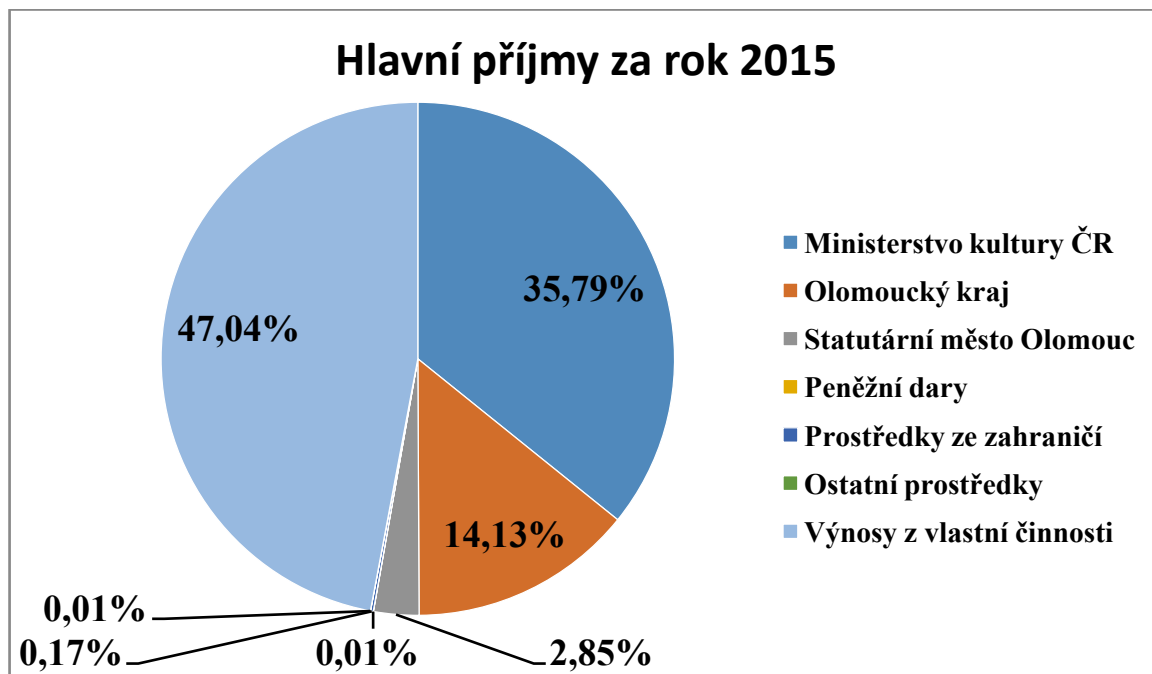


Obrázek 9 Hlavní příjmy za rok 2014 [35]

9.6 Financování v roce 2015

V roce 2015 hospodařila organizace s prostředky rozpočtu Ministerstva kultury ČR, Olomouckého kraje, rozpočtu Statutárního města Olomouc, z darů, ze zahraničí a z ostatních prostředků. Od Ministerstva kultury měla organizace k dispozici částku ve výši 54.036.013,27 Kč. Od Olomouckého kraje měla organizace k dispozici částku 21.110.000 Kč a dále jí byly poskytnuty tři účelové dotace po 110.000 Kč. Od Statutárního města Olomouc získala organizace jednorázovou částku 4.300.000 Kč, a dále jednu účelovou dotaci ve výši 200.000 Kč, celkově měla tedy od Statutárního města Olomouce částku 4.300.000 Kč. Organizace obdržela od Města Kroměříže dar v celkové výši 10.000 Kč, který byl částečně použit na úhradu nákladů projektu Duchovní Osa Moravy. ze zahraničí 275.655,12 Kč a z ostatních prostředků částku 20.000 Kč. Ze zahraničí díky uzavřené Smlouvě s Mezinárodním visegrádkým fondem byl organizaci poskytnut finanční prostředek ve výši 275.655,12 Kč. Dále v rámci ostatních prostředků obdržela organizace nadační příspěvek od Nadačního fondu obětem holocaustu na festival Dny židovské kultury 2014 ve výši 20.000 Kč. Celkové výnosy organizace v roce 2015 byly ve výši 71.020.121,85 Kč a celkové náklady ve výši 70.864.025,13 Kč, což znamená,

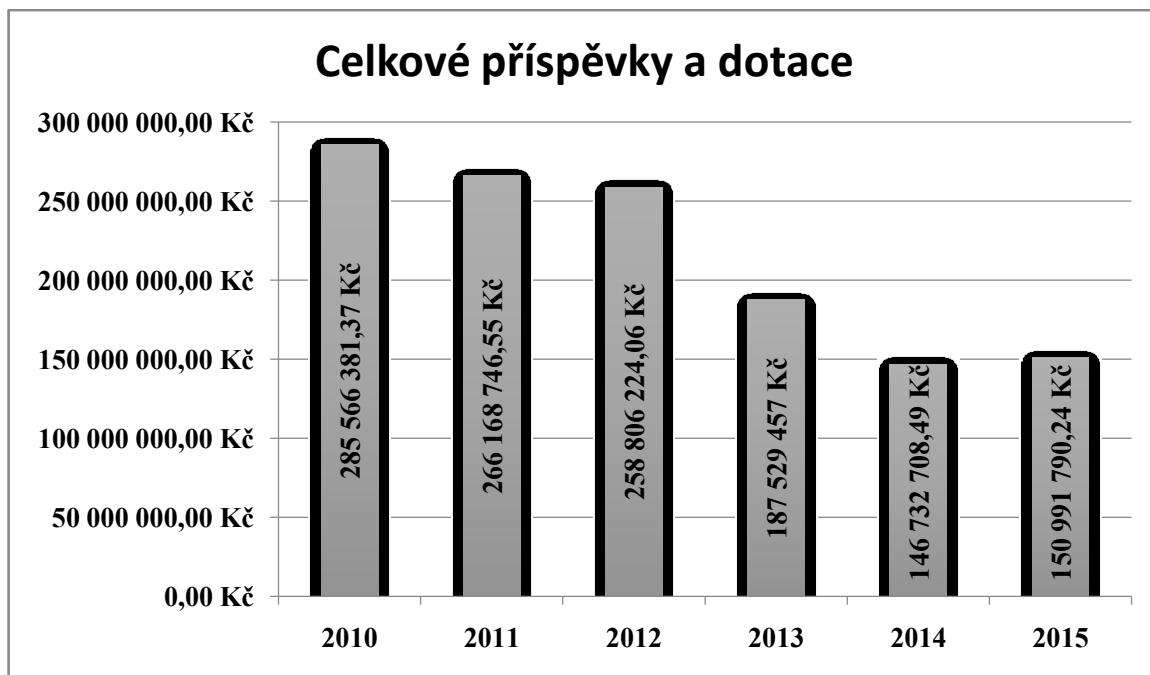
že hospodářský výsledek organizace za rok 2015 byl 156.096,72 Kč. Celková roční částka k hospodaření byla tedy ve výši **150.991.790,24 Kč**. [35]



Obrázek 10 Hlavní příjmy za rok 2015 [35]

9.7 Celkové příspěvky a dotace na provoz v letech 2010-2015

Z níže uvedeného grafu zjistíme, jak na tom byla organizace v letech 2010-2015, kolik finančních prostředků měla k dispozici za jednotlivé roky.



Obrázek 11 Celkové příspěvky a dotace [35]

10 CELKOVÉ ZHODNOCENÍ ZDROJŮ FINANCOVÁNÍ

Z výsledků SWOT analýzy a Analýzy finančních zdrojů bylo zjištěno, že organizace je na tom v podstatě, co se týká financí, dobře. Je to hlavně z toho důvodu, že většinu financí získává od Ministerstva kultury ČR a Olomouckého kraje, z vlastní činnosti poté nepotřebuje tak vysoké částky. Co se týče hospodářských výsledků za jednotlivé roky, jen v roce 2013 a 2014 měla organizace hospodářský výsledek větší než 0 (v roce 2013 ve výši 123.665,54 Kč a v roce 2015 ve výši 156.096,72 Kč). V ostatních 4 letech byl hospodářský výsledek vždy 0. Největší částky dostává organizace každoročně od Ministerstva kultury, neboť je zřizovatelem Muzea umění v Olomouci. Dále získávalo poměrně vysoké částky od Olomouckého kraje. Nejmenší částky, které organizace dostávala, byly prostřednictvím darů. Z analýzy je vidět, že právě formou darů získává organizace v poměru s Ministerstvem kultury ČR a Olomouckého kraje jen zanedbatelnou částku v řádech desetitisíců. Z grafu jsem zjistila, že celkové příspěvky a dotace pro organizaci téměř každým rokem klesají. Nejvyšší částku k hospodaření získala organizace v roce 2010, a v roce 2015 už to bylo téměř o 135.000.000 Kč méně. Podle roku 2012 klesla další rok rapidně částka téměř o 72.000.000 Kč. Co se týče prostředků ze zahraničí, ty získalo Muzeum umění Olomouc až v roce 2014 (390.658,77 Kč) a v roce 2015 (275.655,12 Kč). Výnosy organizace z její vlastní činnosti se každoročně pohybovaly přibližně kolem 70.000.000 Kč. V porovnání s příspěvky od Ministerstva kultury ČR jsou tyto výnosy v průměru asi pětkrát menší, což je velký rozdíl.

Muzeum umění v Olomouci by potřebovala více zdrojů financování, neboť i z hlavních zdrojů získává organizace každoročně nižší příspěvky, což není zrovna ideální. Nejvhodnější by bylo podat žádosti o dotace z Evropské unie, které by byly v podobné výši, jako od zřizovatele.

11 NÁVRH NA ZLEPŠENÍ STAVU

Ze všech analýz bylo zjištěno, že Muzeum umění v Olomouci je financováno převážně zřizovatelem, tedy MK ČR. Od ostatních organizací nezískává tolik příspěvků, které by pokryly veškeré nutné náklady spojené s provozem organizace.

Nejlepším řešením, jak získat další zdroje financí, je dle mého názoru podání žádosti o dotace z Evropské unie. Organizace měla možnost si zažádat v roce 2015 o dotaci, která se nazývá Podpora projektů výchovně vzdělávacích aktivit v muzejnictví. Dále žádost o dotaci v rámci Integrovaného systému ochrany movitého kulturního dědictví. V rámci EHP a Norských fondů probíhala v roce 2014 podpora obnova kulturního dědictví v ČR. Právě v rámci těchto různých projektů by měly být podány organizací žádosti o dotace, na které by mohlo Muzeum umění v Olomouci dosáhnout, a získat tím další zdroje financí. Tímto by se finanční situace organizace jednoznačně zlepšila. [38]

Dále by bylo vhodné, aby se Muzeum umění v Olomouci zapojilo do programu Grantové agentury ČR, která podporuje různé projekty a organizace co se týče kultury. V rámci této agentury by mohlo Muzeum umění v Olomouci získat významný zdroj financování pro své projekty a akce. Výše finančních příspěvků od Grantové agentury ČR nebývá nízká. Tento zdroj financí by tedy mohl být pro organizaci významným.

Dalším možným řešením by podle mého názoru bylo začít více spolupracovat s dalšími organizacemi, jako např. s uměleckými školami. Studenti daných škol by mohli pořádat různé přednášky a výstavy svých děl, a díky tomu přilákat do Muzea více návštěvníků (spolužáci studentů, jejich učitelé, a další). Vhodné by byly také např. módní přehlídky studentů průmyslových škol (módních návrhářů), na které by byly rozdávány pozvánky přímo od studentů na náměstí, kde se pohybuje nejvíce lidí, a které je v dostatečné blízkosti organizace. Právě díky pořádání těchto akcí by mohlo Muzeum umění v Olomouci mít mnohem větší zisk ze své vlastní činnosti (hlavně ze vstupenek). Také v rámci těchto pořádaných akcí se dozví o činnostech organizace o mnoho více lidí, neboť dle mého názoru se právě mezi mladými lidmi, studenty, tyto informace rychle šíří a tyto informace si mezi sebou rádi sdělují.

Další možnost, jak zlepšit finanční situaci organizace, může být podle mého názoru např. spolupráce s určitou nadační činností. Jde o to, že pokud bude pořádat Muzeum umění v Olomouci různé nadace, díky kterým bude pomáhat lidem, kteří to potřebují, určitě se zviditelní a lidé budou tuto organizaci raději navštěvovat, neboť budou vědět, že

dělá dobré skutky pro společnost. Pokud se budou navíc tyto nadační akce konat přímo v prostorech Muzea umění v Olomouci, zvýší se opět návštěvnost, a tím i finanční prostředky z vlastní činnosti.

12 POROVNÁNÍ ZDROJŮ FINANCOVÁNÍ MUZEÍ

V této kapitole porovnám zdroje financování Muzea umění v Olomouci s Vlastivědným muzeem v Olomouci.

Muzeum umění v Olomouci je z největší části financováno od zřizovatele, každoročně v částkách od 35.000.000 do 55.000.000 Kč. Vlastivědné muzeum v Olomouci je stejně jako Muzeum umění v Olomouci financováno z největší části zřizovatelem (Olomoucký kraj), kterým je Olomoucký kraj, ale částky, které od něj získává, jsou nižší, v částkách od 25.000.000 do 40.000.000 Kč. V porovnání je na tom tedy lépe Muzeum umění v Olomouci, které získává od Ministerstva kultury ČR mnohem vyšší částky, a to hlavně z toho důvodu, že Ministerstvo kultury ČR je jeho zřizovatelem.

Dále Muzeum umění v Olomouci získává finance od Olomouckého kraje, v podstatě v podobných částkách jako Vlastivědné muzeum v Olomouci. Oproti tomu Vlastivědné muzeum v Olomouci získává od zřizovatele Muzea umění v Olomouci (od MK ČR) získává finance v mnohem nižších částkách, a to v řádech desetitisíc, výjimečně v řádech statisíc. Dle mého názoru Vlastivědné muzeum v Olomouci získává od svého zřizovatele mnohem nižší částky z toho důvodu, že na svůj provoz nepotřebuje tolik financí, a druhým důvodem je to, že má mnohem více financí ze své vlastní činnosti, a proto mu nižší příspěvky stačí.

Vlastivědné muzeum v Olomouci má dále zdroje financí od Grantové agentury ČR, i když ne každoročně, a to většinou v řádech statisíců. Tento zdroj financí nemá Muzeum umění v Olomouci vůbec k dispozici. Grantová agentura ČR totiž podporuje různé projekty a organizace na základě výsledků veřejné soutěže. Muzeum umění v Olomouci by se proto mělo pokusit se do programu této agentury rovněž zapojit, aby tak mohlo získat další ze zdrojů financí.

Dále Muzeum umění v Olomouci získává finance i ze zahraničí, zatímco Vlastivědné muzeum v Olomouci z těchto zdrojů žádné příjmy nemá. Nejspíše je to z toho důvodu, že Muzeum umění v Olomouci ve velké míře spolupracuje se zahraničními organizacemi. Dále také v rámci svých akcí vystavuje i předměty zahraničních umělců, což organizace jak je vidět velmi pomáhá.

Co se týče financí z vlastní činnosti institucí, Vlastivědné muzeum v Olomouci je na tom v tomto směru mnohem lépe, neboť každoročně jeho hospodářský výsledek je v kladných číslech, zatímco u Muzea Umění v Olomouci je většinou nulový.

Z výše uvedeného je jasné, že pro obě muzea je nejvýznamnějším zdrojem financí jejich zřizovatel, díky kterým vlastně organizace fungují. Každá organizace má různé zdroje financování. Není tedy pravdou, že všechna muzea v ČR jsou financována stejně, jak si většina laiků myslí.

Bylo tedy zjištěno, že Muzeum umění v Olomouci na jednu stranu získává mnohem vyšší finanční obnosy z různých zdrojů oproti Vlastivědnému muzeu v Olomouci, ale na druhou stranu má zase výrazně nižší finance ze své vlastní činnosti, a to by dle mého názoru bylo v zájmu instituce změnit. Muzeum umění v Olomouci by si mělo jednoznačně zažádat o více dotací, které může získat v rámci projektů Evropské unie. Dalším významným finančním zdrojem by byly příspěvky z Grantové agentury ČR, které by se mělo Muzeum umění v Olomouci pokusit získat. [35] [37]

ZÁVĚR

Muzeum umění v Olomouci je financováno v největší míře od svého zřizovatele, tedy od Ministerstva kultury ČR, dále od Olomouckého kraje, a nižší částky získává prostřednictvím darů, ze zahraničí, a také z vlastní činnosti.

Bakalářskou práci jsem rozdělila na teoretickou a praktickou část. V teoretické části jsem se zabývala vysvětlováním konkrétních pojmů a analýzou rizik, kterou jsem poté použila v praktické části.

V praktické části jsem v první řadě uvedla základní informace o veřejnoprávní instituci, tedy Muzea umění v Olomouci. Poté jsem zpracovávala jednotlivé analýzy, které jsem si pro danou problematiku zvolila, a to SWOT-analýzu, analýzu What-if a analýzu finančních zdrojů. Ze SWOT-analýzy jsem zjistila, že organizace na tom, co se týče financí, není špatně, neboť její výsledky vyšly v kladných číslech. Pomocí What-if analýzy jsem zjistila, jaká rizika mohou v dané organizaci nastat, a jaké následky by tato rizika mohla mít. Z výsledků této analýzy vyplynulo, že nejvíce závažné jsou 2 rizika, na která by se měla organizace zaměřit, neboť by mohly mít za následek méně financí pro Muzeum umění v Olomouci. Z analýzy financování bylo zjištěno, že za uplynulých 6 let byl hospodářský výsledek organizace čtyřikrát nulový, což není zrovna ideální, a bylo by vhodné najít řešení pro to, jak získat další finance.

V rámci těchto vyhotovených analýz jsem dospěla k závěru, že organizace v podstatě na veškeré potřebné věci, jako je financování spojené s provozem, mzdu zaměstnanců, a dalších, má dostatek financí. Bylo by jen potřebné nějakým způsobem zajistit, aby organizace měla více financí z vlastní činnosti.

Poté jsem srovnala hospodářské výsledky Muzea umění v Olomouci s Vlastivědným muzeem v Olomouci, a tím jsem zjistila, že Vlastivědné muzeum v Olomouci je na tom, co se týká financí z vlastní činnosti, mnohem lépe, neboť každoročně má hospodářský výsledek v kladných číslech. To se bohužel o Muzeu umění v Olomouci říci nedá. Na druhou stranu je dobře, že Muzeum umění v Olomouci nemívá hospodářský výsledek v záporných číslech, ale je alespoň nulový.

Cílem této práce bylo analyzovat jednotlivá rizika spojená s financováním Muzea umění v Olomouci, vymežit problematické oblasti a navrhnout opatření na zlepšení stavu.

Na závěr práce jsem navrhla určitá opatření, díky kterým by mohlo Muzeum umění v Olomouci získat více financí a omezit rizika, která by mohla nastat, což bylo mým cílem. Myslím si tak, že cíl bakalářské práce jsem splnila.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- [1] Základní pojmy [online] Dostupné z: <http://www.recetox.muni.cz/res/file/...rizik/Analyza-rizik-01-Zakladni-pojmy-a-definice.pdf>, Ver. 1.0, [citováno 12.11.2016]
- [2] Definice rizika [online] Dostupné z: http://www.tirak.sweb.cz/definice_rizika_130903.docx, Ver. 1.0, [citováno 12.11.2016]
- [3] KRÁĚLOVIČ, Jozy a Karos VLACHYNSKÝ. Finanční manažment. 3. vydání. Bratislava: Iura Edition, 2011, 468 s. ISBN 978-80-807-356-3
- [4] MARKOVIČ, Peter. Manažment finančních rizik podniku. 1. Bratislava: Iura Edition, 2007, 383 s ISBN 978-80-8078-132-3
- [5] HNILICA, Jiří a Jiří FOTR. Aplikovaná analýza rizika ve finančním managementu a investičním rozhodování. 1. Vyd. Praha: Grada, 2009, 262 s. ISBN 978824725604
- [6] SMEJKAL, Vladimír a Karel RAIS. Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích: teorie a praxe. 4. aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2013, 483 s. Epert (Grada) ISBN 978-80-247-4644-9
- [7] Všeobecná deklarace UNESCO o kulturní diversně [online] Dostupné z: http://www.mkcr.cz/assets...vztahy /unesco/deklarace/V-eobecn_deklarace... Ver. 1.0, [citováno 15.11.2016]
- [8] ŠKARABELOVÁ, S. Ekonomika kultury a masmédií, s. 10
- [9] Státní kulturní politika na léta 200-2014 [online] dostupné z: <http://www.mkcr.cz/cz/kultuni-politika/statni-kulturni-politika-na-leta-2009-2014-4892/> Ver. 1.0, [citováno 16.11.2016]
- [10] MOCKOVČIÁKOVÁ, A. Kultura v číslech, s. 1.
- [11] Financování regionální kultury [online] dostupné z: <http://moderniobec.cz/tema-financovani-regionalni-kultury/> Ver. 1.0, [citováno 20.11.2016]
- [12] HAMERNÍKOVÁ, B. Finance a úvěr, 46, č. 3. Veřejná podpora neziskovým kulturním a Mediálním činnostem – ano či ne? s. 160
- [13] KESNER, L., Marketing a management muzeí a památek, s. 35

- [14] Financování regionální kultury, dostupné z: <http://moderniobec.cz/tema-financovani-regionalni-kultury/>
- [15] Veřejná správa, dostupné z: [http://managementmania.com/cs/verejna - sprava](http://managementmania.com/cs/verejna-sprava)
- [16] PRŮCHA, P. Základy správního práva a veřejné správy, obecná část 2. přepr. a dopl. vyd. Brno: MU v Brně 1994, 260 s. ISBN 80-10-0886-5. s. 27
- [17] PRŮCHA, P. Správní právo, obecná část. 6. dopl. a akt. vyd. Brno: DOPLNĚK, 2004. 360 s. ISBN 80-7239-157-7. s. 53-55
- [18] Skulová Soňa a kolektiv: Základy správní vědy, Brno, 1998
- [19] PRŮCHA, P., SCHELLE, K. Základy místní správy. 1. vyd. Brno: IURIDICA BRUNESIA, 1995, 192 s. ISBN 80-85964-00-7. s. 91-93
- [20] KADEČKA, S. Právo obcí a krajů v České republice. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2003. 408 s. ISBN 80-7179-794-4. s. 7
- [21] Funkce veřejné správy, dostupné z: <http://portalgov.cz/statni-sprava/funkce-verejne-spravy>
- [22] KADEČKA, S. Právo obcí a krajů v České republice. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2003, 408 s. ISBN 80-7179-79-4. s. 7
- [23] § 55 odst. 2 a 3 zákona č. 218/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech
- [24] REKTOŘÍK, J. a kol., Organizace neziskového sektoru, str. 59
- [25] § 27 odst. 2 zákona čl. 250/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů
- [26] Ševčík, V.: Analýza rizik. 1. Vydání. UTB Zlín, 2009, s. 16. ISBN 978-80-7318-969-8
- [27] Paleček, M.: Postupy a metodiky analýz s hodnocením rizik pro účely zákona o prevenci závažných havárií. VÚBP Praha, 2000, s. 20.
- [28] Smejkal, V., Rajs, K.: Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích. 4. vydání. Praha: Grada Publishing, 2013. s. 91. ISBN 978-80-247-4644-9
- [29] Analýza rizik [online] Dostupné z: http://www.management-rizik.cz/rizika_sub/analyza_rizik.html, Ver. 1.0, [citováno 29.11.2016]

- [30] Smejkal, V., Rajs, K.: Řízení rizik ve firmách a jiných organizacích. 4. vydání. Praha: Grada Publishing, 2013. s. 91. ISBN 978-80-247-4644-9
- [31] Ševčík, V.: Analýza rizik. 1. Vydání. UTB Zlín, 2009, s. 16. ISBN 978-80-7318-969-8
- [32] O muzeu [online] Dostupné z: <http://www.muo.cz/>, Ver. 1.0, [citováno 02.03.2017]
- [33] Zřizovací listina Muzea umění v Olomouci
- [34] Zásady příspěvkových organizací zřizovaných Olomouckým krajem
- [35] Výroční zprávy Muzea umění v Olomouci
- [36] What-if analýza [online] Dostupné z: <https://www.managementmania.com/cs/co-kdyz-analyza-what-if-analysis> [citováno 02.05.2017]
- [37] Výroční zprávy Vlastivědného muzea v Olomouci
- [38] Dotace na muzea [online] Dostupné z: <http://www.dotacni.info/tag/dotace-na-muzea/> [citováno 06.05.2017]

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

ČR	Česká republika
tzv.	takzvaný
UNESCO	United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization
atd.	a tak dále
např.	například
apod.	a podobně
IČ	identifikační číslo
Sb.	sbírky
č.	číslo
Kč	korun českých
odst.	odstavec
MK	Ministerstvo kultury
EHP	Evropský hospodářský prostor

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 Mapa.....	34
Obrázek 2 Organizační struktura	37
Obrázek 3 Závažnost rizika	44
Obrázek 4 Pravděpodobnost vzniku rizika	45
Obrázek 5 Hlavní příjmy za rok 2010	48
Obrázek 6 Hlavní příjmy za rok 2011	49
Obrázek 7 Hlavní příjmy za rok 2012	50
Obrázek 8 Hlavní příjmy za rok 2013	51
Obrázek 9 Hlavní příjmy za rok 2014	52
Obrázek 10 Hlavní příjmy za rok 2015	53
Obrázek 11 Celkové příspěvky a dotace.....	54

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 Identifikace organizace	34
Tabulka 2 SWOT analýza	40
Tabulka 3 Schéma pro SWOT analýzu	41
Tabulka 4 Analýza What-if	44
Tabulka 5 Nejvíce závažná rizika	46
Tabulka 6 Celkové příspěvky a dotace	Chyba! Záložka není definována.