

## FINANCE V MUZEÍCH



EVROPSKÁ UNIE  
Evropské strukturální a investiční fondy  
Operační program Výzkum, vývoj a vzdělávání



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,  
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY

### 3AM499, Trh umění, ekonomika a management muzeí umění a galerií

#### Úvod

Všechny podniky a organizace mají příjmy a výdaje, ale muzea jako neziskové organizace mají řadu specifík. Sbírkový muzei jsou považovány, že jsou drženy ve veřejném zájmu. Muzea se o sbírky starají, ale veřejnost je považována za „vlastníky“ sbírek.

Město Detroit je na pokraji bankrotu, s odhadovaným dluhem osmnáct milionů dolarů. Detroit Institute of Art je instituce spravovaná a vlastněná městem Detroit. Sbírkový muzei obsahuje zhruba šedesát tisíc sbírkových předmětů, což ji dělá jednu z nejlepších encyklopedických sbírek ve Spojených státech. Hodnota sbírky je odhadována mezi jedním až dvěma biliony dolarů. Ale může být taková sbírka použita k zaplacení dluhu města? Ve Spojených státech existují dvě zásadní asociace pro umělecká muzea: American Alliance of Museums a Association of Art Museum Directors. Obě tyto asociace mají velmi striktní etické kódy a obě asociace byly velmi aktivní v případě, kdy Detroit chtěl prodat část sbírky, aby zaplatil svůj dluh. Obě asociace jasně vyjádřily názor, že muzejní sbírka by neměla být spatřována jako aktivum v rozvaze muzei.

Také fakt, že hodnota výtvarných děl na trhu umění významně vzrostla mělo za následek, že jsou muzea velmi bohatá, ale zároveň velmi chudá, myšleno s nadsázkou. Bohatá v tom smyslu, že mají ve správě velké množství hodnotných uměleckých děl, ale zároveň chudá, jelikož si mohou dovolit nakoupit menší množství děl nebo děl s menší monetární hodnotou. Muzea mají kapitálové a provozní náklady. Příkladem kapitálových nákladů jsou například náklady na vybudování nové budovy, zásadní rekonstrukce, vybudování nové stáje expozice, nákup nového vybavení. Provozní náklady zahrnují náklady na udržování budov / budovy, náklady na udržování výstav, dodávky, pojištění, náklady na propagaci a mzdy zaměstnanců. Mise muzei byla vždy jasně stanovena. Bez ohledu na velikost, muzejní sbírku a vzdělávací aktivity. V posledních desetiletích však byla tato základní mise rozšířena o zásadní cíl a tím je ekonomické přežití. Realita ekonomické recese zasáhla téměř všechny instituce a organizace,

města a celé země. Dopad na muzea byl zásadní, snížení státní dotací, ale i příspěvky soukromých donátorů se snížily.

Muzea jsou zásadně odlišná od jiných institucí v naší ekonomice a společnosti. Stejně jako univerzity, symfonické orchestry, i muzea hrají zásadní roli nejen v současném kulturním životě národa, ale také jako ochránci našeho kulturního dědictví z generace na generaci. Ale na rozdíl od univerzit a orchestrů, muzea ochraňují objekty kulturní hodnoty. Přestože jsou muzea zásadní součástí naší kultury, finančně jsou významně zanedbávána.

### **Finanční management**

Finanční management, ze samotné definice, odkazuje k managementu finančních aktiv.

Finanční management v muzeích odkazuje k managementu financí muzea a zdrojů k tomu, aby byly tyto zdroje využívány efektivně a aby byla naplňována mise muzea. Celková kontrola hospodaření muzeí je v rukou zřizovatele muzea.

Finanční management v sobě zahrnuje celou řadu taktik jako porozumění účetních uzávěrek, sestavování finančních plánů a reportů, příprava rozpočtů, fundraising a správu aktiv.

### Finanční uzávěrky

Finanční zdraví a stav muzea je zaznamenán v účetních uzávěrkách muzea. Tyto dokumenty slouží mimo jiné k poskytnutí stručné představy o finančním řízení instituce. Tyto dokumenty jsou zpravidla připravovány ekonomickým oddělením muzea. Jedná se především o tyto čtyři zásadní dokumenty: rozvaha, výkaz příjmů a výdajů, výkaz finančního zdraví a výkaz cash flow.

Rozvaha se někdy nazývá výkaz finančního zdraví. Tento dokument zobrazuje finanční stav muzea ke specifickému datu. Rozvaha je rozdělena na aktiva, závazky a pasiva. Aktiva jsou to, co muzeum vlastní mínus závazky které muzeum má představuje čistá aktiva.

Výkaz cash flow představuje tok příjmů, tento výkaz je důležitý především pro plánovací účely a představuje schopnost platit závazky.

Jaké druhy výkazů a jak často záleží na řadě faktorů jako například finanční stabilita organizace, počet změn které se promítnou ve finančních výkazech za určité období, schopnost hotovosti pokrytý finanční závazky, schopnost zaměstnanců provést analýzu a přípravu výkazů. Velikost a komplexnost muzea bude mít také vliv na podobu výkazů.

Většina muzeí by měla produkovat tyto výkazy:

#### Měsíční výkazy

Sumarizační finanční výkaz by měl být připravován na měsíční bázi. Tento dokument v podstatě představuje porovnání k rozpočtu vzhledem k času, zda je rozpočet naplňován.

Ukazuje rozpočet vzhledem k aktuálním informacím a také k výsledkům z minulých období.

Výsledky měsíčního reportu by se měly shodovat s plánovaným rozpočtem. Účel toho výkazu je pravidelně pozorovat situaci a tím pádem se vyhnout riziku.

#### Čtvrtletní výkazy

Ve vztahu k počtu a velikosti grantů, výkaz grantů by mohl být připraven. Tento výkaz porovnává aktuální situaci vzhledem k rozpočtu na provoz a grantů. Tento report může také obsahovat akce a dopady případného zpoždění.

Je důležité si uvědomit, že každé muzeum je specifické a má rozdílné financování a tím pádem i systém finančních výkazů. Většina muzeí v Evropě je financovaná z veřejných prostředků, tedy příspěvek od zřizovatele, ať už se jedná o muzea zřizovaná státem, regiony, nebo městy a obcemi. Na druhou stranu většina muzeí ve Spojených státech je financovaná ze soukromých zdrojů a podíl zdrojů z veřejných prostředků je přibližně jedna třetina. Americký systém je tomu přizpůsoben a má i rozdílné daňové úlevy, pokud se firmy, nebo jednotlivci rozhodnou věnovat muzeím finanční prostředky. Ve většině případů mají dárci tendenci darovat na určitý konkrétní projekt jako je výstava, publikace, vzdělávací program a další. Někteří však z čistého altruismu darují i na provoz muzea. Podívejme se například na dvě z největších muzeí ve Spojených státech, Metropolitní muzeum a Muzeum moderního umění v New Yorku. Každé z nich získává pouze devět až deset procent rozpočtu ze vstupného. Ale logicky takto velká muzea dostávají velký podíl financí od privátních sponzorů. Především v dnešní době jsou muzea odkázána na fundraising. Muzea musí být v této oblasti velmi aktivní.

Velkým tématem v oblasti muzeí je volné vstupné do muzeí. Některé země mají volné vstupné, velkým příkladem je Velká Británie, kdy britská vláda v roce 2007 zavedla bezplatné vstupné do muzeí, která zřizuje. To mělo samozřejmě obrovský dopad na návštěvnost muzeí, která se raketově navýšila. Britská vláda však navýšila dotace těmto muzeím, což je dle mého názoru nutný krok. Některá muzea tuto situaci řeší jinak. Příkladem může být Slovenská Národní Galerie, která uzavřela partnerství s JT bank a ta prostřednictvím sponzorského daru zaplatí vstup za každého návštěvníka, který má volný vstup do muzea.

#### **Správa majetku**

Majetek muzea představuje vše co muzeum vlastní. V účetní řeči to znamená: finanční investice, hotovost, vybavení, majetek (jedná se i o duševní vlastnictví), nemovitosti, goodwill a další hmotné a nehmotné věci, které mají finanční hodnotu. Za řízení majetku muzeu je odpovědný zřizovatel muzea.

Dlouhodobý majetek zahrnuje majetek jako pozemky, budovy a vybavení, majetek, který je uchováván v muzeu a používán muzeem. Tento majetek by měl být udržován tak, že jeho finanční hodnota je udržována, nebo může být nahrazen jakmile jeho hodnota klesne postupným používáním.

Sbírka muzea představuje podstatnou část majetku muzea, ale nemůžeme se na sbírky dívat a chovat se k nim jako k finančnímu majetku. V případě že dojde k prodeji sbírkového předmětu, pokud to legislativa dovoluje, tak by k tomu mělo mít muzeum stanovenou jasnou politiku.



EVROPSKÁ UNIE  
Evropské strukturální a investiční fondy  
Operační program Výzkum, vývoj a vzdělávání



Toto dílo podléhá licenci Creative Commons  
*Uveďte původ – Zachovejte licenci 4.0 Mezinárodní.*

