

AKADEMIE MÚZICKÝCH UMĚNÍ V PRAZE

**FILMOVÁ A TELEVIZNÍ FAKULTA**

Katedra produkce

**BAKALÁŘSKÁ PRÁCE**

**STRUKTURA A MEZINÁRODNÍ FINANCOVÁNÍ NEZISKOVÝCH  
ORGANIZACÍ V OBLASTI KULTURY V KONTEXTU OBSAHOVÉ  
SVOBODY**

**Sanjin Nesimi**

Vedoucí práce: Petr Oukropec

Oponent práce:

Datum obhajoby: 10.–11. 9. 2018

Přidělovaný akademický titul: BcA.

Praha, 2018

ACADEMY OF PERFORMING ARTS IN PRAGUE

**FILM AND TV FACULTY**

Production department

**BACHELOR THESIS**

**THE STRUCTURE AND INTERNATIONAL FUNDING OF NON-  
PROFIT CULTURAL ORGANIZATIONS IN THE ARTISTIC LIGHT  
AND CONTENT FREEDOM**

**Sanjin Nesimi**

Supervisor: Petr Oukropec

Opponent:

Date of thesis defense: 10.–11. 9. 2018

Awarded academic degree: BcA.

Prague, 2018

## **Prohlášení**

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma

Struktura a mezinárodní financování neziskových organizací v oblasti kultury a v kontextu obsahové svobody

vypracoval samostatně pod odborným vedením vedoucího práce a s použitím uvedené literatury a pramenů.

Praha, dne .....

.....  
podpis diplomanta

## **Upozornění**

Využití a společenské uplatnění výsledků diplomové práce nebo jakékoliv nakládání s nimi je možné pouze na základě licenční smlouvy, tj. souhlasu autora a AMU v Praze.



## PODĚKOVÁNÍ

Na tomto místě bych chtěl poděkovat svému vedoucímu práce Petru Oukropcovi a také lidem, kteří poskytli nezbytné know-how k tématu mé bakalářské práce. Na tomto místě tedy nelze opomenout Marka Lakomého, dlouholetého ředitele jedné z nejúspěšnějších kulturních institucí na našem území MeetFactory, a hudebního dramaturga stejné instituce Michala Brennera, kteří poskytli některé odpovědi na téma mezi-institucionální výměny uměleckého obsahu.

## ABSTRAKT

Předmětem mé bakalářské práce je v první řadě analýza struktur, financování a činnosti neziskových organizací v oblasti kultury. Základním kamenem textu bude detailní vhled do možností lokálního i mezinárodního fundraisingu, potažmo finanční udržitelnosti těchto mnohdy důležitých kulturních institucí, jejichž rozmanité služby (v oblasti kultury) jsou na saturaci z veřejných prostředků životně závislé nejen ve smyslu finančním, ale i obsahovém. Mimo rozbor aktuálních možností financování se tento text pokusí i o jakýsi vhled do budoucna spojený s problematikou fundraisingu a s ním spojené obsahové nezávislosti, která je nakonec možná největším benefitem vícezdrojového financování. Práce má tedy ambici definovat současné i budoucí trendy tzv. obsahového fundraisingu, jakými je například výměna uměleckého obsahu napříč institucemi, a tudíž i možného vzájemného prolnutí know-how, které většinou vede k mnohem kvalitnějším výstupům na poli současného umění ve stále aktuálnějším globálním kontextu.

**KLÍČOVÁ SLOVA:** neziskové organizace, kultura, fundraising, SHAPE

## ABSTRACT

The main subject of my bachelor thesis is primarily an analysis of structures, financing and wide activities of non-profit organizations in the field of contemporary culture. The cornerstone of the text will be a detailed insight into the possibilities of local and international fundraising and, consequently, the financial sustainability of these often important cultural institutions, whose multiple services (in the field of culture) are highly dependent on wide variety of public funds not only in financial sense but also more importantly in the sense of the artistic independence that funding like this provides. Apart from the analysis of the current funding (global and local) opportunities, this text will also attempt to gain some insight into the future of fundraising itself and its independent artistic content, which is ultimately the biggest benefit of multi-source funding. It is therefore an ambition to define current and future trends in this so called 'content fundraising', such as the exchange of artistic content across institutions, and hence the potential interdependence of know-how, which usually leads to much higher quality outputs in the field of contemporary art in an increasingly up-to-date global context.

**KEYWORDS:** non-profit organizations, culture, fundraising, SHAPE

## Obsah

Úvod .....	8
<b>1 Neziskové organizace jako mediátoři kulturního dialogu .....</b>	<b>10</b>
1.1 Svoboda obsahu i formy aneb důležitá funkce demokratického státu .....	10
1.2 Strategické plánování pro lepší zítřky .....	12
1.2.1 Formulace poslání .....	13
1.2.2 Analýza prostředí versus vnitřní analýza společnosti .....	14
1.2.3 Plánování a realizace strategického plánu.....	15
<b>2 Financování neziskových organizací v oblasti kultury .....</b>	<b>17</b>
2.1 Příklady lokálních zdrojů .....	17
2.1.1 Ministerstvo kultury ČR .....	17
2.1.2 Magistrát hl. města Prahy .....	18
2.2 Nadstátní financování globálního charakteru.....	19
2.2.1 Creative Europe .....	19
2.2.2 Visegrad Funds .....	21
<b>3 Obsahový fundraising jako strategická spolupráce .....</b>	<b>22</b>
3.1 Kolaborace v tom nejlepším slova smyslu a globalizovaný svět kolem nás..	22
3.2 Jeden za všechny, všichni za jednoho – příkladová analýza platformy	
<b>SHAPE .....</b>	<b>23</b>
Závěr .....	27
Seznam použité literatury .....	29

## Úvod

Pokud jde o základní mechanismy potřeb občanů, můžeme s určitou mírou nadsázky říci, že tyto základní funkce vykonávají státy euro-atlantického civilizačního okruhu relativně dobře. Disponujeme například dobře fungujícím zdravotnictvím, dopravní a jiná infrastruktura je relativně funkční a naše ekonomika, potažmo životní úroveň má ve většině situací vzrůstající tendenci. Všechny základní rutinní úkony a potřeby, které může moderní občan ke svému životu potřebovat, mají jednoduše řečeno nějaký systém a strukturu, ve které se více či méně orientujeme ať už formou zákonů a jejich novel, či jiných nařízení a postupů. Poměrně objektivně tedy můžeme říci, že jsou splněny naše nejdůležitější potřeby pro život. Svět, ve kterém žijeme a individuální potřeby každého jednotlivce jsou ale samozřejmě mnohem komplexnější. Zde se hned na začátku pokusím o lehké zjednodušení, když si dovolím tvrdit, že většinu konkrétnějších i odbornějších situací a úkonů úspěšně supluje povětšinou právě státní i nestátní neziskové organizace (dále jen NNO) z různých sektorů a zájmových okruhů.

V této práci se budu primárně zabývat NNO v oblasti kultury, které jsou vykonavatelem nepřeberných uměleckých výstupů a jejichž aktivity, manažerské postupy a nové přístupy v řízení jsou předmětem mé práce. Při argumentaci postupů ohledně řízení neziskových organizací v kulturním sektoru se však nebudu zdráhat použít citace a obecně platnou teorii týkající se NNO obecně. V tomto textu dále nehodlám příliš detailně rozebírat obecné struktury těchto organizací a jejich členění, jelikož nejde o těžiště mého tématu. Spíše se pokusím definovat jakési nosné body v řízení NNO v oblasti kultury a finanční udržitelnosti těchto organizací.

Všechny neziskové organizace jsou samozřejmě závislé na veřejných finančních zdrojích a téměř nikdy se nejedná o jeden jediný zdroj. Možnost kýžené obsahové nezávislosti kulturních institucí tohoto charakteru jsou v konečném důsledku naopak podmíněny vícezdrojovým financováním, které se mnohdy skládá z desítek jednotlivých přispěvatelů a finančních zdrojů, ať už jde o stát, firmy, jednotlivce, nebo repertoár drobnějších přispěvatelů. Tato práce se tedy ve své druhé kapitole pokusí přehledně rekapitulovat a dále rozvést zajímavé lokální i globální možnosti vícezdrojového financování kulturních aktivit a shrnout klady a zápory těchto možností. Ta samá kapitola textu také přiblíží některé konkrétní příklady dobře fungujících a udržitelných projektů i institucí v kulturní sféře, ať už se bude jednat o kulturní centra samotná, dlouhodobější projekty festivalového typu, či aktuální platformy globálního



charakteru sdružující více subjektů za účelem efektivnějšího získávání prostředků, a především stále aktuálnější obsahové výměny mezi nimi.

Katarzí textu pak tedy je tzv. *obsahový fundraising* jako způsob jakési aktuální strategické partnerské spolupráce mezi institucemi existujícími často na jiných částech kontinentu a mnohdy i světa. Tento způsob spolupráce již primárně nestaví pouze na finančních benefitech jako základním kameni, ale na výměně uměleckého obsahu a know-how, které se mezi subjekty přelévá, a ze kterého mohou plynout mnohem kvalitnější výstupy na poli současného umění ve stále aktuálnějším globálním kontextu.

Realizovat toto téma jsem se rozhodl především kvůli mému profesnímu zakotvení v této oblasti. Kromě produkování audio-vizuálních děl se dlouhodobě věnuji i práci v managementu institucí, kterých se má bakalářská práce týká. V letech 2013-2017 jsem byl součástí dramaturgického a produkčního týmu kulturního centra pro současné umění MeetFactory a měl jsem tak možnost detailně nahlédnout do fungování jedné z nejdůležitějších soukromoprávních kulturních institucí u nás. V současné době se věnuji mému vlastnímu projektu podobného charakteru. Pod názvem Ankali jsme s kolegy v roce 2017 iniciovali vznik vlastní instituce, která se zabývá především současnou alternativní hudbou a její prezentací.

# 1 Neziskové organizace jako mediátoři kulturního dialogu

## 1.1 Svoboda obsahu i formy aneb důležitá funkce demokratického státu

Pro lepší orientaci čtenáře bych na samém začátku rád nastínil alespoň základní dělení neziskových organizací u nás. Naše lokální NNO (myšleno v České republice) rozdělujeme dle usnesení vlády z roku 2015<sup>1</sup> do čtyř základních skupin: servisní, advokační, zájmové a filantropické, přičemž do skupiny servisních patří právě NNO kulturního charakteru spolu s organizacemi zajišťujícími například doplňující služby spojené se vzděláváním, výzkumem, sociální péčí či humanitárními aktivitami.

S rostoucím velmi aktuálním tlakem na snižování státních příspěvků neziskovým organizacím ze strany současné české vlády se od úvodní slov, která v podstatě ospravedlňují existenci neziskových organizací v tom praktickém slova smyslu, dostávám k jakési filozofické podstatě důležitosti jejich existence. U neziskových organizací kulturního charakteru tkví takové poslání především v potřebné obsahové nezávislosti těchto subjektů. Velmi podstatná je tato věc samozřejmě i v kulturním slova smyslu. Jak ale chceme být zcela nezávislí, když jsme vlastně fakticky závislí finančně na jistém okruhu přispěvatelů? Obecným základem každé dobře finančně fungující neziskové společnosti je jejich vyvážený počet. Jeden z největších odborníků na fundraising u nás, Jan Burda, celou věc dále rozvádí v jedné ze svých příruček:

„Využívání zdrojů z řad státních nebo krajských či místních úřadů v podobě dotací je u nás poměrně rozšířené. Jednotlivci a firmy jsou však také významnými potenciálními dárci finančních prostředků na váš projekt a mohou vhodným způsobem doplnit zmiňované dotace.“<sup>2</sup> Paušálně pak Jan Burda rozděluje jednotlivé přispěvatele do následujících kategorií: příspěvky z veřejných rozpočtů, podniky a firmy a jednotlivci ve formě mecenášství.

Marek Lakomý, ředitel jedné z nejkompexnějších a největších soukromoprávních kulturních organizací u nás, nesoucí název MeetFactory, však v jednom z našich rozhovorů silně akcentuje i praktickou stránku věci, která se více soustředí na to, jakým způsobem ovlivňují jednotliví přispěvatelé obsahovou svobodu svých příjemců.

„MeetFactory má to štěstí, že je z největší části finančně saturována především z veřejných peněz. V našem demokratickém uspořádání tato situace díky Bohu

---

<sup>1</sup> [https://www.neziskovsky.cz/clanky/511\\_692/fakta\\_typy-neziskovych-organizaci/](https://www.neziskovsky.cz/clanky/511_692/fakta_typy-neziskovych-organizaci/)

<sup>2</sup> BURDA, Jan. *Fundraising pro začátečníky* [online]. Národní institut dětí a mládeže, 2007 [cit. 14.8.2018]. Dostupné z: <<http://www.nicm.cz/files/fundraisingNIDM.pdf>>

znamená absolutní obsahovou svobodu v tom, co děláme. Jednoduše můžeme tvořit program takový, který považujeme za správný a aktuální. Často i názorově velmi hraniční věci a také věci s jistým politickým aspektem nebo názorem. Třeba u výstav, které pořádáme v jednom z našich dvou galerijních prostorů.“<sup>3</sup> Na otázku, jaká struktura finančních příspěvků je pro obsahovou svobodu instituce ‚nejzdravější‘, však nejde jednoznačně odpovědět.

„Učebnicová odpověď samozřejmě neexistuje, jelikož tuto otázku ovlivňuje velká řada faktorů, které jsou pro každou instituci vždy unikátní. Naše (už po léta) stabilní financování z veřejných zdrojů je opodstatněno především dobrou zkušeností přispěvatelů z veřejného sektoru s tím, co děláme. Mezi ty patří především Magistrát hlavního města Prahy a Ministerstvo kultury ČR z těch lokálních a pak do toho patří samozřejmě ty globálnější entity jako granty Evropské unie z programů, jakým je například *Creative Europe*. Příspěvky od firem a soukromých partnerů tvoří jen zhruba 8 % našeho ročního rozpočtu a eventuální výpadek takto malého procenta financí chod instituce zásadně neovlivní. Tím samozřejmě nechci říct, že tyto příspěvky pro nás nejsou důležité. Jsme vždy vděční za jakoukoliv podporu, pokud s přispěvatelem a jeho kroky v businessové sféře morálně souzníme.“<sup>4</sup>

Ze slov Marka Lakomého je však poměrně jasně cítit, že volba soukromých přispěvatelů a firem v kontextu fundraisingu obecně musí být zvážena velmi opatrně a individuálně. I když zájem o finanční kontribuci (u soukromých a firemních přispěvatelů) nemusí nutně znamenat ústupky v obsahové kvalitě, je potřeba si vždy jasně říci, jaké povinnosti z příspěvku plynou — pokud tedy nějaké existují. V tomto světle je definitivně nutné prosazovat se o zachování toku veřejných rozpočtů i do neziskového sektoru, především v kontextu co možná nejtrvalejší stability jejich obsahové svobody. Celá věc ohledně aktuální vládní iniciativy v podobě možného snižování těchto rozpočtů nedává příliš logiku, jak potvrzuje i ředitel největší a skoro nejstarší nevládní neziskové humanitární organizace u nás, Šimon Pánek z Člověka v tísní:

„Stát je ve drtivé většině případů největším zaměstnavatel v dané zemi, a tak jako si poptává Policii na řešení kriminality a armádu ministerstev na správu věcí veřejných, si stejně tak (v konečném důsledku) poptává neziskové organizace na řešení témat

---

<sup>3</sup> Rozhovor s Markem LAKOMÝM, ředitelem MF. Praha 20. 8. 2018.

<sup>4</sup> Rozhovor s Markem LAKOMÝM, ředitelem MF. Praha 20. 8. 2018.

vyžadující odbornější diskurz, který stát často nestíhá sledovat, nebo dokonce postrádá. Zánik neziskových organizací by ale samozřejmě neznamenal zánik širokého pole občanských témat, kterým se organizace věnují. Taková potencionální situace by znamenala buď navýšit úřednický aparát, který by začal suplovat práci neziskových organizací, nebo by si stát musel najmout firmy, které by dělaly to samé. Takové řešení by však bylo pravděpodobně velmi zkosnatělé, málo edukované a v případech firem i mnohonásobně dražší.<sup>5</sup>

## 1.2 Strategické plánování pro lepší zítřky

Tuto kapitolu ovládá zásadní otázka, která se neodmyslitelně pojí s podstatou fundraisingu, potažmo udržitelnosti kulturních institucí v širším kontextu: Zdali a jak je vůbec možné řídit kulturní instituci jako firmu ve smyslu plánování a dosažení vytyčených cílů a jak lze vlastně dlouhodobě plánovat v oblasti umění, když je jeho budoucí vývoj často ne zcela jasný a vždy relativně abstraktní? To všechno jsou jistě otázky, které by si měl zodpovědný management institucí i firem jednou za čas pokládat. Jsou to také otázky, na které nikdy neexistují jednoznačně jasné odpovědi. Pokud se však o nich rozhodneme přemýšlet, umožní nám lépe pochopit a konkretizovat poslání organizace, její cíle a v konečném důsledku i její úspěšnost bez ohledu na to, zdali jde o firemní či neziskový sektor. Odpovědi na tyto otázky mohou také přinést důležitou stabilitu ve smyslu finančním.

„Fiskální nestabilita prakticky vždy zúží možnosti uměleckého programu. To pak vede k menšímu zviditelnění organizace, a tím k poklesu příjmů a příspěvků. Výsledná finanční krize sužuje jak správní radu, tak zaměstnance a dále snižuje příjem a omezuje uměleckou flexibilitu. Tento bludný kruh vyvolává frustraci u uměleckých ředitelů, rozhořčení u členů správní rady kvůli stále se zvyšujícímu tlaku na to, aby více dávali a více získávali, a frustraci u administrativních pracovníků při zvládání stále rostoucích problémů s hotovostí.“<sup>6</sup> Čím lépe své cíle organizace definuje, tím pravděpodobněji se setká s úspěchem při shánění podporovatelů, kteří se s vytyčeným posláním jednodušeji ztotožní a instituci pak podpoří.

---

<sup>5</sup> Rozhovor se Šimonem PÁNKEM pro DVTV. Dostupné z: <<https://video.aktualne.cz/dvtv/mene-penez-pro-neziskovky-nejsme-pijavice-odvadime-praci-za/r~215e70369f0011e8acf3ac1f6b220ee8/>>.

<sup>6</sup> KAISER, M. Michael. *Strategické plánování v umění: praktický průvodce*. Praha: Institut umění – Divadelní ústav v Praze, 2009, s. 12.

„Pro vypracování smysluplného, integrovaného plánu je nejdůležitější jasný rámec. Dodržování konkrétního rámce pomůže tematicky zaměřit diskuze (mezi zaměstnanci) a dosáhnout maximální efektivity. Náročný úkol strategického plánování je proveditelnější, pokud je celý proces rozdělen do zvládnutelných složek, tj. *definování poslání, analýzy vnějšího prostředí a dostupných interních zdrojů, nastavení plánu realizace* a dotažení všeho až do sestavení odpovídajícího *finančního (a strategického) plánu*.“<sup>7</sup>

Tato kapitola se tedy bude analyticky zabývat některými důležitými definicemi při řízení neziskových organizací na poli kultury, které jsou opěrnými body pro jejich dlouhodobou udržitelnost a co možná nejkvalitnější výstupy. Michael M. Kaiser ve své knize *Strategické plánování v umění* zároveň tyto body shrnuje do čtyř hlavních okruhů: *formulace poslání, analýza prostředí, vnitřní analýza* a z toho plynoucí *realizace strategického plánu*.

### 1.2.1 Formulace poslání

„Mnoho uměleckých organizací se ve skutečnosti doopravdy zabývá svým posláním až tehdy, když se dostanou do finanční tísně a jsou nuceny šetřit. Diskuse týkající se toho, co v tuto chvíli ponechat a co zrušit, je skutečným praktickým cvičením formulace poslání.“<sup>8</sup>

„Formulace poslání je základem pro celý proces strategického plánování. Nastavuje laťku, o jejíž dosažení daná organizace usiluje, nyní i v budoucnosti, a nutí členy správní rady a zaměstnance, aby se zaměřili na konkrétní programy a činnosti.“<sup>9</sup> Takováto formulace by dále měla obsahovat důležité prvky, které definují základní kameny toho, jak a jakým směrem organizace vyzařuje na venek, na jaké diváky míří a jakým způsobem artikuluje svůj obsah. Můžeme tedy říci, že se jedná o jisté rámcové zásady, které by mělo toto poslání stanovit. Těmi jsou například nadefinování kvality výstupů a jejich formy: „To je velmi důležité a zároveň obtížné rozhodnutí. Ačkoli každá umělecká organizace usiluje o vysokou kvalitu, je nerealistické očekávat, že nové muzeum současného umění vybuduje sbírku na světové úrovni, pokud nebude mít k dispozici obrovské finanční prostředky“<sup>10</sup>

---

<sup>7</sup> KAISER, M. Michael. *Strategické plánování v umění: praktický průvodce*. Praha: Institut umění – Divadelní ústav v Praze, 2009, s. 16.

<sup>8</sup> Tamtéž, s. 21.

<sup>9</sup> Tamtéž, s. 21.

<sup>10</sup> Tamtéž, s. 22.

Dalším takovým bodem posláním by pak měla být jasná definice repertoáru nebo chceme-li výběru, jak uvádí Michael M. Kaiser na ukázce z divadelní a galerijní branže: „Každá divadelní společnost má určité silné stránky a musí se vyrovnávat s určitými omezeními, která ovlivňují její výběr repertoáru. Podobně i muzeum se musí rozhodnout, na jaké konkrétní oblasti se chce ve své sběratelské a vystavovatelské činnosti zaměřit.“<sup>11</sup> V neposlední řadě musí posláním definovat ještě jeden důležitý bod, a tím je relativně přesná definice svého publika, tedy cílové skupiny lidí, kterým je výstava, film, či jakýkoliv jiný druh umění určen: „Značné úsilí musí být věnováno tomu, aby bylo rozhodnuto, které publikum je pro každou službu instituce žádoucí. Jsou dané programy určeny především pro dospělé? Pro děti? Pro konkrétní etnickou, společenskou nebo náboženskou skupinu?“<sup>12</sup>. Tyto jednotlivé cíle pak reprezentují velmi přesnou výzvu pro management organizací a tvoří jasné východisko pro začátek plánování strategie.

### **1.2.2 Analýza prostředí versus vnitřní analýza společnosti**

#### *Analýza prostředí*

Při znalosti uměleckého prostředí je nutné se zaměřit na dvě hlavní oblasti, a to na analýzu odvětví a analýzu srovnatelných organizací. Analýza odvětví se zbývá především zkoumáním struktury konkrétní oblasti, kde organizace působí. Analýza srovnatelných společností pomáhá umělecké organizaci předcházet chybám, kterých se v minulosti dopustily jiné, a také lze analýzu využít k porovnání výkonnosti či úspěchu. Definice odvětví nemá jasné hranice — většinou se jedná o organizace stejné svou velikostí, které nabízejí podobný produkt či služby, a díky těmto parametrům a postupným sběrem dat dochází k vymezení jejich odvětví.

Analýza odvětví začíná zkoumáním struktury — nejlépe podle modelu Michaela Portera (profesor z Harvard Business School) v takzvané *Porterově analýze pěti sil*, ta dělí účastníky analytického procesu do pěti kategorií (*srovnatelné společnosti, nováčci, alternativní produkty, zákazníci, dodavatelé*). Všechny kategorie se navzájem ovlivňují a udržují finanční zdraví a uměleckou výkonnost v daném odvětví. Analýza daných skupin dále odkrývá tlaky, které ovlivňují fungování organizací v odvětví. Při analýze nedochází pouze k odhalení problémů, ale také k zjištění vlastností, které jsou

---

<sup>11</sup> KAISER, M. Michael. *Strategické plánování v umění: praktický průvodce*. Praha: Institut umění – Divadelní ústav v Praze, 2009, s. 22.

<sup>12</sup> Tamtéž, s. 22.

pro organizaci nutné, chce-li v odvětví úspěšně působit. Izolování těchto charakteristik, které by měla společnost mít, je klíčovým krokem v plánování (např. nutnost zviditelnění se na sociálních sítích), pokud chce oslovit mladší generace. Analýza odvětví nám odhaluje oblasti, kterým je nutné věnovat zvýšenou pozornost.

Druhým krokem je analýza podobných společností, která nám odhalí, jak s identifikovanými problémy nakládaly v minulosti a díky této analýze můžeme strategicky plánovat, jak se těmto problémům lépe postavit. Identifikovat podobné společnosti můžeme dle několika charakteristik, např. *uměleckého profilu, finančního profilu, struktury řízení, fundraisingu, marketingové strategie* atd. Analýza podobných společností by neměla jít do hloubky a měla by se spíše soustředit na pochopení formulace úspěšné strategie u podobné společnosti. Jde především o pochopení působení organizace na trhu než o shromažďování dat a čísel.

### *Vnitřní analýza*

Vnitřní analýza odhaluje silné a slabé stránky dané organizace. Při porovnání vnitřní analýzy s analýzou odvětví můžeme vyvodit *strategické zájmy*. Získání dat o vlastní organizaci není složité, ale jejich objektivní interpretace může být obtížná. Po identifikování klíčových problematických oblastí se může přejít k shromažďování vnitřních dat, které problematické oblasti roztřídí podle jejich priority. Mezi studované oblasti většinou patří *programová skladba, vzdělávání, příjem z činnosti, marketing, fundraising, správní rada, zaměstnanci, vybavení a finanční výkonnost*. Odpovědi na otázky kladené v jednotlivých oblastech nás vedou k tvorbě strategického plánu úspěchu pro danou organizaci. Čím přesnější a detailnější seznam otázek a odpovědí bude společnost mít, tím spíše efektivní strategický plán vytvoří.

### **1.2.3 Plánování a realizace strategického plánu**

„Plán realizace je destilátem celého strategického plánování. Mnoho plánů postrádá jasný popis způsobu provádění každé strategie. To ponechává tolik otázek nezodpovězených, že je nepravděpodobné, že bude realizováno mnoho strategií, pokud vůbec nějaké. Plán realizace odpovídá na tři hlavní otázky pro každou strategii:

1. *Jaké konkrétní kroky jsou nezbytné k realizaci dané strategie?*
2. *Kdo je zodpovědný za realizaci dané strategie?*

### 3. *Kdy bude daná strategie realizována?*<sup>13</sup>

Pokud některá strategie není realizovatelná pro nedostatek finančních prostředků, odborných znalostí nebo času, pak došlo k chybě při analýze odvětví, vnitřní analýze nebo při vypracovávání strategií. Existují dva pilíře realizace strategického plánu — seznam krátkodobých priorit a podrobné prodiskutování navrhovaných kroků. Po jejich vytvoření dojde k rozdělení odpovědností za každé provozní opatření. Bez systematického a pozorného analytického plánování je tedy velmi obtížné dosáhnout vyrovnaných rozpočtů a udržitelnosti. Bez plánování není organizace efektivní a klesá i kvalita výstupů.

---

<sup>13</sup> KAISER, M. Michael. *Strategické plánování v umění: praktický průvodce*. Praha: Institut umění – Divadelní ústav v Praze, 2009, s. 108.



## 2 Financování neziskových organizací v oblasti kultury

V druhé kapitole práce shrne jen krátce ty základní a pravidelně fungující přispěvatele z veřejných rozpočtů, o které se mohou kulturní instituce či platformy opřít při hledání zdrojů na jejich působení. Jedná se přeci jen o statistickou vsuvku, kterou si běžně můžeme dohledat na webových stránkách daných institucí vždy v dotační sekci. Mám však dojem, že není od věci shrnout alespoň ty hlavní varianty lokálních i globálních možností fundraisingu. Přeci jen vše, co v práci zmiňuji, souvisí i s nutností být schopen se v aktuálních možnostech orientovat.

*„Většina typů uměleckých organizací vynakládá nesmírné úsilí na zvýšení profesionality a rozšíření škály činností fundraisingu. S tím, jak umělecké organizace rozšiřují své fundraisingové činnosti (a tím, jak v posledních letech rostl jejich počet), si vzájemně více konkurují. Již nelze očekávat, že tradiční dárci, dokonce i v největších městech, se zcela upíší k financování činností uměleckých organizací. Umělecké instituce se nyní aktivně ucházejí o dárcce jiných uměleckých organizací, dokonce i z jiných měst a států.“<sup>14</sup>*

### 2.1 Příklady lokálních zdrojů

#### 2.1.1 Ministerstvo kultury ČR

Výběrová dotační řízení (Ministerstva kultury ČR) jsou každoročně vyhlašována zhruba v polovině roku, tj. v červnu předchozího kalendářního roku. Do konce roku pak komise složená z odborníků ze všech kulturních sfér posuzuje jednotlivé projekty a uděluje konečnou výši finančního plnění na nadcházející kalendářní rok či roky (pokud se jedná o víceleté projekty a žádosti). Tato finanční podpora se často neuděluje v plné míře, o kterou žadatel ministerstvo žádá. V žádosti je potřeba vždy doložit detailní anotaci projektu, jeho cíl a také rekapitulovat smysluplnost projektu a potažmo jeho potenciální dosah a úspěšnost. Výběrová řízení Ministerstva kultury ČR jsou vyhlášena „v souladu se zákonem č. 218/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech, a dále v souladu s ‚Hlavními oblastmi státní dotační politiky vůči nestátním neziskovým organizacím‘, které vydává Rada vlády pro nestátní neziskové organizace. Dotace jsou poskytovány na základě Zásad vlády pro poskytování dotací ze státního rozpočtu ČR nestátním neziskovým organizacím ústředními orgány státní správy.“<sup>15</sup>

---

<sup>14</sup> KAISER, M. Michael. *Strategické plánování v umění: praktický průvodce*. Praha: Institut umění – Divadelní ústav v Praze, 2009, s. 36-37.

<sup>15</sup> <https://www.mkcr.cz/zasady-pro-poskytovani-dotaci-575.html>

Pro moji práci je nejvíce relevantní grantová výzva v sekci „*profesionální umění*“, pod kterou spadá např. oblast *divadla, tance, klasické hudby, alternativní hudby, oblast výtvarného umění a festivaly*. Do výběrového řízení v oblasti alternativní hudba pro rok 2018 bylo přijato 188 žádostí a celkový objem požadovaných finančních prostředků byl 72,5 mil. Kč. Na danou grantovou výzvu „*profesionální umění*“ bylo konkrétně určena alokace ve výši 24 mil. Kč. Ministerstvo kultury nakonec podpořilo celkem 131 projektů, z toho byly čtyři z nich víceleté. Mezi žadatele patřil například Lunchmeat festival s celkovými náklady 3,5 mil. Kč a s žádostí o dotaci ve výši 745 tis. Kč — nakonec získal dotaci ve výši 580 tis. Kč. Dalším projektem blízkým mému zájmu, který o dotaci žádal, byl festival Spectaculare s celkovými náklady 2,7 mil. Kč a žádostí o dotaci ve výši 985 tis. Kč. Festival Spectaculare nakonec získal dotaci ve výši 480 tis. Kč. Mezi další projekty, které úspěšně žádaly o dotaci pro rok 2018, patřil např. Stimul festival, dramaturgicky výjimečná koncertní série Kontakt 2018 (pořádaná MeetFactory) či Silent Night pořádaná prvním českým hudebním vydavatelstvím na poli současného ambientu Genot Centre.<sup>16</sup>

### **2.1.2 Magistrát hl. města Prahy**

Magistrát hl. města Prahy také každoročně vyhlašuje výběrová řízení na grantovou podporu v oblasti kultury realizované na území hl. města Prahy. Účastníci grantového řízení mohou žádat o udělení jednoletých i víceletých grantů (čtyřletých). V jednoletých výzvách se žádosti dále dělí na granty ve výši nad a pod 200 tis. Kč. Vyšší alokace jsou určeny pro komplexnější platformy typu každoročně opakujících se festivalů či koncertních sérií či komplikovanějších výstavních projektů.

Na rok 2018 byl celkový předpokládaný objem finančních prostředků v grantové politice hl. m. Prahy v oblasti kultury a umění vyčíslen na 330 mil. Kč a z toho 193,7 mil. Kč bylo vázáno na již schválené víceleté podpory. Žádosti o granty jsou podávány v celkem sedmi oborech — *divadlo, hudba, tanec a nonverbální komunikace, výtvarné umění, fotografie, literatura* a také *audiovize a ostatní* (nejednoznačně zařaditelné kulturní projekty). Na jednoleté granty nad 200 tis. Kč bylo rozděleno 115 mil. Kč – z toho konkrétně na hudbu 21,8 mil. Kč a na divadlo 35,7 mil. Kč. Mezi schválené granty patřila například žádost alternativní divadelní instituce Jatka78 (projekt, který se už několik let snaží vytvořit prostor pro experimentální divadelní umění), jejichž celkové roční náklady ve výši 18,5 mil. Kč byly podpořeny částkou 4,5 mil. Kč. Mezi další

---

<sup>16</sup> <https://www.mkcr.cz/vyberova-dotacni-rizeni-na-rok-2018-vyhlaseni-1695.html>

schválené granty patřily opět žádosti od festivalu *Spectaculare* ve výši 550 tis. Kč či *Lunchmeat Festivalu* ve stejné výši. Na jednoleté granty s podporou pod 200 tis. Kč bylo rozděleno 28,9 mil. Kč – z toho na hudbu 6,9 mil. Kč a na divadlo 3,8 mil. Kč. Mezi schválené granty patřily žádosti již zmiňovaného *Genot Centra* na projekt *Silent Night* ve výši 100 tis. Kč.<sup>17</sup>

## 2.2 Nadstátní financování globálního charakteru

Nadstátní formy příspěvků, které se mohly naplno rozvinout až vstupem České republiky do Evropské unie v roce 2004, se velmi rychle staly jednou ze zásadních možností čerpání financí mimo již zmíněných domácích variant. S tímto tématem aktuálně nejvíce souvisí dotační program *Creative Europe*, který byl schválen Evropskou radou na podzim roku 2013 (v platnosti od roku 2014) a který se nyní (v roce 2018) dostal do své druhé fáze, která bude realizována v letech 2019–2021. V našem zeměpisném prostředí pak také stojí za zmínku grantová politika zemí tzv. Visegrádské čtyřky. Obecné mechanismy těchto důležitých nadstátních podpor rekapituluje má práce níže.

### 2.2.1 Creative Europe

Program *Creative Europe* již dlouhodobě podporuje evropský audiovizuální, kulturní a kreativní sektor. Program je opět (stejně jako lokální prostředky výše) rozdělen do několika kategorií podpory, které finančně saturují kulturní sektor tak, aby se mohl rozvíjet jak lokálně na území unie samotné, tak i globálně — ve smyslu exportu evropské kultury na další světové trhy. Zároveň také usiluje o udržení diverzity v Evropě (rovnoměrné zastoupení všech kultur a evropských zemí v přidělených dotacích), podporu inovací v sektoru (např. digitalizace, technologické investiční programy) a rozvoj publika — ve smyslu jeho geografického propojení napříč celoevropskými projekty (např. platforma *SHAPE* — detailně rozvedena ve třetí kapitole této práce). Odborníci pracující v kulturní sféře mají díky finanční podpoře z programu *Creative Europe* možnost rozvíjet své dovednosti, sdílet know-how s dalšími kolegy z evropských zemí (v rámci grantů určených na mobilitu pracovníků),

---

17

[http://kultura.praha.eu/file/2585038/\\_01\\_RADOU\\_HMP\\_SCHVALENE\\_JEDNOLETE\\_GRANTY\\_KUL\\_2018\\_DO\\_200\\_000\\_Kc.pdf](http://kultura.praha.eu/file/2585038/_01_RADOU_HMP_SCHVALENE_JEDNOLETE_GRANTY_KUL_2018_DO_200_000_Kc.pdf),

[http://kultura.praha.eu/public/a/35/39/2618637\\_846908\\_Priloha\\_c.\\_1\\_k\\_usneseni\\_ZHMP\\_ze\\_dne\\_\\_I\\_edna\\_2018\\_\\_JEDNOLETE\\_GRANTY\\_KUL\\_2018\\_NAD\\_200\\_000\\_Kc.pdf](http://kultura.praha.eu/public/a/35/39/2618637_846908_Priloha_c._1_k_usneseni_ZHMP_ze_dne__I_edna_2018__JEDNOLETE_GRANTY_KUL_2018_NAD_200_000_Kc.pdf)

budovat kariéru i mimo svou kmenovou zemi a financovat své kmenové organizace napříč Evropou.

Program *Creative Europe* se skládá ze tří částí — *kultura, média a mezioborová část*, která zahrnuje tzv. *Záruční fond* (ten je určen na podporu a kontrolu ziskových projektů v oblasti kreativních a kulturních odvětví a také na podporu projektů sbírající data, která slouží pro získání financování pilotních projektů spolupráce mezi audiovizuálními a dalšími kreativními odvětvími). Program *kultura* pak věnuje svou podporu na projekty kulturních a kreativních institucí různého typu. Dále se program zaměřuje na tzv. přeshraniční spolupráci (více organizací z více zemí spolupracující na jednom společném projektu) a mobilitu umělců i manažerů v kulturní oblasti (získávání nových znalostí a zkušeností mimo svůj domácí trh). Program *média* naopak rozvíjí a podporuje distribuční strategie výše popsaných úkonů a patří sem také grantová podpora pro evropský filmový průmysl a audio-vizuální projekty obecně nejen ve smyslu výroby, ale i pro fázi developmentu (vývoje látek) a marketingových strategií poté, co je daný projekt dokončen a vstupuje na trh.

Celkový rozpočet *Creative Europe* na období prvních dvou fází uskutečňovaných v letech 2014–2021 je 1,46 mld. EUR – na program *kultura* připadlo 31 % (453 mil. EUR), na program *média* 56 % (818 mil. EUR) a na *mezioborový program* 13 % (190 mil. EUR). O podporu z fondů EU může požádat jak právnický, tak fyzický subjekt, jehož projekt je spojen s kulturou nejrůznějším způsobem — včetně kulturních jsou to i vzdělávací organizace nebo např. soukromí vlastníci památek (rekonstrukce a archivace evropského kulturního dědictví). Přepokládá se, že projekty jsou vždy neziskové a hospodaří s vyváženým rozpočtem. Projekty, které podporu získají, mohou trvat až čtyři roky a dělí se do dvou základních linií – projekty *menšího rozsahu* s minimálně třemi zapojenými subjekty (maximální podpora ve výši 200 tis. EUR na celou dobu trvání projektu a tvoří max. 60 % rozpočtu projektu) a projekty *spolupráce většího rozsahu* s minimálně šesti zapojenými subjekty (maximální podpora ve výši 2 mil. EUR na celou dobu trvání projektu a tvoří max. 50 % rozpočtu projektu).<sup>18</sup>

---

<sup>18</sup> <https://www.kreativnievropa.cz/o-programu/>, [https://eacea.ec.europa.eu/creative-europe\\_en](https://eacea.ec.europa.eu/creative-europe_en), [https://eacea.ec.europa.eu/creative-europe/funding\\_en](https://eacea.ec.europa.eu/creative-europe/funding_en), [https://eacea.ec.europa.eu/sites/eacea-site/files/1.\\_coop1\\_list\\_of\\_selected\\_projects\\_.pdf](https://eacea.ec.europa.eu/sites/eacea-site/files/1._coop1_list_of_selected_projects_.pdf)

### 2.2.2 Visegrad Funds

Důvodem vzniku Visegrádského fondu byl zájem o bližší spolupráci mezi zeměmi Visegrádské čtyřky (dále jen V4), do které patří Česká republika, Slovensko, Polsko a Maďarsko. Granty jsou přidělovány projektům v oblastech kultury, vědy a výzkumu, podpory rozvoje turismu a vzájemné spolupráce mezi zeměmi. Podpora z části také putuje do třetích zemí a vnějších projektů v případě, že tyto reprezentují kulturu zemí V4 mimo její území. Granty se nejčastěji přidělují jak NNO, tak jednotlivým městům, obcím a také školám. V roce 2017 bylo z Visegrádského fondu celkově rozděleno 1,7 mil. EUR. Z této alokace bylo přiděleno České republice 371 tis. EUR.<sup>19</sup>

---

<sup>19</sup> <https://www.visegradfund.org/archive/results/small-grants/>

### 3 Obsahový fundraising jako strategická spolupráce

#### 3.1 Kolaborace v tom nejlepším slova smyslu a globalizovaný svět kolem nás

Jasným trendem poslední doby na poli fundraisingu a vůbec (obecněji) samotné existence neziskových organizací v kulturním sektoru je nepochybně něco jako *obsahový fundraising* — toto sousloví záměrně uvádím v kurzívě, jelikož jsem si dovolil jej vygenerovat sám z důvodu absence stručného a výstižného výrazu. *Obsahový fundraising* vnímám jednoduše jako jistou nadstavbu vcelku praktických výhod, které nese ten „obyčejnější“ fundraising, jak ho běžně známe — tedy v tom finančním slova smyslu. Jedná se především o strategické spolupráce mezi institucemi (často geograficky vzdálenými), které spolu souzní svým posláním, způsobem práce i podobou svých výstupů. V takovéto strategické spolupráci je vytyčena jasná struktura a cíle společné mise. Aby tato spolupráce dobře fungovala, musejí pak všechny zainteresované strany klást velký důraz na komplexní plánování svých aktivit.

„Slučování kulturních institucí ve smyslu zakládání dlouhodobých společných projektů, na kterých pracuje dva a více podobně smýšlejících partnerů, se prokazuje být velmi výhodným přístupem pro všechny zainteresované.“<sup>20</sup> Ukázková je situace projektu *SHAPE*, který sdružuje přes desítku kulturních institucí, a především alternativních hudebních festivalů napříč Evropou, a jehož je MeetFactory od roku 2014 hrdým zakládajícím členem a koordinátorem. „Společně sdružujeme zdroje, tvoříme společné projekty, události, přednášky i workshopy a také sdílíme výsledné výhody.“<sup>21</sup> Každý partner zároveň přispívá vlastním know-how, které je vždy trochu odlišné, jelikož se jedná o partnery z dvanácti zemí Evropy, tedy dvanácti specifických trhů, které však pojí společný přístup k věci ve smyslu obsahovém. „Zásadní je vybrat si partnery, kterým absolutně důvěřujete. Všichni vkládáme do společného projektu vlastní dobrou pověst — je to asi ta nejrizikovější, avšak nezbytná součást spolupráce.“<sup>22</sup>

Konkrétně na projektu *SHAPE* (jako globální dramaturgické spolupráci) je možné velmi dobře analyzovat všechna tato tvrzení. Této příkladové analýze věnuji třetí kapitolu své práce. Je zcela jasné, že otevřený přístup ve smyslu mezi-institucionální kolaborace může pomoci kulturním organizacím dosáhnout cílů, kterých by samy o

---

<sup>20</sup> Rozhovor s Markem LAKOMÝM, ředitelem MF. Praha 20. 8. 2018.

<sup>21</sup> Tamtéž.

<sup>22</sup> Tamtéž.

sobě nemohly dosáhnout – nejen v kvalitativním měřítku, ale i v měřítku geografického dopadu jejich aktivit, který v dobře řízených projektech roste závratným tempem.

*„Aby byly umělecké organizace úspěšné, musí být vidět. Nejvhodnější metodou zviditelňování je trvalé produkování uměleckých programů nejvyšší kvality. Ale i toto kvalitní umění musí být podpořeno správným marketingem.“<sup>23</sup>*

Kvalitně a smysluplně postavená a dlouhodobě rozvíjená mezi-institucionální spolupráce může pomoci rozšířením pevné základny diváků v čistě marketingovém slova smyslu. Každá instituce tak najednou profituje napříč dlouho budovanými základnami fanoušků a podporovatelů od všech subjektů ze svého partnerského okruhu. Ti, kteří se o dané téma alespoň okrajově zajímají, se v kontextu dnešního globalizovaného světa plného sociálních sítí dozvídají o nových uměleckých počinech velmi rychle. V tomto kontextu může kvalitně navržená mezi-institucionální spolupráce bezesporu pomoci rozšířit základny diváků a samotný dosah uměleckých výstupů jednotlivých partnerských organizací.

### **3.2 Jeden za všechny, všichni za jednoho – příkladová analýza platformy SHAPE**

Většinou není od věci si všechny myšlenky shrnout na dobrém příkladu. Níže bych rád uvedl příkladovou analýzu velmi dobře fungujícího a progresivního projektu sdružujícího více než desítku evropských kulturních institucí a platform festivalového typu s jasným cílem — vzájemně se pozitivně ovlivňovat, vzájemně „obchodovat“ s obsahem, exportovat své umělecké výstupy co možná nejefektivněji a vzájemně spolupracovat i inspirovat se.

Jedním z takových projektů je bezesporu platforma nesoucí název *SHAPE*, jejímž zakládajícím členem je i pražské mezinárodní centrum současného umění MeetFactory. Tato nová iniciativa podpořená z grantového programu *Creative Europe* Evropské unie spojuje šestnáct organizací a dvanáct zemí napříč Evropou a vytváří tak jakousi univerzální platformu na podporu, propagaci a mobilitu inovativních a aspirujících hudebníků a intermediálních umělců se zájmem o zvuk. *SHAPE* „se skládá z šestnácti festivalů a uměleckých center z různých částí Evropy a jejím cílem je představit širokou škálu osobité hudby a zvukového umění skrze koncerty, umělecká

---

<sup>23</sup> KAISER, M. Michael. *Strategické plánování v umění: praktický průvodce*. Praha: Institut umění – Divadelní ústav v Praze, 2009, s. 65.

představení, výstavy a zároveň nabídnout laikům i odbornější veřejnosti velké množství tematických přednášek, rozhovorů“ a workshopů.<sup>24</sup>

„*SHAPE* je pro nás opravdu závazek do budoucna, v projektu jsme jako MeetFactory teprve třetím rokem a uskutečnili jsme již více než čtyři desítky společných koncertů, vernisáží a přednášek. Jsme zakládajícím členem a projekt v podstatě koordinujeme. Každá z akcí se vždy koná v jiné instituci napříč Evropou, která je samozřejmě vždy členem *SHAPE*. Je to jedinečná příležitost, jak exportovat českou progresivní kulturu a umělce po celém kontinentu i mimo něj, a zvyšovat tak kredibilitu a vizibilitu místního i evropského kulturního trhu, a to není v dnešní přehlcené digitální době úplně jednoduchá výzva,“ shrnuje klady projektu vcelku logicky a přesvědčivě ředitel MeetFactory Marek Lakomý.<sup>25</sup>

V této kapitole se nehodlám příliš zabývat finančními benefity výše zmíněné spolupráce, i přes to, že v tomto konkrétním případě finanční benefity rozhodně neunesou zanedbatelnou roli — z výzvy Creative Europe Cooperation Projects pro tříleté období 2014–2017 (o kterou usilovala a kterou také úspěšně získala právě analyzovaná platforma) získal *SHAPE* plnou podporu pro větší projekty (pro pět a více subjektů) s velmi štědrá alokací 2.000.000 EUR<sup>26</sup>. Zmíněná částka je samozřejmě rovnoměrně rozdělena mezi všech šestnáct subjektů, ale i tak se jedná o nevídanou finanční injekci pro jinak většinou podfinancované odvětví. Dobrá zpráva o udělení již v pořadí druhé dotace v poslední aktuální výzvě ze stejného programu pro roky 2018–2021 svědčí o úspěšnosti celého projektu a jeho dlouhodobé udržitelnosti nejen finanční, ale i obsahové.

„*Každý rok vybere všech šestnáct organizací (v uskupení SHAPE) kolektivně kolem čtyř desítek umělců, kteří budou participovat na vystoupeních, rezidencích, workshopech a diskusích napříč festivaly a dalšími událostmi pořádajících partnerů.*“<sup>27</sup> Na otázku, jakým způsobem výběr umělců probíhá, odpovídá hudební dramaturg MeetFactory a koordinátor projektu *SHAPE* Michal Brenner:

„Naše dlouholeté zkušenosti s pořádáním kulturních událostí rozhodně přinesly své ovoce. Náš neustálý a vždy aktivní zájem o aktuální trendy v elektronické hudební sféře Vás, ať chcete, nebo nechcete, nutně poznamená. Samozřejmě v tom dobrém

---

<sup>24</sup> <http://www.meetfactory.cz/cs/shape>

<sup>25</sup> Rozhovor s Markem LAKOMÝM, ředitelem MF. Praha 20. 8. 2018.

<sup>26</sup> Rozhovor s Markem LAKOMÝM, ředitelem MF. Praha 20. 8. 2018.

<sup>27</sup> <http://www.meetfactory.cz/cs/shape>



slova smyslu, a především ve smyslu dobrého kreativního úsudku. S touto dlouhotrvající zkušeností v oboru jsme schopni poměrně přesně určit a objevit začínající talenty hudebního průmyslu s relativně dobrým předstihem a ty jako reprezentanty projektu *SHAPE* za MeetFactory potažmo Českou republiku navrhnout.“<sup>28</sup>

Mechanika výběru umělců pro daný rok je vcelku přehledná a jasná. *SHAPE* jako celek každý rok vypíše otevřenou výzvu na svých webových stránkách, která je pokynem pro přihlášení nových zájemců, respektive hudebníků i audio-vizuálních umělců a projektů. Ze všech přihlášených jednotlivců i komplexnějších vícečlenných projektů poté vybírají dramaturgové a kurátoři jednotlivých institucí společně na základě vzájemného konsenzu. Výsledkem je tedy každoročně aktuální skupina kvalitních umělců z nové generace — nominantů platformy *SHAPE* pro daný kalendářní rok. „Vybraní umělci poté během celého roku ‚rotují‘ v dramaturgiích všech členských organizací a vzájemně se ovlivňují. Díky tomuto úzkému propojení pak často dochází i ke kýženým kolaboracím mezi vybranými umělci a potažmo vzniku nových uměleckých výstupů,“ uzavírá optimisticky tuto část rozhovoru o obsahových benefitech projektu Michal Brenner<sup>29</sup>.

Dosah a význam podobných projektů je ale ještě daleko komplexnější a objemnější, než se na první pohled může zdát. Slavná věta z románu *Tři mušketýři* Alexandra Dumase ‚Jeden za všechny, všichni za jednoho!‘ zde platí beze zbytku, a to také v neoddiskutovatelném mediálním dopadu celé věci. Obrovská síla a synergie takto významných evropských kulturní institucí těží i z relativně velkého mediálního zásahu.

„Ano, z této skutečnosti máme obrovskou radost. V podstatě jsme se v mediálním slova smyslu nemuseli ani nějak příliš snažit. Vše se událo tak nějak automaticky a přirozeně. Je to vcelku logická věc, když berete v potaz každý jednotlivý mediální obraz a dosah, který si každá z institucí po léta budovala. Synergický efekt a dobrý PR zásah je pak v celku logickým vyústěním našeho snažení.“<sup>30</sup> Jednoduchá online rešerše toto tvrzení definitivně potvrzuje. Zadáním sousloví ‚*SHAPE platform*‘ nabídne více než čtyři miliony relevantních článků, odkazů a zmínek. Relativně úctyhodný mediální dopad v kontextu teprve třetího roku existence této iniciativy.

---

<sup>28</sup> Rozhovor s Michalem BRENNEREM, dramaturgem MF a koordinátorem projektu *SHAPE*. Praha 20. 8. 2018.

<sup>29</sup> Tamtéž.

<sup>30</sup> Tamtéž.

Vedlejším a neméně zajímavým produktem této spolupráce je pak v podstatě vznik jakéhosi zvukového archivu na webových stránkách projektu<sup>31</sup>. Přímo pro platformu *SHAPE* vniká každý měsíc nespočet zvukových záznamů z vystoupení, studiových mixů, záznamů z přednášek, workshopů a rozhovorů, které mohou inspirovat další a další možné umělce, ale i laiky. V jistém ohledu jde v podstatě o plnohodnotnou online rádiovou stanici, jejíž obsah je možné si kdykoliv a odkudkoliv přehrát podobně, jak je tomu u V.O.D.<sup>32</sup> platforem typu Netflix nebo HBO GO.

Jako jeden z mála mínusů projektu pak vidí ředitel MeetFactory Marek Lakomý obrovské množství energie a úsilí, která musí být vynaložena k fungování celé věci: „Asi si dokážete sami představit, jak obrovské množství času zabírá komunikace takto strukturou relativně komplikované a obsáhlé věci. Nemluvě o tom, že jsme jako MeetFactory zakládajícím členem, iniciátorem a vlastně i garantem celé věci. Nechci si ale absolutně stěžovat. Za toto úsilí a výsledky jsme samozřejmě po zásluze odměněni nejen finanční injekcí, která nám pomáhá existovat a odvádět kvalitněji svoji práci, ale i v podstatě díky více či méně exkluzivnímu přístupu k aktuálním tvůrcům, který generuje rozhodně jedny z nejlepších uměleckých výstupů v naší branži.“<sup>33</sup>

Hudební dramaturg, koordinátor a jeden z hlavních iniciátorů platformy *SHAPE* Michal Brenner pak nakonec ještě dodává: „Pustili jsme se do toho, protože to pro nás primárně byla opravdu velká výzva a stále je, jak už zmiňoval Marek na začátku. Chtěli jsme si dokázat, že dokážeme působit i globálně, a to v tom nejširším slova smyslu. I po třech a půl letech fungování celé věci vidím právě lepší nastavování systému ve všech procesech, efektivnější komunikaci napříč partnery a dlouhodobější plánování strategie jako jedny z těch důležitějších cílů, které nás čekají.“<sup>34</sup>

---

<sup>31</sup> <http://shapeplatform.eu/category/listen/>

<sup>32</sup> Video On Demand

<sup>33</sup> Rozhovor s Markem LAKOMÝM, ředitelem MF. Praha 20. 8. 2018.

<sup>34</sup> Rozhovor s Michalem BRENNEREM, dramaturgem MF a koordinátorem projektu *SHAPE*. Praha 20. 8. 2018.

## Závěr

Ve své bakalářské práci jsem se pokusil komplexně shrnout neziskové organizace (především v kulturním sektoru) jako vykonavatele důležitých a nadstandartních služeb pro naši společnost. Nabízejí tak komplexní a odborné služby, že si jen těžko mohu představit jiné varianty správců těchto služeb než právě instituce, o kterých referuji. Zároveň je nutné, aby byly co možná nejvíce nezávislé a takovou nezávislost budovaly na vyváženém počtu finančních přispěvovatelů a snaze o maximální transparentnost a pevný názor v tématech, kterým se věnují. Práce dále rekapituluje některé aktuální možnosti financování lokálního i nadnárodního a stručně nabízí přehled o konkrétních alokacích různých fondových programů a úspěšných příjemcích. Ve snaze nastítnit základní mechanismy kvalitního řízení neziskových organizací jsem se pokusil popsat principy a důležité úkony, které musí management definovat předtím, než se pustí do náročné práce. Katarzí práce potom byla úvaha o velmi aktuální mezi-institucionální spolupráci a obsahové výměně mezi těmito institucemi, na kterých jsou zároveň postaveny finančně nejzajímavější alokace z programu *Creative Europe*. Nosné body práce jsem rekapituloval v poslední kapitole, kde na konkrétním případě platformy *SHAPE* uvádím reálnou zkušenost manažerů této instituce na základě osobních rozhovorů, které jsem s nimi vedl. Z této kapitoly pak vyplývají všechny výhody otevřené umělecké spolupráce napříč Evropou.

V závěru své bakalářské práce bych se v krátkosti rád zamyslel nad některými body, které mě v průběhu psaní napadly. Ty se také týkají samotné budoucnosti této problematiky a výzvách, které ji možná v budoucnu čekají. Co se týká mezi-institucionální spolupráce, jako zásadní pro budoucí pozitivní vývoj považuji nutnost maximální otevřenosti ve směru k podobně smýšlejícím organizacím. Aktivně networkingovat, spolupracovat a podílet se na společných projektech posouvá celé odvětví jednoznačně vpřed a obohacuje i mnohdy unavené lokální dramaturgie, které postupem času ztratí inspiraci, pokud se uzavrou samy do sebe. Tento ‚obsahový fundraising‘ (jak jsem si dovolil jej nazvat) je dle mého názoru asi největším aktuálním trendem a toto propojení mezi zeměmi je i výrazně podporováno grantovou politikou Evropské unie, která své hlavní výzvy zaměřuje přesně multi-institucionální projekty tohoto typu. Další dynamicky rozvíjející se částí sektoru je mobilita zaměstnanců kulturních institucí, na kterou je také obecně kladen velký důraz. Do budoucna by se tato forma pracovních stáží mohla vyvinout až do situací, kdy dramaturgové a kurátoři intervalově rotují a tvoří programy napříč svými partnerskými institucemi a naplno si

po nějakou dobu zažívají cizí prostředí a postupy. Velké rezervy jsou i v podfinancování sektoru a v tom, kolik státy na kulturu obecně vynakládají. Vždyť kulturní dědictví každé země je zároveň i její bohatství. Silnice se rozpadnou, zákony změní, ale kulturní dědictví přetrvá, podobně jako historie.

## Seznam použité literatury

BURDA, Jan. *Fundraising pro začátečníky* [online]. Národní institut dětí a mládeže, 2007. Dostupné z: <http://www.nicm.cz/files/fundraisingNIDM.pdf>

KAISER, M. Michael. *Strategické plánování v umění: praktický průvodce*. Praha: Institut umění – Divadelní ústav v Praze, 2009. ISBN 978-80-7008-236-2.

[https://www.neziskovky.cz/clanky/511\\_692/fakta\\_typy-neziskovych-organizaci/](https://www.neziskovky.cz/clanky/511_692/fakta_typy-neziskovych-organizaci/)

Rozhovor se Šimonem PÁNKEM pro DVTV. Dostupné z: <https://video.aktualne.cz/dvtv/mene-penez-pro-neziskovky-nejsme-pijavice-odvadime-praci-za/r~215e70369f0011e8acf3ac1f6b220ee8/>

<https://www.mkcr.cz/zasady-pro-poskytovani-dotaci-575.html>

<https://www.mkcr.cz/vyberova-dotacni-rizeni-na-rok-2018-vyhlaseni-1695.html>

[http://kultura.praha.eu/file/2585038/\\_01\\_RADOU\\_HMP\\_SCHVALENE\\_JEDNOLETE\\_GRANTY\\_KU\\_L\\_2018\\_DO\\_200.\\_000\\_Kc.pdf](http://kultura.praha.eu/file/2585038/_01_RADOU_HMP_SCHVALENE_JEDNOLETE_GRANTY_KU_L_2018_DO_200._000_Kc.pdf)

<https://www.kreativnievropa.cz/o-programu/>

<https://www.visegradfund.org/archive/results/small-grants/>

<http://www.meetfactory.cz/cs/shape>

<http://shapeplatform.eu/category/listen/>

[https://eacea.ec.europa.eu/creative-europe\\_en](https://eacea.ec.europa.eu/creative-europe_en)

[https://eacea.ec.europa.eu/creative-europe/funding\\_en](https://eacea.ec.europa.eu/creative-europe/funding_en)

[https://eacea.ec.europa.eu/sites/eacea-site/files/1.\\_coop1\\_list\\_of\\_selected\\_projects\\_.pdf](https://eacea.ec.europa.eu/sites/eacea-site/files/1._coop1_list_of_selected_projects_.pdf)