AKADEMIE MÚZICKÝCH UMĚNÍ V PRAZE

HUDEBNÍ A TANEČNÍ FAKULTA

Hudební umění

Hudební produkce

DISERTAČNÍ PRÁCE

FUNDRAISIG V OBLASTI KULTURY SE ZAMĚŘENÍM NA KLASICKOU HUDBU

MgA. Bc. Radka Prošková

Vedoucí práce: Prof. Noemi Zárubová-Pfeffermannová

Oponent práce: Prof. PhDr. Lubomír Spurný, Ph.D.

Oponent práce: doc. Ing. MgA. Lucie Pešl Šilerová, Ph.D.

Oponent práce: doc. PhDr. Jiří Štilec, CSc.

Datum obhajoby: 9. září 2020

Přidělovaný akademický titul: Ph.D.

Praha 2020

ACADEMY OF PERFORMING ARTS IN PRAGUE

MUSIC AND DANCE FACULTY

Art of Music

Music Management

DOCTORAL THESIS

FUNDRAISING IN CULTURE
WITH THE EMPHASES ON CLASSICAL MUSIC

MgA. Bc. Radka Prošková

Thesis Supervisor: Prof. Noemi Zárubová-Pfeffermannová

Thesis Oponent: Prof. PhDr. Lubomír Spurný, Ph.D.

Thesis Oponent: doc. Ing. MgA. Lucie Pešl Šilerová, Ph.D.

Thesis Oponent: doc. PhDr. Jiří Štilec, CSc.

Date of Thesis Defense: September 9, 2020

Academic Title to be granted: Ph.D.

Prague 2020

P r o h l á š e n í

Prohlašuji, že jsem disertační práci na téma

FUNDRAISING V OBLASTI KULTURY SE ZAMĚŘENÍM NA KLASICKOU HUDBU

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

Praha, dne 30. 6. 2020

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.

Evidenční list

Uživatel stvrzuje svým podpisem, že tuto práci použil pouze ke studijním účelům a prohlašuje, že ji vždy řádně uvede mezi použitými prameny.

Jméno	Instituce	Datum	Podpis

Abstrakt

Disertační práce *Fundraising v oblasti kultury se zaměřením na klasickou hudbu* se zabývá fundraisingem jako samostatným oborem kulturního a uměleckého managementu. Práce vysvětluje základní terminologii, zasazuje fundraising do kulturně-historického kontextu, definuje jednotlivé typy fundraisingu a popisuje metody a principy jeho využití v praxi. Dále se věnuje tématu strategického plánování, práci s dárci, zkoumání motivací a etických aspektů fundraisingu. Součástí práce je rovněž reflexe výuky základů fundraisingu a výzkumná srovnávací studie zaměřená na fundraising festivalů klasické hudby v ČR a v zahraničí.

Klíčová slova: fundraising, klasická hudba, kultura, hudební festivaly, institut daru, práce s dárci, strategické plánování

Abstract

The doctoral thesis *Fundraising in Culture with Emphasis on Classical Music* deals with fundraising as a unique and individual field of Performing Arts Management. The thesis explains fundamental terminology, situates fundraising into a cultural--historical context, and defines various types, methods, and principles of its practical use. Further, the thesis is devoted to the topic of strategic planning, working with donors, and examines the motivations and ethical aspects of fundraising. It also includes a reflection on teaching the Fundraising Basics and a research comparative study focused on fundraising of classical music festivals in the Czech Republic and abroad.

Key words: Fundraising, Classical Music, Culture, Music Festivals, Institution of Donation, Strategic planning, Working with Donors

Poděkování

Ráda bych poděkovala prof. Noemi Zárubové-Pfeffermannové za vedení této práce, konzultace a podporu během doby studia.
Speciální poděkování patří všem českým i zahraničním respondentům výzkumné studie za poskytnutá data, rozhovory a především za jejich čas a důvěru.
V neposlední řadě děkuji svým nejbližším.

OBSAH

1 ÚVOD 7

2 DEFINICE A VYMEZENÍ POJMŮ 9

2.1 Fundraising 9

2.2 Fundraiser 10

2.3 Neziskový sektor 12

2.4 Veřejné zdroje 14

2.5 Neveřejné zdroje 16

2.6 Mecenáš 17

2.7 Patron 17

2.8 Donátor 17

2.9 Sponzor 17

2.10 Filantropie 18

2.11 Charita 18

3 FUNDRAISING V HISTORICKÉM KONTEXTU 20

3.1 První zmínky o fundraisingu 21

3.2 Období středověku a renesance 23

3.3 Doba pobělohorská 25

3.4 Období osvícenství a klasicismu 27

3.5 Fundraising po roce 1848 31

3.6 Fundraising první poloviny 20. století 36

3.7 Americká cesta od charity k moderní filantropii 39

4 DĚLENÍ A TYPY FUNDRAISINGU 41

4.1 Grantový fundraising 43

4.1.1 Veřejné zdroje ČR 43

4.1.1.1 Ministerstva 44

4.1.1.2 Státní fondy 44

4.1.1.3 Kraje, municipality, obce 45

4.1.1.4 Stipendia a stipendijní programy 46

4.1.2 Veřejné zdroje zahraniční 46
4.1.2.1 Zdroje Evropské unie 47
4.1.2.1.1 Unijní programy 47
4.1.2.1.2 Komunitární programy 48
4.1.2.1.3 Evropská kulturní nadace 48
4.1.2.1.4 Ostatní EU programy 48
4.1.2.2 Zdroje mimo Evropskou unii 49
4.1.2.2.1 Fondy EHP a Norska 49
4.1.2.2.2 Přeshraniční spolupráce 51
4.1.2.2.3 Visegrádský fond 52
4.1.2.2.4 Další možnosti zahraniční fondů 52
4.1.3 Privátní grantové zdroje 52
4.1.3.1 Nadace a nadační fondy 53
4.1.3.2 Firemní nadace a nadační programy 55
4.2 Negrantový fundraising 57
4.2.1 Individuální fundraising 57
4.2.1.1 Anonymní 57
4.2.1.2 Adresný 57
4.2.2 Firemní fundraising 58
4.2.2.1 Finanční dary 58
4.2.2.2 Sponzoring 59
4.2.2.3 Nefinanční plnění 59
4.3 Výhody a nevýhody jednotlivých typů fundraisingu 60
5 METODY A PRINCIPY FUNDRAISINGU 62
5.1 Grantový fundraising: 62
5.1.1 Grantový kalendář 62
5.1.2 Grantový cyklus 63
5.1.3 Grantová žádost 65
- Popis projektu 65
- Hodnotící kritéria 66
- Rozpočet a harmonogram 66

5.2 Negrantový fundraising: 67
5.2.1 Komunitní fundraising 68
5.2.1.1 Veřejná sbírka 68
5.2.1.2 Benefice 69
5.2.1.3 Podpůrné benefiční metody: 71
5.2.1.4 Crowdfunding 72
5.2.1.4.1 Crowdfundingová kampaň 74

5.2.2 Individuální fundraising 76
5.2.2.1 Direct mail 77
5.2.2.1.1 Direct mail neosobní 77
5.2.2.1.2 Direct mail osobní 78
5.2.2.2 Direct dialog 80
5.2.2.3 Podpůrné direct metody 81
5.2.2.3.1 Telemarketing 81
5.2.2.3.2 Reminder 81
5.2.2.3.3 Upgrading 81
5.2.2.3.4 Internet a sociální sítě 81
5.2.2.3.5 Závěť 83
5.2.2.3.6 Daňová asignace a Pay-roll Giving 83

6 DARY A DÁRCI 85

6.1 Instituce daru 86

6.2 Motivace 89

6.3 Práce s dárci 96

6.3.1 Fundraisingový argument 97
6.3.2 Identifikace dárců 98
6.3.3 Segmentace dárců 101
6.3.4 Spirála práce s dárci 103
6.3.5 Kluby dárců 105
6.3.5.1 Založení klubu 106
6.3.6 Péče o dárce 108
6.3.6.1 Péče o významné dárce 110

7 STRATEGICKÉ PLÁNOVÁNÍ VE FUNDRAISINGU 112

7.1 Fundraisingový audit 113

7.2 Analýza aktuální situace 114

7.2.1 PEST analýza 114
7.2.2 SWOT analýza 116
7.2.3 Porterův model pěti konkurenčních sil 116
7.2.4 Bostonská matice 118

7.3 Analýza finančních zdrojů 119

7.3.1 Grantový fundraising 120
7.3.2 Negrantový fundraising 120
7.3.3 Audit vlastních příjmů 121

7.4 Volba vhodné strategie 121

7.5 Hodnocení výsledků 122

8 ETICKÉ OTÁZKY VE FUNDRAISINGU 125

8.1 Skutečná cena daru 125

8.2 Dilema hodnot 126

8.3 Etický kodex 127

8.3.1 Etický kodex interní 127

8.3.2 Etický kodex externí 128

9 VÝUKA PŘEDMĚTU ZÍSKÁVÁNÍ FINANČNÍCH ZDROJŮ 130

9.1 Koncepce a cíle 130

9.2 Anotace 130

9.3 Moduly 130

9.4 Obsah modulů 131

9.4.1 Seminář I. 131

9.4.2 Seminář II. 131

9.4.3 Seminář III. 131

9.4.4 Seminář IV. 132

9.5 Průběh seminářů 132

9.6 Zpětná vazba 132

9.7 Reflexe 133

10 FUNDRAISING HUDEBNÍCH FESTIVALŮ 135

10.1 Anotace 135

10.2 Úvod 135

10.3 Zkoumané projekty 136

10.3.1 Festivaly v České republice 136

10.3.1.1 Dny Bohuslava Martinů 137

10.3.1.2 Dvořákova Praha 137

10.3.1.3 Hudba tisíců 138

10.3.1.4 Ostravské dny 139

10.3.2 Zahraniční festivaly 140

10.3.2.1 Finsko 140

10.3.2.2 Francie 141

10.3.2.3 Německo 141

10.3.2.4 Polsko 142

10.4 Komparace 142
10.4.1 Festivaly v ČR – struktura zdrojů financování 142
10.4.2 Festivaly v ČR – analýza podílu finančních zdrojů 145
10.4.3 Zahraniční festivaly – struktura zdrojů financování 148
10.4.4 Zahraniční festivaly – analýza podílu finančních zdrojů 151
10.4.5 Komparace financování festivalů v ČR a v zahraničí 154
10.5 Dotazníkové šetření 156
10.5.1 Vyhodnocení odpovědí českých respondentů 156
10.5.2 Vyhodnocení odpovědí zahraničních respondentů 159
10.5.3 Komparace dat z dotazníkového šetření 161
10.6 Resumé 163
ZÁVĚR 167
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY A ZDROJŮ 170
SEZNAM VYOBRAZENÍ V TEXTU 184
SEZNAM PŘÍLOH 185

SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK

CF – Crowdfunding
CSR – Corporate Social Responsibility
ČCF – České centrum fundraisingu
ČF – Česká filharmonie
ČR – Česká republika
ČSÚ – Český statistický úřad
DBM – (Festival) Dny Bohuslava Martinů
DP – (Festival) Dvořákova Praha
EHP – Evropský hospodářský prostor
EK – Evropská komise
EU – Evropská unie
EUR – Euro
FI – Finsko
FR – Francie
GDPR – General Data Protection Regulation
GE – Německo
HAMU – Hudební a taneční fakulta Akademie múzických umění
HDP – Hrubý domácí produkt
HTM – (Festival) Hudba tisíců Mahler
MK (ČR) – Ministerstvo kultury (České republiky)
NF – Nadační fond
NNO – Nestátní nezisková organizace
NS – Neziskový sektor
OCNH – Ostravské centrum nové hudby
OD – (Festival) Ostravské dny nové hudby
OP – Operační programy
OSVČ – osoba samostatně výdělečně činná
PL – Polsko
PR – Public Relations
CSR – Corporate Social Responsibility
RV NNO – Rada vlády pro neziskové organizace
SFK – Státní fond kultury

1 ÚVOD

Tématem této disertační práce je fundraising v oblasti kultury se zaměřením na klasickou hudbu. K volbě tohoto tématu přispělo několik faktorů. Jedním z nich je kontinuálně klesající podpora financování kulturních projektů a organizací z veřejných zdrojů, což vyvolává potřebu větší nezávislosti na nich. Mezi hlavní nástroje, jak toho dosáhnout, patří zejména diverzifikace finančních zdrojů, kterou umožňuje právě fundraising. Z mého pohledu však není fundraising jen ideálním nástrojem k zajištění vícezdrojového financování projektů, ale především cestou k získání větší svobody a nezávislosti na státní politice, což v konečném důsledku přináší i větší uměleckou svobodu.

V posledních letech výrazně přibývá odborné literatury na fundraisingové téma, a to jak zahraniční, tak i české. Většina publikací je však orientovaná spíše na střední či větší neziskové organizace. S literaturou zaměřenou konkrétně na oblast kultury, resp. klasické hudby, jsem se v českém jazyce zatím nesetkala, a i proto jsem se rozhodla svou práci zaměřit tímto směrem.

Praktické „návody" a strategie většiny dostupných publikací mj. počítají s fundraiserem na plný úvazek, nebo dokonce se samostatným fundraisingovým oddělením, což je situace, kterou si v oblasti kultury, a zejména klasické hudby, může dovolit opravdu málokdo. Mým záměrem je uvažovat v mezích spíše menších pořadatelských subjektů a mít na zřeteli individuální projekty a organizátory hudebního života, kteří se své práci věnují jako fyzické osoby, jelikož se zdá, že s nimi odborná literatura prozatím příliš nepočítá. V této práci samozřejmě vycházím z odborné literatury, ale snažím se obohacovat text o vlastní poznatky, názory a zkušenosti.

Současně si plně uvědomuji, že fundraising je obor, který se vyvíjí velmi dynamicky a v českém prostředí aktuálně zažívá doslova boom. To může mít za následek, že bude tato práce zastaralá již v příštím roce, a i já sama budu řadu aspektů této problematiky vnímat jinak.

Práce je rozdělena na dvě části – teoretickou a výzkumnou. První, teoretická část sestává z osmi hlavních kapitol. V prvních dvou kapitolách vysvětluji základní terminologii a pojmy a pokouším se zmapovat historický vývoj fundraisingu, abychom tento obor byli schopni nahlížet komplexněji a mohli lépe porozumět jeho principům. Třetí kapitola předkládá jedno z možných schémat dělení fundraisingu,

popis jednotlivých typů a přehled výhod a nevýhod jejich využití. Čtvrtá kapitola objasňuje metody a principy grantového i negrantového fundraisingu a poskytuje praktické návody k jejich aplikaci. Kapitola pátá se věnuje tématu individuálního dárcovství a práci s dárci. Šestá kapitola se zabývá strategickým plánováním a analýzami, v sedmé pak řeším etické otázky fundraisingu. První část práce uzavírá v osmé kapitole rozbor, popis koncepce a reflexe předmětu *Základy získávání finančních zdrojů*, který byl koncipován pro studenty interpretačních oborů HAMU a který jsem měla možnost vyučovat v letním semestru akademického roku 2018/19.

Obsahem druhé, výzkumné části práce je srovnávací studie o financování hudebních festivalů v České republice a v zahraničí. Studie přináší přehled o získávání finančních zdrojů na realizaci osmi vybraných festivalů, včetně analýzy podílů veřejných a soukromých zdrojů a jejich vzájemné srovnání. Součástí jsou dílčí případové studie jednotlivých festivalů a vyhodnocení sebraných dat a informací z rozhovorů, které přibližují zkušenosti a přístupy pořadatelů k fundraisingu.

Závěr této práce tvoří shrnutí obou jejích částí a přináší taktéž zamyšlení nad aktuálním stavem fundraisingu v oblasti klasické hudby a jeho možným budoucím vývojem.

2 DEFINICE A VYMEZENÍ POJMŮ

Záměrem této kapitoly je představit a vysvětlit jednotlivé pojmy tak, jak je chápu já a zejména jak s nimi dále pracuji v této práci. Většina pojmů, které zde zmiňuji, již byla definována mnohokrát a řada autorů používá své vlastní definice, většinou v závislosti na prostředí a oboru, v němž se pohybují.
U některých pojmů uvádím pro srovnání definic více, u jiných vybírám takové, které z mého pohledu nejlépe odpovídají kontextu a jazyku používanému v oblasti kultury. Taktéž se pokouším o definice co nejstručnější, které se nejlépe osvědčily při práci se studenty a v situacích, kdy potřebujeme dosáhnout porozumění s lidmi z řad potenciálních dárců.

Jelikož existuje více definic pojmů jak ve slovnících, tak v odborné literatuře, považuji za užitečné alespoň tyto základní pojmy, resp. jejich pojetí pro tuto práci sjednotit. Samozřejmě netvrdím, že jsou jediné správné, spíše se domnívám, že záleží také na osobním cítění každého, kdo tyto pojmy ve své profesi používá.

2.1 Fundraising

Jednotná definice fundraisingu neexistuje, resp. existuje definic mnoho a téměř každý segment neziskového sektoru preferuje definici odlišnou, v závislosti na oblasti svého působení nebo přístupu k fundraisingu. V české i zahraniční literatuře se setkáváme s celou řadou definic a výkladů pojmu fundraising. Poprvé byl tento termín použit koncem čtyřicátých let v USA, odkud také současné pojetí fundraisingu pochází, a to v rámci systematizace charitativních aktivit na federální úrovni.[1]

Merriam-Websterův slovník definuje fundraising jako *„organizované získávání finančních prostředků", s dodatkem: „pro organizace nebo politické důvody/záležitosti*".[2]

[1] BOUKAL, Petr. *Fundraising pro neziskové organizace*. První vydání. Praha: Grada, 2013. 260 stran. ISBN 978-80-247-4487-2. S. 32.

[2] The organized activity of raising funds (as for an institution or political cause).
In: Merriam-Webster Dictionary: Fundraising. *Merraim-Webster.com* [online]. [cit. 2020-06-30]. Dostupné z: https://www.merriam-webster.com/dictionary/fundraising

Cambridgeský slovník vykládá fundraising jako *„proces vybírání (či sbírání) a vytváření peněz pro konkrétní účely, zejména charitativní*".[3]

Další z mnoha definic fundraisingu je dle mého názoru možné vztáhnout spíše k fungování větších NNO než k projektům, organizovaným FO či malými NNO. Jako příklad uveďme definici Petra Machálka v jedné z prvních učebnic fundraisingu v češtině u nás: *„Fundraising je systematický a organizovaný proces získávání prostředků pro zajištění programových i provozních aktivit a rozvoje neziskové společnosti."*[4]

Milovníci a obránci českého jazyka občas problematizují používání výhradně anglického pojmu. Byť se osobně také snažím vyhýbat nadužívání anglicismů, v tomto konkrétním případě vnímám výraz spíše jako ustálený profesní slang. Původně anglický výraz fundraising byl plně implementován nejen do českého jazykového prostředí, ale téměř do všech v Evropě používaných jazyků. To může být dáno jak celosvětovým trendem hojného používání anglicismů, oblíbených zejména u mladší generace, tak možná rychlostí šíření informací, tj. termín se vžil dříve, než byl nalezen vhodný jednoslovný ekvivalent. Oproti uplynulé dekádě se již dnes příliš nestává, že by bylo nutné termín v běžné mluvě vysvětlovat, ale pokud taková situace nastane, osobně používám srozumitelné „získávání finančních zdrojů". Toto slovní spojení se mi jeví jako nejbližší doslovnému překladu: „fund" – zdroj (právě finanční), fond, rezerva; „raise" – zvýšit, pozvednout, získat, sehnat etc., které sama vnímám jako nejlepší definici pojmu vůbec.

2.2 Fundraiser

Již z podstaty věci plyne jednoduchá a logická definice – fundraiser je osoba, zabývající se fundraisingem profesionálně. V oblasti klasické hudby je u nás realita poněkud jiná a profesionálních fundraiserů je poměrně málo, ale tomu se budu věnovat později.

---

[3] The act of collecting or producing money for a particular purpose, especially for a charity. In: Cambridge Dictionary: Fundraising. *Dictionary.cambridge.org* [online]. [cit. 2020-06-30]. Dostupné z: https://dictionary.cambridge.org/us/dictionary/english/fundraising

[4] MACHÁLEK, Petr a Jitka NESRSTOVÁ. *Základy fundraisingu a projektového managementu* [online]. Brno: Masarykova univerzita Brno, 2011 [cit. 2020-06-28]. ISBN 978-80-210-5518-6. Dostupné z: https://is.muni.cz/el/1423/podzim2011/ENS239/um/Fundraising_skripta.pdf. S. 11.

Jako v řadě ostatních specializací i zde platí, že forma a podmínky spolupráce bývají řešeny individuálně, stejně tak konkrétní náplň práce.

Nejběžnější praxí bývá:

1) Fundraiser je interním zaměstnancem a jeho hlavní náplní práce je komplexní zajištění a koordinace fundraisingových aktivit pro organizaci.
2) Fundraiser je externí specialista, většinou v rozsahu zkráceného úvazku, najatý na konkrétní agendu (např. na zpracovávání grantových žádostí, přípravu a koordinaci fundraisingové kampaně, organizaci sbírek, beneficí apod.)

První varianta je běžná spíše u velkých organizací, ale i tak lze z informací poskytnutých během osobních rozhovorů usuzovat, že realita je ještě trochu odlišná. Například festivaly Dvořákova Praha a Pražské jaro disponují interními zaměstnanci, kteří se věnují fundraisingu, nicméně i tak mají konkrétní náplň práce dále strukturovanou a například o sponzoring a komunikaci s firemními partnery se stará jiná osoba než o kluby dárců nebo o významné dárce.

Druhá varianta je běžnější spíše pro menší subjekty, ale ve většině případů pozice fundraisera chybí úplně. Většinou je to z finančních důvodů, a v takovém případě se fundraisingem zabývá vedoucí organizace či projektu anebo v širším slova smyslu všichni, kdo se na projektu či chodu organizace podílejí.

Nutno dodat, že s modelem fundraisera jako interního zaměstnance na plný úvazek se v oblasti klasické hudby setkáváme spíše výjimečně (viz výše), zatímco např. v sociálních službách, lidskoprávní oblasti nebo oblastech životního prostředí je taková konstelace o mnoho běžnější. Lze se setkat s výjimečnými situacemi, kdy se fundraisingem pro některou organizaci či projekt zabývá expert coby dobrovolník. Osobně znám několik takových případů, ale vždy se jedná spíše o vyhledávání významných dárců, případně o sponzoring a „dobrovolník" zde většinou působí spíše jako zprostředkovatel či iniciátor schůzek apod.

Na základě vlastních zkušeností si dovolím konstatovat, že v oblasti kultury, a klasické hudby zejména, se fundraisingu věnuje většinou projektový manažer/ka, případně je tento úkol přidružená k agendě osoby, která se stará

o marketing nebo PR a propagaci. Není také nijak neobvyklé, že se fundraisingu (převážně firemnímu a významným dárcům) věnuje ředitel/ka organizace osobně.

U začínajících projektů a projektů malých rozměrů zpravidla chybí prostředky na spolupráci s profesionálním fundraiserem. Ve většině těchto situací není jiná možnost, než že se fundraisingu věnuje kdokoli, kdo k tomu cítí motivaci a chuť. Takoví fundraiseři bývají leckdy velmi úspěšní, jelikož naprostou absenci zkušeností nahrazují nakažlivým entusiasmem, ale samozřejmě většinou získají dárce, který se spíše dojme a slituje, než že by se jednalo o promyšlenou a udržitelnou strategii.

2.3 Neziskový sektor

Pro moderní organizovanou občanskou společnost – občanský sektor – se používá řada označení. Můžeme se tak setkat s výrazy neziskový, třetí, dobrovolnický nebo nezávislý sektor. Označení vychází z tzv. sektorového rozdělení hospodářství, které se používá zejména v ekonomii a statistice. V této práci jsem se rozhodla používat označení neziskový sektor, a to zejména s ohledem na časté používání pojmu nestátní neziskové organizace, přestože se dle některých (např. Skovajsa) jedná o pojem zavádějící a nepřesný[5].
Neziskový sektor je součástí tzv. občanského sektoru, který chápeme jako prostor mezi státem, státními institucemi, trhem, ziskovými soukromými společnostmi a jednotlivými občany nebo skupinami občanů, prostor mezi občanem nebo rodinou a společností.[6]

Podstatou vzniku neziskových organizací je dobrovolné sdružování lidí, sdílejících společné hodnoty. Tyto organizace většinou mohou fungovat i nezávisle na státu a jeho mocenských orgánech. Definice neziskového sektoru v ČR vychází z vymezení neziskového sektoru v zahraničí, kde se nejčastěji používá

[5] SKOVAJSA, Marek a kol. *Občanský sektor: organizovaná občanská společnost v České republice*. Vyd. 1. Praha: Portál, 2010. 372 s. ISBN 978-80-7367-681-0. S. 32. Skovajsa považuje termín za zavádějící proto, že: *„organizace neusilující o zisk jako svůj primární účel mohou zisku dosahovat"*. Domnívám se, že cílová skupina čtenářů této práce termín za zavádějící považovat nebude.

[6] DOHNALOVÁ, Marie, in: ŠKARABELOVÁ, Simona, ed. *Definice neziskového sektoru: sborník příspěvků z internetové diskuse CVNS*. Brno: Centrum pro výzkum neziskového sektoru, 2005. 52 s. ISBN 80-239-4057-0. S. 4.

tzv. strukturálně-operacionální definice, která vznikla v souvislosti s mezinárodním výzkumem Johns Hopkins University.[7]

Neziskový sektor můžeme dále rozdělit na:

a) **Neziskový veřejný sektor**, který bychom mohli stručně definovat jako „soubor subjektů, které jsou zakládány s primárním cílem dosáhnout přímého užitku. Zakladateli jsou veřejné subjekty (státní orgány, kraje, města, obce), které vkládají do zakládaných samostatných neziskových subjektů prostředky bez očekávání dosaženého zisku, protože jsou zainteresovány na daném přímém užitku…".[8]

Mezi hlavní subjekty tvořící neziskový veřejný sektor patří příspěvkové organizace, z nichž za všechny můžeme zmínit Českou filharmonii (zřizovatelem je MK ČR) a řadu dalších, jejichž zřizovateli jsou města.

b) **Neziskový soukromý sektor** lze definovat jako soubor subjektů, které jsou zakládány s primárním cílem dosáhnout přímého užitku. Zakladateli jsou soukromé subjekty, které do zakládaných subjektů vkládají prostředky bez primárního očekávání dosaženého zisku, protože jsou zainteresovány na daném přímém užitku (kterého většinou nelze dosáhnout ziskovým způsobem).[9]

[7] Definice charakterizuje soukromý neziskový sektor (non-profit / non-for-profit sector) jako soubor institucí existujících vně státních struktur, sloužící veřejným zájmům, vyznačujícím se pěti vlastnostmi/podmínkami, které musí organizace splnit, aby mohla být považována za neziskovou, přičemž je nutné, aby bylo splněno všech pěti kritérií najednou, ať už v jakékoliv míře. Těmito znaky jsou: Organized; Private; Non-profit distributing; Self-governing; Voluntary. Jedná se o tzv. širokou definici – teoretické vymezení soukromého neziskového sektoru (Salamon a Anheier, 1997).
In: PROUZOVÁ, Zuzana. *Data a fakta o neziskovém sektoru v ČR: Studie pro Koncepci politiky vlády vůči NNO do roku 2020* [online]. Brno: Masarykova univerzita, 2015, 1. 3. 2015 [cit. 2020-06-28]. Dostupné z: https://www.vlada.cz/assets/ppov/rnno/dokumenty/studie_prouzova_data_a_fakta_o_neziskovem_sektoru_1.pdf. S. 3.

[8] BOUKAL, Petr. *Fundraising pro neziskové organizace*. První vydání. Praha: Grada, 2013. 260 stran. ISBN 978-80-247-4487-2. S. 16.

[9] Ibid., volně citováno.

V tomto sektoru působí zejména nestátní neziskové organizace (NNO), jejichž právní subjektivitu vymezuje Občanský zákoník. Aktuálně v ČR existují následující typy NNO:[10]

- Spolky,
- Obecně prospěšné společnosti,
- Ústavy,
- Nadace; nadační fondy,
- Evidované právnické osoby.

Podrobnější rozdělení NNO podle Státní politiky velmi dobře popisuje Nadace Neziskovky.cz.[11]

České NNO naplňují mezinárodní definice NNO, zformulované americkým sociologem Lesterem M. Salamonem a německým sociologem Helmutem K. Anheierem.[12] NNO dále vymezuje Rada vlády pro nestátní neziskové organizace.[13]

c) Sektor domácností

Tento sektor není pro tuto práci podstatný a dále se jím zde nebudeme zabývat.

2.4 Veřejné zdroje

Většina subjektů působících v oblasti kultury je na veřejných zdrojích zcela anebo do velké míry existenčně závislá a i fundraisingové aktivity jsou zaměřeny právě na tyto zdroje. Z tohoto důvodu považuji za důležité zde vysvětlit i tento pojem, byť zjednodušenou formou, která však bude pro účely této práce dostačující.

[10] Neziskové organizace. *Nadace Neziskovky.cz* [online]. [cit. 2020-06-28]. Dostupné z: https://www.neziskovky.cz/clanky/511_691/fakta_co-je-neziskovy-sektor/

[11] Typologie NNO v ČR podle Státní politiky vůči NNO v letech 2015–2020. *Nadace Neziskovky.cz* [online]. [cit. 2020-06-28]. Dostupné z: https://www.neziskovky.cz/clanky/511_692/fakta_typy-neziskovych-organizaci/

[12] Ibid.

[13] Rada pro státní neziskové organizace. *Vlada.cz* [online]. [cit. 2020-06-28]. Dostupné z: https://www.vlada.cz/cz/ppov/rnno/zakladni-informace-767/

O dotace a příspěvky z veřejných/státních[14] zdrojů mohou žádat všechny subjekty NNO, za předpokladu splnění podmínek, specifikovaných jednotlivými dotačními programy.

Veřejné zdroje můžeme rozdělit na:

1. **Veřejné zdroje domácí**, kterými jsou zde míněny veřejné rozpočty na jednotlivých správních úrovních státu:

- Ministerstva
    - v našem případě Ministerstvo kultury ČR
    - vláda ČR každoročně vydává usnesení, vymezující hlavní oblasti státní dotační politiky vůči NNO
    - Státní fondy (v gesci MK)
        - v oblasti kultury se jedná konkrétně o Státní fond kultury[15]
        - dále existuje ještě Státní fond pro podporu a rozvoj české kinematografie[16], nicméně zde není možné žádat o podporu na hudební projekty (nejsou-li přímo součástí kinematografie)
- Kraje, regionální fondy
    - jakožto samosprávné celky disponují vlastními rozpočty za dodržování rozpočtových pravidel
- Municipality
    - řídí se stejnou právní úpravou jako kraje
    - sem patří místní samosprávy na komunální úrovni (města, obce)

2. **Veřejné zdroje zahraniční** (mezinárodní)

- Fondy EU
- Fondy EHP a Norska[17]

[14] Zde nelze jednoznačně použít termín státní nebo veřejný, jelikož veřejné zdroje ČR jsou v konečném důsledku státní, ale veřejné zdroje EU nutné státní být nemusí – některé přerozdělují jednotlivé státy, ale jiné lze čerpat napřímo.

[15] Státní fond kultury ČR. *Ministerstvo kultury ČR* [online]. [cit. 2020-06-28]. Dostupné z: https://www.mkcr.cz/statni-fond-kultury-cr-42.html

[16] Státní fond kinematografie. *Fond kinematografie* [online]. [cit. 2020-06-28]. Dostupné z: https://fondkinematografie.cz/

[17] Fondy EHP a Norska: Kultura. *Ministerstvo financí ČR* [online]. [cit. 2020-06-28]. Dostupné z: https://www.eeagrants.cz/cs/programy/kultura

- Projekty přeshraniční spolupráce, projekty v rámci zastoupení jiných zemí v ČR

Existuje ještě celá řada zahraničních programů podpory z veřejných zdrojů, na které není možné žádat prostředky na kulturu. Z tohoto důvodu je zde nezmiňuji.

2.5 Neveřejné zdroje

V nejširším smyslu do této kategorie můžeme zařadit veškeré další subjekty, od kterých lze získat finanční i nefinanční zdroje. Tyto zdroje bývají také označovány jako soukromé či privátní. Více se budu tématu věnovat v kapitole 4. *Dělení a typy fundraisingu*.

Velmi stručně můžeme neveřejné (privátní, soukromé) zdroje rozdělit na:

1. Grantové
    - privátní nadace a nadační fondy a jejich grantové programy
    - firemní nadace a firemní nadační programy
2. Negrantové
    - Individuální dárci (soukromé osoby)
    - Firemní dárci

Do této kapitoly bych taktéž ráda zahrnula pojmy, které jsou v oblasti fundraisingu hojně používány, ale jejich vnímání bývá často zavádějící. Jedná se většinou o synonyma v jazykovém slova smyslu, kterým je ale někdy přisuzován jiný význam. Domnívám se, že se zde jedná o drobné subjektivní nuance, které jsou závislé na kontextu nebo na osobním vnímání každého člověka. Z těchto důvodů bych zde ráda objasnila jak vnímám některé pojmy já a jak s nimi v této práci pracuji.

2.6 Mecenáš[18]

- podporovatel, podněcovatel, ochránce (i duchovní patron, tj. neangažuje se jen finančně či hmotně),
- v kontextu této práce používám termín mecenáš pro soukromé osoby, podporující subjekty či projekty nadstandardně vysokými částkami či hmotnými dary, kteří se současně angažují i ve smyslu duchovní podpory projektu, případně pomáhají dalšími rozličnými způsoby (zprostředkování kontaktů, technologie, návrhy na nejrůznější zlepšení apod.),
- zpravidla nekladou příliš velký důraz na vlastní PR a sebeprezentaci spojenou s podporou projektu, nebo dokonce chtějí zůstat v anonymitě.

2.7 Patron[19]

- synonymum mecenáše, v kontextu této práce pojem spíše nepoužívám,
- osoba poskytující záštitu neboli patronát,
- v historickém kontextu často osoba, která pomáhala finančně, ale spíše svým společenským vlivem.

2.8 Donátor[20]

- česky dárce, osoba nebo instituce dávající dar bez nároku na protihodnotu,
- de facto synonymum pro mecenáše, ale v kontextu této práce používám termín donátor/dárce pro soukromé, drobnější individuální dárce, přispívající spíše menšími částkami, ať již pravidelně nebo jednorázově.

2.9 Sponzor[21]

- poskytovatel zejména ekonomické, hmotné podpory, který klade důraz na protihodnotu (hlavní rozdíl dárce vs. sponzor spočívá právě v protihodnotě), zpravidla ve formě marketingového významu či PR přínosu pro firmu,

---

[18] Slovník cizích slov: Mecenáš. *SCS.ABZ.CZ* [online]. [cit. 2020-06-28]. Dostupné z: https://1url.cz/DzaO6

[19] Slovník cizích slov: Patron. *SCS.ABZ.CZ* [online]. [cit. 2020-06-28]. Dostupné z: https://1url.cz/0zaO8

[20] Slovník cizích slov: Donátor. *SCS.ABZ.CZ* [online]. [cit. 2020-06-28]. Dostupné z: https://1url.cz/MzaOx

[21] Více se tématu sponzoringu věnuji v kapitole 4.2.2 *Firemní fundraising*.

- tento typ podpory bývá zpravidla ošetřen smlouvou, která specifikuje, co přesně poskytne sponzor a jakou protihodnotu poskytne příjemce, přičemž základní rozdíl spočívá zejména v daňové problematice,
- v kontextu této práce chápu sponzora primárně jako firemního partnera, který poskytuje finanční nebo nefinanční podporu projektu.

2.10 Filantropie

- z řeckého *filantropos*; *filos* – milující, *anthropos* – člověk, v obecném slova smyslu tedy láska k člověku,
- slovník cizích slov pojem definuje jako dobročinné pomáhání sociálně slabým, lidumilnost, lidumilství, dobročinnost, láska k člověku,[22]
- s důrazem na humanisticky motivovanou činnost, ať již v náboženském či sekulárním kontextu.

2.11 Charita

- česká verze latinského termínu *caritas* – slitování, smilování,
- slovník cizích slov pojem definuje jako dobročinnost, lidumilnost a lásku k bližnímu v křesťanském pojetí,[23]
- staří teologové tímto pojmem překládali řecký pojem *agapé*, označující v řecky psaných textech Nového zákona křesťanskou lásku,[24]
- motivace k charitativním činům zpravidla vychází z křesťanské víry.

Pojmy filantropie a charita se mohou jevit jako synonyma a do jisté míry tomu tak je. Nicméně rozdíl mezi charitou a moderní filantropií můžeme charakterizovat tak, že charita je soubor idejí a skutků, vycházejících z křesťanství a vyznačuje se důrazem na osobní službu a konkrétní, přímé jednání spojené s lidmi. Naproti tomu filantropie kromě pomoci jednotlivcům aspiruje i na proměnu celé společnosti, s cílem eliminovat její „nemoci" a problémy. Moderní filantropie usiluje o svět, v němž charita bude vzácná nebo dokonce nepotřebná.[25] Z těchto důvodů

[22] PETRÁČKOVÁ, Věra a kol. *Akademický slovník cizích slov. I. díl, A-K*. Vyd. 1. Praha: Academia, 1995. 445 s. ISBN 80-200-0523-4. S. 229.

[23] Ibid, s. 310.

[24] Není charita jako charita. *Nadace Neziskovky.cz* [online]. [cit. 2020-06-28]. Dostupné z: https://svetneziskovek.cz/lide/neni-charita-jako-charita

[25] Inspirováno textem in: SVOBODA, František. *Filantropie: distanční studijní opora*. Vyd. 1. Brno: Masarykova univerzita, Ekonomicko-správní fakulta, 2007. 116 s. ISBN 978-80-210-4477-7. S. 20, 88.

v této práci oba pojmy spíše nepoužívám, s výjimkou historického kontextu nebo přímého označení výrazně filantropických aktivit.

3 FUNDRAISING V HISTORICKÉM KONTEXTU

Tuto kapitolu věnuji zmapování historie fundraisingu a jeho vývoje. Pokusím se zaměřit zejména na oblast kultury, respektive hudby, ovšem ne vždy je to možné s ohledem na charakter konkrétních historických epoch. Geograficky se snažím pokrýt převážně naše území s výjimkou popisu naprostých počátků fundraisingu, které se vznikaly jinde – viz dále.

Primárním impulsem k sepsání této kapitoly byly výsledky mých rešerší, ze kterých vyplynulo, že patrně neexistuje žádný materiál, který by se fundraisingem v historickém kontextu zabýval uceleně. Podařilo se mi shromáždit různé zdroje, ze kterých zde čerpám a které uvádím v citacích a odkazech, nicméně ve všech případech se jedná buď o historii dílčích období, podstatných pro celkový kontext publikací, anebo o úžeji zaměřené příspěvky ve vztahu k předmětu zkoumání.

Domnívám se, že právě hlubší exkurz do vývoje společnosti a jejího přístupu k principům fundraisingu může napomoci komplexnějšímu nahlížení na něj a zejména porozumění jeho principům a potřebám v současnosti. Termín a pojem je poměrně nový, ale historii tohoto oboru a jakýsi typ předchůdců fundraisingu můžeme spatřit již na úsvitu našich kulturních dějin.
Pojem fundraising byl poprvé použit relativně nedávno – ve čtyřicátých letech 20. století v souvislosti s potřebou sjednotit a systematizovat fundraisingové aktivity neziskových organizací na celostátní úrovni.[26] Do té doby nebylo získávání finančních prostředků na činnost NNO nijak evidováno ani kontrolováno a narůstal počet stížností na vybírání prostředků a také dotazů, jakým způsobem je s nimi dále nakládáno. Pokusy o sjednocení fundraisingových aktivit probíhaly již od roku 1948, ale narážely na nedostatek pravomocí. Situace se změnila až v roce 1956, kdy byl jmenován prezidentský poradce zodpovídající za sjednocení fundraisingových strategií pro NNO na celostátní úrovni. Následně byl v bulletinu *Fund Raising Bulletins* uveden seznam NNO oprávněných vybírat finanční prostředky za obecně platných předpisů, což bylo kontrolováno zvláštním výborem. V roce 1958 vzniká první veřejný registr NNO, kam se zapsal např. Americký červený kříž. Registr dále dělil NNO podle jejich zaměření a uděloval povolení k organizování celostátních kampaní. Tato opatření měla vést především

[26] BOUKAL, Petr. *Fundraising pro neziskové organizace*. První vydání. Praha: Grada, 2013. 260 stran. ISBN 978-80-247-4487-2. S. 32.

ke zvýšení důvěry, a tedy i finančních prostředků, což se dělo (z dnešního pohledu logicky) poměrně pomalu. Velký úspěch přineslo několik sjednocených kampaní, v nichž objem vybraných prostředků zaznamenal nárůst až o 25 %. Dalším mezníkem se stal rok 1971, kdy byla zavedena možnost přispívat na dobročinné účely formou srážek ze mzdy (tzv. payroll) a celá sedmdesátá léta zaznamenala velký nárůst objemu prostředků poskytnutých NNO (cca šestinásobek během patnácti let).[27] Přibližné od této doby narůstal i počet NNO a docházelo k rozšiřování jejich působení směrem ke kultuře, ekologii, ochraně zvířat apod. a také ke zpřesňování pravidel.

Mimo Spojené státy je termín fundraising používán velmi krátce a také různě. S ohledem na odlišný vývoj občanské společnosti a konceptu centralizovaného státu nacházíme v evropských zemích výrazně vyšší podíl veřejných zdrojů na financování NNO, což je tradice, která v USA zcela chybí - veřejné zdroje nejsou ve Spojených státech většinou zahrnovány do fundraisingu. Tyto skutečnosti mohou vytvářet rozdíly ve vnímání pojmu fundraising stejně jako absence adekvátního termínu v evropských jazycích.

3.1 První zmínky o fundraisingu

První zmínky o fundraisingu nacházíme již v Bibli, a to jak ve Starém, tak i v Novém zákoně. V obou případech se jedná o formu veřejné sbírky charitativního, nábožensky motivovaného charakteru. Ve starozákonní Knize Exodus jsou Izraelité vyzváni, aby přispěli na stavbu svatyně (pozdější druhý jeruzalémský chrám): *„Mojžíš celé izraelské obci řekl: ‚Hospodin přikázal toto: Vyberte mezi sebou pro Hospodina sbírku; každý, kdo má ochotné srdce, ať přinese Hospodinu příspěvek…'".*[28] Sbírka se tedy konala na bázi dobrovolnosti a osobních možností každého jedince: *„... Potom přicházeli – každý, kdo cítil nutkání, každý, kdo měl ochotného ducha – a přinášeli Hospodinu příspěvek…*".[29] V Novém zákoně můžeme za pasáž o fundraisingu považovat část Prvního listu Korintským, kde sv. Pavel vyzývá k dobrovolné sbírce pro strádající křesťany v Jeruzalémě: *„Pokud jde o sbírku na svaté, řiďte se stejnými pokyny, jaké jsem dal církvím v Galacii…*

[27] Ibid, s. 33.

[28] Bible: Ex 35, 4,5. *Bible.com* [online]. [cit. 2020-06-28]. Dostupné z: https://1url.cz/WzaOm

[29] Ibid, Ex 35, 20.

Jakmile přijdu, dám vámi schváleným mužům doporučující listy a pošlu je s vaším darem do Jeruzaléma…".[30]

S principy fundraisingu v pojetí této práce, tedy jako fenoménem podpory umění a vědy, se setkáváme od dob starověkého Říma. Ještě před vznikem občanské společnosti zde movití příslušníci privilegované vrstvy svobodných občanů zakládali různé spolky a nadace, skrze které podporovali nadané umělce. Dnes nejznámějším příkladem podporovatele antické doby je Gaius Cilnius Maecenas (cca 70 př. n. l. – 8 př. n. l.).[31] Od jeho jména je odvozen nám dobře známý pojem „mecenáš", který se coby synonymum pro ochránce, podněcovatele a podporovatele umění, věd a tvůrčích činností ujal již krátce po jeho smrti.[32] Nejspíš k tomu přispělo i hojné projevování vděčnosti a oslavování Maecenata v dílech soudobých básníků. Kromě podporovatele umění byl Maecenas především diplomat, důvěrník a rádce Gaia Octavia, pozdějšího římského císaře Augusta. Informace o jeho životě můžeme čerpat z fragmentů v dochovaných literárních dílech antických autorů, jelikož svou podporu směřoval právě k literátům, mj. také k Vergiliovi nebo Horatiovi.[33]

Ústřední postavou antického mecenášství byl pochopitelně sám císař Augustus, který nechal vybudovat stavby světového významu, mezi něž patřily či dodnes patří Augustovo forum, Marcellovo divadlo, rozšíření Fora Romana i řada chrámů zdobených sochami. Augustus budoval také užitkové stavby jako akvadukty či různé reprezentační budovy a snažil se všemožně zpříjemnit život římskému lidu. Antika tedy položila základy „obecné prospěšnosti jako ctnosti dárce, která není vázána na situaci příjemce."[34]

---

[30] Bible: 1Kor 16, 1,3. *Bible.com* [online]. [cit. 2020-06-28]. Dostupné z: https://1url.cz/WzaOm

[31] Encyclopaedia Britannica: Gaius Maecenas. *Britannica.com* [online]. [cit. 2020-06-28]. Dostupné z: https://www.britannica.com/biography/Gaius-Maecenas

[32] *Slovník antické kultury*. Praha: Svoboda, 1974. 720 s. S. 363.

[33] RICHTROVÁ, Eva, in: PAVELKOVÁ, Jindra a Masarykova univerzita. *Milovníci a mecenáši věd a umění v řeholním rouše*. Brno: Masarykova univerzita, 2014. ISBN 978-80-210-6705-9. S. 9–11.

[34] SVOBODA, František. *Filantropie: distanční studijní opora*. Vyd. 1. Brno: Masarykova univerzita, Ekonomicko-správní fakulta, 2007. 116 s. ISBN 978-80-210-4477-7. S. 78.

3.2 Období středověku a renesance

V dalších staletích, následujících po rozpadu římského impéria, zůstaly mecenášské i další veřejně prospěšné aktivity výsadou privilegované vrstvy obyvatel, zejména panovníků, šlechty a církve, přičemž zmíněné subjekty se angažovaly nejen v sociální sféře, ale podporovaly také kulturu, umění, vědu či vzdělávání. Postupem času se podporovateli a mecenáši stávaly také osobnosti z řad bohatých měšťanů. Mezi nejznámější mecenáše tohoto úseku historie můžeme určitě zařadit Václava I., v oblasti kultury pak zejména Karla IV. nebo císaře Rudolfa II. – viz dále. Po celá staletí (cca od vydání Velkého privilegia české církve Přemyslem Otakarem I. roku 1222 až do roku 1945) bylo v platnosti tzv. Patronátní právo, které (zjednodušeně řečeno) upravovalo vztah panovníka s církví ve prospěch církve, nicméně panovníka (coby původního vlastníka objektů) zavazovalo nadále finančně pečovat nejen o církevní majetek, ale také o další beneficia. V důsledku toho byly zakládány fundace,[35] mecenáty či patronáty, vznikající při klášterech, kapitulách nebo náboženských bratrstvech. Právě bratrstva patřila k významným zadavatelům uměleckých zakázek a vytvářela příležitosti k zapojování laiků do donátorských aktivit.[36] Výše zmíněné Patronátní právo, resp. závazky z něj plynoucí, je zajímavé mj. provázaností místních samospráv s církevními institucemi. Například brněnskou městskou radu v 18. století toto právo vázalo k farnímu kostelu sv. Jakuba. Kromě oprav a hospodaření farnosti se patronát vztahovat také na svatojakubský hudební kůr. Městská rada nejen pravidelně poskytovala značné příspěvky na pořádání slavnostních i morových procesí, velkopátečních průvodů apod. z městské pokladny, ale pečovala taktéž o úroveň hudebního provozu. O tom svědčí zápis, resp. zpráva primátora z roku 1748, která říká, že *„...na svatého Martina byla hudební produkce velmi špatná a je nutné tento stav napravit"*.[37] Taková sdělení předpokládala nejen účast na většině produkcí, ale také značnou míru zájmu a erudovanosti členů rady,

[35] Církevní fundace je majetek v hotovosti nebo nemovitostech, který dostala církevní instituce. Je vždy spojen s dlouhodobou nebo věčnou povinností konat za roční výnosy tohoto majetku určené církevní úkony. VIŠŇOVSKÝ, Mikuláš. *Malý teologický lexikon*. 1. vyd. Bratislava: Církevné nakladatelstvo, 1977. 510 s. S. 158–159.

[36] MALÝ, Tomáš, MAŇAS, Vladimír a ORLITA, Zdeněk. *Vnitřní krajina zmizelého města: náboženská bratrstva barokního Brna*. Vyd. 1. Brno: Statutární město Brno, 2010. 377 s. Brno v minulosti a dnes; suppl. č. 10. ISBN 978-80-86736-19-8.

[37] MAŇAS, Vladimír. *Brněnská městská rada a hudební provoz ve farním kostele sv. Jakuba ve druhé polovině 18. století.* In: BAJGAROVÁ, Jitka, ed. *Miscellanea z výroční konference České společnosti pro hudební vědu 2008: Fenomén mecenášství v hudební kultuře; Kabeláč – Ištvan*. 1. vyd. Praha: Česká společnost pro hudební vědu, 2010. 227 s. ISBN 978-80-87112-35-9. S. 75.

a stejně tak je dokladem, že úroveň chrámové hudby představovala pro městskou radu prestižní záležitost. Někdejší míru zájmu a především oné erudovanosti bychom si v nejednom případě možná přáli implementovat do současných kulturních komisí, rozhodujících o přidělování veřejných prostředků na kulturu.

V sekulárním světě této doby se hlavními centry mecenášství stávaly dvory, které kolem sebe vytvářeli panovníci, šlechta i církevní hierarchové. Nutno podotknout, že primární motivací k mecenášství, zejména tomu uměleckému, byla v této době především snaha po reprezentaci, vlastní sebeprezentaci a upevnění moci – tedy důvody, které jsou patrné dodnes, nicméně k romantické představě ušlechtilosti a nezištnosti mají poměrně daleko. Mezi vnější projevy reprezentace patřila především sídla a rezidence (hrady, dvory, paláce, kláštery apod., včetně exteriérů v podobě zahrad a parků). Důležitou součástí provozu těchto prostor byl nejen okázalý společenský život, ale i soukromé rodinné oslavy a další rituály, jako např. svatby, pohřby, hostiny, turnaje, vítání návštěv, světské i církevní slavnosti apod. K těm potom neodmyslitelně patřila hudba a hudební produkce. Objednávky uměleckých děl byly z velké části limitovány vkusem a přáním mecenášů, nicméně tvorba byla zadávána již s ohledem na předpokládané publikum a další skupiny recipientů.[38]

Za největšího mecenáše této epochy (zejména v oblasti výtvarného umění) je právem považován císař Rudolf II., jehož investice do rozvoje vědy a umění byly nezměrné, stejně jako finanční jmění, které po sobě zanechal na Pražském hradě. Rudolfínské sbírky patrně měly a mají v jakýchkoli dobových relacích nevyčíslitelnou hodnotu.[39] Za zamyšlení stojí otázka, zda Rudolf II. a rakouští Habsburkové byli obecně mecenáši umění v dnešním slova smyslu nebo (z hlediska vztahu k umělcům, uměleckým dílům vs. motivace k pořizování uměleckých děl) spíše pragmatičtí „sběratelé umění", jak bychom je možná označili dnes.[40]

---

[38] RICHTROVÁ, Eva. *Mecenát. Kulturní fenomén mezi antikou a současností.* In: PAVELKOVÁ, Jindra a Masarykova univerzita. *Milovníci a mecenáši věd a umění v řeholním rouše*. Brno: Masarykova univerzita, 2014. ISBN 978-80-210-6705-9. S. 23–25.

[39] ŠEBESTA, Josef. *Mecenášství renesančních Habsburků?* In: BAJGAROVÁ, Jitka, ed. *Miscellanea z výroční konference České společnosti pro hudební vědu 2008: Fenomén mecenášství v hudební kultuře; Kabeláč – Ištvan*. 1. vyd. Praha: Česká společnost pro hudební vědu, 2010. 227 s. ISBN 978-80-87112-35-9. S. 25–26.

[40] Ibid.

3.3 Doba pobělohorská

V období po bitvě na Bílé hoře (1620) se umělecké mecenášství na našem území stává doménou katolické církve, a to především prostřednictvím velkých klášterů různých řádů, jejichž nejvyšší představitelé tak mj. demonstrovali vztahy s panovníkem. Díky pobělohorským perzekucím a konfiskacím majetku zejména nižší šlechty a měšťanstva (resp. účastníků stavovského povstání) docházelo k úpadku části české šlechty, rekatolizaci společnosti a národnostní proměně nejbohatší vrstvy obyvatel. Na konfiskacích významně zbohatly církevní instituce, kláštery i řády a mnoho konfiskátů bylo soustřeďováno také do rukou šlechty z řad stoupenců Habsburků.

Jak církev, tak šlechta tedy měly veškeré podmínky k podporování vzdělanosti a umění – prosperující statky a výnosy z nich plynoucí – a disponovali taktéž prostory vhodnými k provádění koncertů, které byly součástí klášterů, zámků a dalších sídel. Logicky tak vznikala stále větší poptávka po vzniku kapel a rostly objednávky děl.

Seznam barokních a klasicistních mecenášů umění by vydal na samostatnou práci, ale ráda bych zde zmínila alespoň některé nejdůležitější šlechtické rody a centra podpory rozvoje hudebního života.

Na českém území jistě stojí za zmínku šlechtický rod Hartigů, kteří byli mecenáši např. Jana Dismase Zelenky, nebo rod Šporků. Hrabě Antonín František Špork proslul jako všestranný mecenáš, který položil základy české hudební školy lesního rohu, na jeho pozvání opakovaně přijížděl Antonio Vivaldi a svou hudbu mu z Lipska posílal i Johann Sebastian Bach. Kromě hojné podpory umění a umělců se věnoval i sociální oblasti a charitativním projektům a nechal vybudovat jednu z dodnes dochovaných barokních perel – špitál pro chudé a válečné invalidy na Kuksu. Jeho pravnuk Jan Václav Špork byl později mecenášem Josefa Myslivečka, kterému mj. z velké části financoval studijní cestu do Itálie.

Na Moravě patřil k nejvýznamnějším mecenášům nejen hudby, ale barokního umění vůbec bezpochyby hrabě Jan Adam z Questenberka[41], jehož zámek Jaroměřice nad Rokytnou se stal zásadním moravským centrem umění první

[41] Pozn. aut.: Jméno hraběte z Questenberka zde uvádím česky, nicméně v citacích ponechávám německý způsob (Questenberg), který používá Jana Perutková.

poloviny 18. století. Hrabě Questenberk také dlouhodobě zaměstnával Františka Antonína Míču jako skladatele a kapelníka a patrně byl v užším kontaktu i s J. S. Bachem.[42]

Dalším významným šlechtickým rodem, působícím na Moravě, byli z hlediska hudby Haugwitzové. Jejich příchod na zámek Náměšť nad Oslavou ve druhé polovině 18. století znamenal pro toto místo největší rozkvět v historii a hudebnímu mecenášství se v tomto rodě věnovalo hned několik generací. Největší kulturní rozvoj panství zaznamenalo za Jindřicha Viléma Haugwitze, který se sám věnoval skládání hudby a přátelil se s řadou hudebních osobností své doby. Mezi jeho přátelé patřili např. jeho někdejší spolužák Christoph Willibald Glück nebo Antonio Salieri, který právě jemu dedikoval *Requiem*, které původně napsal pro sebe.[43]

Z církevních institucí patřil k nejvýznamnějším centrům vzdělanosti a umění například mecenát Břevnovského kláštera, který držel patronát mj. nad malířem Petrem Brandlem, dále Strahovský klášter nebo klášter premonstrátů v Teplé. Na území Moravy pak můžeme zmínit např. premonstrátský klášter v Nové Říši a zejména umělecký mecenát benediktinů v Rajhradě.

Hovoříme-li o mecenášství této doby, termín zcela neodpovídá jeho chápání v dnešním slova smyslu. Narozdíl od předchozích staletí se zde patrně již nejedná o upevňování moci, přesto zůstává motivace – až na výjimky zde uvedené – ve většině případů stále v rovině sebeprezentace a (vyjádřeno jazykem dnešní doby) PR. Poměrně kriticky tento fenomén nahlíží doc. Perutková ve svém příspěvku o Questenberkovi:
„Questenbergovo mecenášství je ovšem nutno chápat v širší souvislosti tohoto slova, totiž jako součást sebeprezentace barokního aristokrata. Nejedná se tedy o mecenát ve smyslu humanisticky motivované dobročinnosti či o prvoplánové

[42] PERUTKOVÁ, Jana. *Hrabě Johann Adam Questenberg (1678–1752) jako mecenáš.* In: BAJGAROVÁ, Jitka, ed. *Miscellanea z výroční konference České společnosti pro hudební vědu 2008: Fenomén mecenášství v hudební kultuře; Kabeláč – Ištvan*. 1. vyd. Praha: Česká společnost pro hudební vědu, 2010. 227 s. ISBN 978-80-87112-35-9. S. 41.

[43] SEHNAL, Jiří. *Hudebníci Jindřicha Viléma Haugwitze.* In: *Haugwitzové a hudba: sborník přednášek z muzikologického sympozia konaného na zámku v Náměšti nad Oslavou dne 22. září 2002 v rámci projektu „Vivat musica" u příležitosti výročí 250 let od zakoupení panství hraběcím rodem Haugwitzů*. Náměšť nad Oslavou: Národní památkový ústav, 2003. 94 stran.

lidumilství. Mecenášství příslušníků barokní šlechty … bylo určující silou rozkvětu umělecké činnosti v době baroka."[44]

V tomto kontextu je na místě taktéž odlišit čisté mecenášství ve smyslu poskytování finanční a další podpory jednotlivým hudebníkům, ať již ve formě prostředků na živobytí, studijní cesty nebo přímluvu za získání placeného zaměstnání, a prosté (byť mnohdy velkorysé) uzavírání smluvních pracovních vztahů. Fakt, že řada skladatelů a významných hudebníků působila až do první poloviny 19. století ve službách šlechticů v rolích dvorních skladatelů či kapelníků, nelze interpretovat jako mecenášství či podporu. Většinou se totiž výlučně jednalo o pracovně-právní vztahy, které sice hudebníkům zajišťovaly živobytí, ale zároveň je nezřídka stavěly do poměrně ponižujícího postavení, jako tomu bylo patrně i v případě smlouvy Josepha Haydna s hrabětem Esterházym, uzavřené v roce 1761: *„...Každodenně – ať už ve Vídni nebo na panstvích – dopoledne i odpoledne předstoupí, dá se ohlásit a vyčká v předsíni knížecích příkazů, zda má být prováděna hudba…".*[45] Opakem takového jednání byli dle dochovaných materiálů výše zmínění hrabě Špork nebo hrabě Haugwitz, kteří kromě objednávání honorovaných skladeb zacházeli s hudebníky jako s váženými hosty a považovali je za součást širší rodiny.

3.4 Období osvícenství a klasicismu

Od druhé poloviny 18. století dochází k postupné sekularizaci společnosti a vzniká mnoho necírkevních společností orientovaných na veřejně prospěšné činnosti. Zhruba od 19. století začínají necírkevní či nenáboženský motivovaná sdružování již převažovat.[46] Celé 18. století vnáší do evropské kultury osvícenské prvky, projevující se mimo jiné také v myšlenkách na volné sdružování, zaměřené na potřebu tzv. obecné či veřejné prospěšnosti, rozvoj kultury, vzdělávání a lidské společnosti celkově. První osvícenská společnost vzniká již v roce 1746

[44] PERUTKOVÁ, Jana. *Hrabě Johann Adam Questenberg (1678–1752) jako mecenáš.* In: BAJGAROVÁ, Jitka, ed. *Miscellanea z výroční konference České společnosti pro hudební vědu 2008: Fenomén mecenášství v hudební kultuře; Kabeláč – Ištvan*. 1. vyd. Praha: Česká společnost pro hudební vědu, 2010. 227 s. ISBN 978-80-87112-35-9. S. 40.

[45] VOLEK, Tomislav. Joseph Haydn – Oxfordský doktor z Rohravy. *Harmonie* [online]. 24. 4. 2009, [cit. 2020-06-28]. Dostupné z: https://www.casopisharmonie.cz/rozhovory/joseph-haydn-oxfordsky-doktor-hudby-z-rohravy.html

[46] SKOVAJSA, Marek a kol. *Občanský sektor: organizovaná občanská společnost v České republice*. Vyd. 1. Praha: Portál, 2010. 372 s. ISBN 978-80-7367-681-0. S. 50.

v Olomouci.[47] O několik desítek let později u nás dochází k založení prvního mecenášského spolku, nesoucího název *Společnost vlasteneckých přátel umění v Čechách* (1796), který svou podporou výtvarného umění patrně položil základy dnešní Národní galerie. Nezastupitelnou úlohu v rámci podpory a rozvoje kultury této doby na našem území sehrály také tajné spolky, zejména Svobodní zednáři. V důsledku josefínských reforem konce 18. století nabývá na významu také stát a formuje se občanská společnost v dnešním slova smyslu. Veřejně prospěšná činnost se rozšiřuje i mimo oblast sociálních a zdravotních služeb a angažují se stále širší skupiny obyvatel. Vznikají první společnosti a spolky, které hrají později významnou úlohu v počátcích a průběhu národního obrození. V oblasti kultury lze v první polovině 18. století za nejdůležitější počiny považovat založení *Vlasteneckého muzea*[48] v roce 1818, při muzeu vzniklé *Matice české* (1831) nebo založení *Měšťanské besedy* v roce 1845.

Jedněmi z nejštědřejších mecenášů hudby na přelomu 18. i 19. století se stali Lobkowicové, zejména pak Josef František Maxmilián, sedmý kníže z Lobkowic. Kníže Lobkowic významně podporoval nejen Josepha Haydna, jemuž nechal opakovaně provádět oratorium *Stvoření* (v roce 1805 provedeno v českém překladu), ale také Ludwiga van Beethovena, který mu za jeho podporu věnoval (resp. dedikoval, jelikož kníže za díla poctivě zaplatil) některé ze svých největších symfonií – *Eroicu*, *Osudovou* a *Pastorální*.

Z hlediska hudebního života, a to nejen historického, ale i současného, je pozoruhodné založení a stoleté fungování *Jednoty umělců hudebních ku podpoře vdov a sirotků.*[49] Organizace byla založena 1. 3. 1803 podle vzoru vídeňské

[47] Societas Incognitorum Eruditorum byla označována dle zakladatele Josefa svobodného pána Petrasche také jako „Petraschova společnost". Tvořili ji kriticky naladění vědci a náboženští učenci, nespokojení s monopolem jezuitů ve školství. Přírodovědec Ignác Born byl iniciátorem vzniku Soukromé učené společnosti, která se v roce 1784 prezentovala jako veřejná Královská česká společnost nauk.
In: ANDERLE, Petr. Útržky z historie občanské společnosti. Máme na čem stavět. *Nadace Neziskovky.cz* [online]. Občanské sdružení Vlastenecký poutník [cit. 2020-06-28]. Dostupné z: https://www.neziskovky.cz/clanek/1075/0/hledej/utrzky-z-historie-obcanske-spolecnosti/

[48] Předchůdce Národního muzea, založeno aristokratickou Společností Vlasteneckého muzea v Čechách.

[49] SÝKORA, Pavel. Jednota umělců hudebních ku podpoře vdov a sirotků. *Český hudební slovník osob a institucí: Slovníkové heslo* [online]. Brno: Masarykova univerzita, 30. 5. 2019 [cit. 2020-06-28]. Dostupné z: https://1url.cz/Yza5t

Tonkünstler Wittwen-und-Waisen-Societät (založeno roku 1771 Florianem Leopoldem Gassmannem jako podpůrný spolek pro finanční podporu členů, kteří nemohli vykonávat své povolání pro stáří nebo nemoc, dále pak jejich vdov a sirotků). Kromě císaře Františka I. poskytovali finanční dary společnosti jak další aristokraté (Josef Lobkovic nebo Bedřich Nostic), tak řada měšťanů nebo manželky českých stavů, které darovaly prostředky na zajištění vdovských penzí. Roli prvního protektora zastával Jan Václav Špork, následovali jej Kristián Filip Clam--Gallas, Bedřich Nostic, Kristián Kryštof Clam-Gallas a mnozí další. Kromě svého primárního poslání se Jednota významně podílela na organizaci pražského hudebního života a vlastnila rozsáhlou sbírku českých i zahraničních hudebních materiálů. Stala se zároveň první stálou pražskou institucí, pořádající veřejné koncerty (v prostorách Stavovského divadla, Žofína, Rudolfina apod.), které dirigovali Carl Maria von Weber, František Škroup, Bedřich Smetana nebo Anton Bennewitz a na pódiích účinkovaly Žofínská akademie, Hlahol nebo (po roce 1896) Česká filharmonie. Produkce jednoty měly značný ohlas u soudobého publika i kritiky. Repertoár uváděl některá významná díla v Praze dříve, než byla provedena ve Vídni (např. Händelův *Mesiáš* – Praha 1804, Vídeň 1830) a zcela mimořádnou událostí byla světová premiéra Dvořákova díla *Stabat Mater*, které skladatel Jednotě věnoval pro vánoční koncert 23. prosince 1880.[50]

Závěr této podkapitoly si dovolím věnovat osobnosti, jejíž přínos se sice netýká přímo hudební oblasti, nicméně se jedná o jednoho z největších a nejosvícenějších mecenášů, filantropů a pečovatelů o veřejné blaho v našich zemích vůbec. Touto osobností je hrabě Karel Chotek, který celý život usiloval o zlepšování životní úrovně lidu, zasloužil se o rozšiřování vzdělanosti, kladl důraz na osvětu, bojoval proti zaostalosti, chudobě, nevzdělanosti a zasazoval se o snížení a prevenci kriminality. V nejednom ohledu tak předstihl svou dobu.
Od roku 1826 zastával funkci Nejvyššího purkrabího Království českého, čímž v zemi reprezentoval panovníka a stál v čele Českého zemského gubernia. Reformoval úřad i úředníky, zasloužil se o rozšíření dopravní a technické infrastruktury, úpravy veřejných prostranství (namátkou: most Legií, tehdy řetězový, Chotkovy sady, úpravy Petřína, Smetanovo nábřeží, kultivace předměstí apod.). Totéž ukládal i městům a krajským úřadům po celé zemi, což se kupodivu

[50] Ibid.

setkalo s velkým ohlasem a jednou z reakcí na tyto podněty bylo masové zakládání tzv. okrašlovacích spolků.

V sociální oblasti provedl Chotek rozsáhlou reorganizaci pražských chudinských ústavů, reformoval péči o opuštěné, nemocné, duševně choré, fyzicky postižené (např. v roce 1832 založil *Ústav pro zaopatřování a zaměstnání dospělých slepců*, později nazvaný Klárův ústav) a byl také průkopníkem práce s propuštěnými z nápravných zařízení. Výzvou krajským hejtmanům k založení „humanitních ústavů, tak řečených opatroven dítek" (1835)[51] de facto i de iure odstartoval vznik institucionální péče o děti předškolního věku, přičemž tato myšlenka byla, stejně jako řada ostatních, motivována jeho obdivuhodným humanismem a sociálním cítěním. Mezi další Chotkovy lidumilné počiny lze zařadit založení ústavu pro hluchoněmé a ústavu pro zaopatření vdov a sirotků, reorganizaci a přestavbu pražské nemocnice nebo přestavbu zemské věznice.

Ač jeho rodným jazykem byla němčina, výrazně podporoval českou kulturu a emancipaci. Byť si (jak se sám vyjádřil) „nepřál žádný separatismus", tak zastával názor, že *„ale každý národ rakouské monarchie má pevně zachovat své jméno, svůj jazyk, své přednosti dané mu prozřetelností a má vytvořit celek, který se snaží vyniknout nad ostatní národy. Tak jsem smýšlel v Tyrolsku, tak v Terstu, maje vždy na zřeteli všeobecné blaho celé monarchie jako hlavní smysl své existence".*[52] Navzdory hysterickým náladám národního obrození a faktu, že jeho čeština byla velmi omezená, těšil se v Čechách obrovské přízni a úctě nejen mezi českými intelektuály a osobnostmi národního obrození. Po setkání s Františkem Palackým (1829) zásadním způsobem podpořil vznik *Matice české* (1831). Dále stál u založení *Jednoty krasoumné* (1835), která vznikla na půdě Chotkem taktéž podporované *Společnosti vlasteneckých přátel umění*. Jednota pořádala výstavy (od roku 1885 v Rudolfinu), zakupovala obrazy, budovala obrazárnu a všemožné chránila a posilovala české výtvarné umění. Za Chotkova působení zaznamenal kulturní život značný rozkvět, a to i navzdory „policejnímu státu" císaře

[51] LENDEROVÁ, Milena, JIRÁNEK, Tomáš a MACKOVÁ, Marie. *Z dějin české každodennosti: život v 19. století*. Vydání druhé, doplněné. Praha: Univerzita Karlova, nakladatelství Karolinum, 2017. 471 stran, 26 nečíslovaných stran obrazových příloh. ISBN 978-80-246-3510-1. S. 193.

[52] Cit. (kráceno), in: SMÍTKOVÁ, Lenka. *Karel hrabě Chotek – šlechtic na pomezí dvou epoch*. Praha, 2013. Diplomová práce. Univerzita Karlova, Filozofická fakulta, Ústav českých dějin. Vedoucí práce Hlavačka, Milan. S. 108.

Františka I. Díky všem těmto aktivitám, lidumilství a nezištné lásce k českému lidu měl ve Vídni spoustu odpůrců a nepřátel z řad aristokracie a politických kolegů. Byl tam považován za příliš pokrokového a některými dokonce za radikála. Kníže Metternich ho označoval za *„kolo, které příliš rychle běží"*.[53]

3.5 Fundraising po roce 1848

Velký rozmach sdružování a spolkové činnosti nastává po revolučních letech 1848/49. Roku 1861 vzniká vlastenecký pěvecký spolek *Hlahol* a roku 1863 *Umělecká beseda*, která měla mj. samostatný Hudební odbor, jehož předsedou byl Bedřich Smetana a spoluzakladateli hudební kritik a učitel zpěvu František Pivoda a hudební pedagog Ludevít Procházka. Významným mezníkem se pak stává rok 1867, kdy vstupuje v platnost nový zákon o spolčování,[54] který v českých zemích platí až do roku 1951.[55]

V roce 1871 vznikl, patrně díky jistým vnitřním rozporům v Umělecké besedě, nápad na založení nadace za účelem *„české hudebniny vydávati za levnou cenu, pak klavírní výtahy zpěvoher domácích našich skladatelů"*.[56] Tato nadace měla nést název *Matice hudební* a nápad inicioval zmíněný Ludevít Procházka, který jej představil na schůzi Hudebního odboru Umělecké besedy. Myšlenka měla ohlas v okruhu českých nakladatelů a hudebních podnikatelů, organizujících se kolem právě vznikajících *Hudebních listů*, a kladně se vyjádřilo i vedení Umělecké besedy. Historicky poprvé se zde protnuly zájmy hudebníků a nově se tvořícího hudebního průmyslu, přičemž obě strany ve vzniku nadace viděly příležitost, aby české skladby *„ve vlasti naší všude zdomácněly a i do ciziny se dostaly"*.[57]

---

[53] VONDRA, Roman. *Karel hrabě Chotek z Chotkova a Vojnína (1783–1868).* Historický obzor, 2007, 18 (5/6), s. 120–132. ISSN 1210-6097. S. 126.

[54] Zákon č. 134/1867 ř. z.

[55] SKOVAJSA, Marek a kol. *Občanský sektor: organizovaná občanská společnost v České republice*. Vyd. 1. Praha: Portál, 2010. 372 s. ISBN 978-80-7367-681-0. S. 52.

[56] Památník a zápisník Matice hudební 1871–1881. Cit. In: KAVKA, Tomáš. *„Hudebniny našich skladatelů za levnou cenu vydávati" – Hudební matice v prvním desetiletí své existence (1871–1881).* In: BAJGAROVÁ, Jitka, ed. *Miscellanea z výroční konference České společnosti pro hudební vědu 2008: Fenomén mecenášství v hudební kultuře; Kabeláč – Ištvan*. 1. vyd. Praha: Česká společnost pro hudební vědu, 2010. 227 s. ISBN 978-80-87112-35-9. S. 86.

[57] Ibid.

Hudební matice byla formálně edičním oddělením Umělecké besedy, ale prakticky působila samostatně a stala se nejvýznamnějším nakladatelským projektem doby. Matice byla taktéž zajímavá z hlediska fundraisingu. Prostředky na zahájení a udržení provozu získávala z členských a jiných příspěvků, odstupňovaných dle typu členství (resp. poměru výše příspěvku a získané protihodnoty). Tento způsob bychom mohli směle přirovnat k principům fungování nejrůznějších dnešních klubů přátel, resp. členství v těchto klubech. Koncept poskytované protihodnoty (v podobě členských prémií, zahrnujících hudebniny) nebyl ničím novým – na podobném principu fungovala i Umělecká beseda a tento systém údajně zvyšoval motivaci k placení členských příspěvků. Stran fundraisingu byla Hudební matice poměrně nadčasová, co se týká zahájení činnosti, pro kterou si stanovila hranici získání tří stovek přispěvatelů, a teprve poté začala vyjednávat s hudebníky o podmínkách vydávání jejich tvorby. I přestože se v dalších letech instituce potýkala s řadou problémů, zapříčiněných jak hospodářskou krizí, tak spory hudebníků, představovala až do konce první republiky jedno z nejdůležitějších hudebních vydavatelství vážné hudby u nás.

Z nejvýznamnějších hudebních spolků 19. století, jejichž názvy známe dodnes, jmenujme alespoň *Český spolek pro komorní hudbu*[58] (1894–1976, kdy se začlenil do České filharmonie formou kruhu přátel hudby) nebo *Pražský symfonický orchestr se sídlem v Praze (svépomocné sdružení nezaměstnaných orchestrálních umělců)*, který byl založen roku 1933 a po roce 1946 včleněn do Symfonického orchestru hl. m. Prahy.[59]

Od konce šedesátých let 19. století spolková činnost zaznamenává obrovský rozkvět a například v devadesátých letech 19. století vzniká dokonce přes 100 spolků ročně.[60] Spolu s tímto fenoménem pochopitelně narůstá také potřeba shánění finančních prostředků na činnost, tedy fundraising. To platí zejména v oblasti kultury, jelikož stát se začal finančně angažovat jen pozvolna a svou podporu směřoval primárně do oblasti sociálních služeb (nemocnice, sirotčince, zaopatřovací ústavy apod.). Zaznamenáváme tedy vzedmutí vlny dárcovství

[58] LAŠŤOVKA, Marek et al. *Pražské spolky: soupis pražských spolků na základě úředních evidencí z let 1895–1990*. Vyd. 1. Praha: Scriptorium, 1998. 742 s. Documenta Pragensia. Monographia; vol. 6. ISBN 80-902151-9-X. S. 267, položka 287.

[59] Ibid, s. 276–277, položka 594.

[60] Ibid, s. 52.

a dobrovolnictví, která sehrává výraznou úlohu nejen při udržování činností spolků, ale také při získávání prostředků na budování reprezentativních národních institucí, z nichž nejznámější jsou patrně sbírky na vybudování Národního divadla (základní kámen položen 16. května 1868) a po požárech na jeho obnovu.

Dále lze konstatovat, že metody fundraisingu 19. století byly poměrně vyspělé a zahrnovaly veřejné sbírky, crowdfunding, benefiční koncerty a plesy, bazary, dražby a loterie.

Stran hudebních fundraisingových aktivit 19. století došlo v roce 1880, resp. 1879 k pozoruhodné akci, kterou bychom mohli nazvat fundraisingovou kampaní v dnešním významu tohoto pojmu. U příležitosti jubilejního koncertu k padesátému výročí prvního koncertu Bedřicha Smetany se spojily tři pražské spolky (Umělecká beseda, Hlahol a Akademický čtenářský spolek) a písemně vyzvaly ostatní české spolky k přispění na „Národní dar československých spolků Mistru Smetanovi k padesátiletí jeho koncertní činnosti", který mu měl být předán v den koncertu. V kampani bylo nakonec vybráno a Smetanovi předáno zhruba 1100 zlatých, přičemž přispělo celkem 75 spolků. Další úspěšná kampaň – ve formě benefice – proběhla u příležitosti 100. představení *Prodané nevěsty*, kdy se zapojilo celkem již 141 přispěvatelů, mezi kterými byli kromě spolků, jednot a korporací i jednotlivci z Prahy a venkova.[61] Darované prostředky představovaly vzhledem k tehdejším poměrům a ekonomické situaci Bedřicha Smetany nemalé jmění.

Z nově vzniklé společenské vrstvy zámožných podnikatelů kapitalistického typu, stejně jako z řad příslušníků buržoazie se etabluje mnoho významných mecenášů a filantropů. Za všechny zmiňme třeba průmyslníka, podnikatele a loďmistra Vojtěcha Lannu, skromnou a štědrou filantropku Annu Náprstkovou a posléze i jejího syna Vojtěcha, organizátora veřejného kulturního života a zakladatele muzea, které dodnes nese jeho jméno.

[61] Státní okresní archiv Semily. Cit. in: MOJŽÍŠOVÁ, Olga. *Čestné finanční dary Bedřichu Smetanovi.* In: BAJGAROVÁ, Jitka, ed. *Miscellanea z výroční konference České společnosti pro hudební vědu 2008: Fenomén mecenášství v hudební kultuře; Kabeláč – Ištvan*. 1. vyd. Praha: Česká společnost pro hudební vědu, 2010. 227 s. ISBN 978-80-87112-35-9. S. 80-81.

Z hudebního hlediska bych ráda zmínila dva významné mecenáše druhé poloviny 19. století. Prvním byl v Brně působící a německy hovořící podnikatel a průmyslový magnát Friedrich Wannieck, jehož jméno je spjato například s brněnským Německým domem. Jeho stavbu inicioval, prosadil a prostřednictvím fundraisingu také získal pozemek i prostředky na stavbu. K těmto účelům však nejprve založil zakladatelský spolek Verein Deutsches Haus. Jako milovník hudby nechal do projektu zakomponovat velkorysý koncertní sál s kapacitou 2000 míst (např. dnešní Janáčkovo divadlo má kapacitu poloviční). Kromě toho budova disponovala ještě komorním sálem a přes padesát let se zde odehrávaly koncerty, přednášky, slavnosti a provizorně zde sídlilo také německé divadlo. Za prostředky z dalších veřejných sbírek realizovaných prostřednictvím spolku byla financována výzdoba. Ta byla zadávána převážně místním dobrovolníkům, kterým Wannieck na svých přednáškách nezapomínal veřejně děkovat. Aktivně se zajímal o věci veřejné, byl členem mnoha správních rad a komisí, financoval řadu kulturních akcí a poskytoval podporu nemajetným nadaným studentům. Zneužití Německého domu nacistickou ideologií ani bourání válkou poničené stavby v roce 1945 coby symbolu zla se Wannieck naštěstí nedožil (zemřel roku 1919). Doufejme, že by byl potěšen alespoň zrekonstruovaným obchodním areálem Vaňkovka, který nese jeho jméno a portrét, a těsně sousedící Wannieck Gallery, v níž se občas konají koncerty Brněnské filharmonie.[62]

Druhým velmi výrazným mecenášem své doby byl pražský architekt Josef Hlávka,[63] podporovatel předních českých umělců, který nechal prostřednictvím závěti, sepsané v roce 1904, založit Hlávkovu nadaci[64] (v době svého vzniku zněl název *Nadání Josefa, Marie a Zdenky Hlávkových zřízené ku povznesení a sesílení národa českého*), působící a podporující nadané umělce a vědce dodnes. Hlávka se zasloužil také o založení České akademie věd a umění (dnešní Akademie věd ČR) nebo Hlávkovy koleje pro studenty pražských vysokých škol. Během protektorátu a druhé světové války byla činnost Nadace Hlávkových samozřejmě

[62] HNÁTOVÁ, Kateřina. *Friderich Wannieck – mecenáš brněnského hudebního života.* In: BAJGAROVÁ, Jitka, ed. *Miscellanea z výroční konference České společnosti pro hudební vědu 2008: Fenomén mecenášství v hudební kultuře; Kabeláč – Ištvan*. 1. vyd. Praha: Česká společnost pro hudební vědu, 2010. 227 s. ISBN 978-80-87112-35-9. S. 98–102.

[63] SKOVAJSA, Marek a kol. *Občanský sektor: organizovaná občanská společnost v České republice*. Vyd. 1. Praha: Portál, 2010. 372 s. ISBN 978-80-7367-681-0. S. 53-54.

[64] Hlávkova nadace. *Hlavkovananadace.cz* [online]. [cit. 2020-06-28]. Dostupné z: http://www.hlavkovanadace.cz/

ochromena a ani v průběhu komunistického režimu nemohla vykonávat činnost. Nicméně i přesto přetrvala a po roce 1989 byla plně obnovena. Díky tomu, že formálně nikdy nepřestala existovat, získala v devadesátých letech alespoň část nadačního jmění zpět. Dnes nadace uděluje cestovní, umělecká a výzkumná stipendia nadaným mladým osobnostem, Cenu Josefa Hlávky pro talentované studenty[65] apod.

Z pohledu individuálního fundraisingu je velmi zajímavý fenomén stipendií, který se na našem území zrodil v polovině 19. století jako jeden z důsledků revolučních let 1848/49 a na ně navazujících proměn společnosti i státního uspořádání.[66] Z pohledu současnosti se stipendiím věnuji více v kapitole 4.1.1.4 *Stipendia a stipendijní programy*, ale je zajímavé připomenout si historický kontext. V průběhu 19. století mecenášství aristokratických kruhů postupně ustupuje a zvyšuje se vliv státu, který začíná poskytovat prostředky z veřejných zdrojů, ovšem za cenu zvýšené byrokracie a centralizace. Jedním z prvních zřízených ministerstev bylo v roce 1848 Ministerstvo veřejného vyučování (později Ministerstvo kultu a vyučování) a jeho nejvyšší posty obsadily osobnosti, mající úzký vztah k Čechám.[67] Záhy je zřízen první fond pro mladé umělce, tzv. Římská stipendia, určená pro poznávací cesty zejména výtvarných umělců. Roku 1863, za působení ministra Schmerlinga, byla při ministerstvu zřízena stálá umělecká komise, jejíž součástí byla i sekce pro obor hudební kompozice. Komise posuzovala žádosti o stipendia a prostředky poté poskytovalo ministerstvo financí. O toto stipendium žádal v roce 1865 i Bedřich Smetana, ale nebylo mu vyhověno.[68] Zmíněná hudební sekce umělecké komise měla tři členy (vůdčí osobností byl dlouhé roky Eduard Hanslick, členem komise pak např. Johannes Brahms), kteří žádosti posuzovali, a to převážně na základě předložených děl. Mezi nejznámější hudebníky, kterým bylo stipendium udělováno opakovaně, patřil Antonín Dvořák (v jeho případě bylo úspěšných pět z pěti žádostí, první roku 1874). V pozdějším období (1892–1895) byli mezi úspěšnými žadateli Josef Bohuslav Foerster, Jan

[65] V roce 2017 se stal držitelem tohoto ocenění student HAMU Matouš Pěruška.

[66] REITTEREROVÁ, Vlasta – REITTERER, Hubert. *Rakouská státní kulturní stipendia v 19. století.* In: BAJGAROVÁ, Jitka, ed. *Miscellanea z výroční konference České společnosti pro hudební vědu 2008: Fenomén mecenášství v hudební kultuře; Kabeláč – Ištvan*. 1. vyd. Praha: Česká společnost pro hudební vědu, 2010. 227 s. ISBN 978-80-87112-35-9. S. 103.

[67] Ministr hrabě Leo von Thun-Hohenstein (nar. v Děčíně) a státní podsekretář Joseph Alexander von Helfert (nar. v Praze). Ibid, s. 104.

[68] Ibid, s. 105, cit. KUNA, Milan.

Nepomuk Škroup, Alexander Zemlinsky, Josef Suk, Karel Weiss nebo Vítězslav Novák (poslední tři zmínění obdrželi stipendium taktéž opakovaně). Z dobových záznamů vyplývá, že co se týká hodnotících kritérií, bylo pro české uchazeče (kromě úrovně jejich práce) rozhodující již studium na pražské konzervatoři, které bylo bráno samo o sobě jako doporučení, a dále studium u Dvořáka, které nejspíše pomohlo k získání stipendia Sukovi a Novákovi.

3.6 Fundraising první poloviny 20. století

Můžeme směle konstatovat, že v první polovině 20. století se zrodil moderní fundraising, jehož principy jsou platné dodnes.

S výjimkou první světové války nárůst spolkové činnosti až do roku 1938 akceleroval a jsou zde velmi patrné narůstající vlivy a trendy přicházející ze zahraničí, zejména z Británie a USA. V roce 1914 zakládá Antonín Svojsík skautskou organizaci *Junák* právě po vzoru Británie a USA a v roce 1919 vzniká *Československý červený kříž*, jehož předsedkyní se stává dcera prezidenta T. G. Masaryka Alice Masaryková, díky jejíž podpoře se u nás v roce 1921 etablují pobočky původně britských křesťanských hnutí mládeže *YMCA* a *YWCA*. V tomtéž roce vzniká *Armáda spásy*.

Kromě spolkové činnosti pečovali v první polovině 20. století o kulturu a hudbu i nadále mecenáši a významnou roli zastával i stát. Jako příklad osobního individuálního mecenášství můžeme zmínit například *Orchestrální školu* (1901) v Litoměřicích založenou Emanuelem Lachmannem. Původně pražský rodák Lachmann věnoval škole velký dům s orchestrálním sálem, zázemím pro ředitele i učitele a hudební knihovnu. Opatřil také hudební nástroje a stal se prvním ředitelem. Na vznik a provoz školy věnoval nadační kapitál s předpokladem, že provozu bude udržován z jeho úroků. Další výdaje pokrývaly příspěvky z veřejných zdrojů (podílel se stát, okres i město Litoměřice). Do roku 1918 zde studovali žáci zdarma, poté za přiměřené školné[69] a v roce 1938 se z orchestrální školy stala městská hudební škola.

[69] BAJGAROVÁ, Jitka. *Lachmannova Orchestrální škola v Litoměřicích a Německá hudební akademie v Praze – dva příklady mecenášství – sponzorství z první poloviny 20. století.* In: BAJGAROVÁ, Jitka, ed. *Miscellanea z výroční konference České společnosti pro hudební vědu 2008: Fenomén mecenášství v hudební kultuře; Kabeláč – Ištvan*. 1. vyd. Praha: Česká společnost pro hudební vědu, 2010. 227 s. ISBN 978-80-87112-35-9. S. 124–126.

Dobrým příkladem naopak kolektivního mecenášství je vznik *Německé hudební a dramatické akademie*, která se otevřela studentům 1. září 1920 a prvním ředitelem se stal Alexander von Zemlinsky, v té době šéf opery Německého divadla. Podněty ke vzniku byly původně spíše politické, resp. k němu nepřímo vedlo zestátnění pražské konzervatoře v roce 1919 a následné zavedení češtiny jako výhradního vyučovacího jazyka, což německy hovořící pedagogové i studenti odmítli. V rámci narůstajících problémů v meziválečné multikulturní Praze nebyla možná dohoda a celý jazykový spor nabíral i humorných rozměrů, například v podobě bojů o to, zda umísťovat či neumísťovat na školní nástěnku informace v německém jazyce apod. Jako v řadě jiných již zmíněných případů i zde došlo nejprve ke vzniku spolku, jehož prostřednictvím mělo být založení školy financováno. Zajímavá byla ovšem jeho členská základna. V té byla sdružena nejen řada významných osobností pražského německého hudebního života a dalších jednotlivců, ale hlavně byly jejími členy další spolky, a dokonce i města prostřednictvím svých městských rad. Všichni se zavázali k finanční podpoře nově vzniklé instituce. Výše této podpory byla odstupňovaná v závislosti na typu členství a tento koncept, pozorovatelný již o století dříve, se uplatňuje v mnoha institucích i dnes (viz již zmíněné kluby přátel apod.). Pro konkrétní představu: členství rozlišovalo mezi zakladateli/původci (jednorázový příspěvek ve výši 50 000 Kč), zakladateli (jednorázově 10 000 Kč), členy přispívajícími (200 Kč ročně) a členy řádnými (30–199 Kč ročně). Nejrůznějších typů podporovatelů měla škola kolem tisícovky[70] a nacházeli se mezi nimi také banky a spořitelny, továrny a pivovary, městské a obecní úřady (zejména sudetské), obchodní a živnostenská komora, kláštery, zednářské lóže, pražské německé organizace, stovky malých hudebních spolků a především stovky jednotlivců z řad občanů (právníci, lékaři, učitelé, kapelníci, hudebníci, manželky, případně vdovy zástupců těchto profesí apod.).[71] Nejen na svou dobu se jedná o nadstandardní fundraisingovou základnu. Dosažení stálých podporovatelů je i v dnešní době snem každé hudební instituce či projektu. Navzdory těmto úspěchům škola bojovala o své postavení na vzdělávacím trhu i o přežití. Československý stát sice přislíbil (a poskytoval) dotace, nicméně

[70] Tisícihlavá podporovatelská základna je značná, uvážíme-li, že studentů bylo např. ve školním roce 1930/31 230 (cca polovina počtu posluchačů pražské Státní konzervatoře).

[71] Ibid, s. 130.

potřeby i ambice akademie coby nestátního zařízení byly vnímány jako druhořadé.[72]

Jako poslední příklad mecenášství 20. století bych zde chtěla zmínit osobnost ne sice českého původu, ale přece úzce spjatou s českou hudbou. Touto osobností je švýcarský dirigent a mecenáš Paul Sacher, který byl mecenášem a podporovatelem Bohuslava Martinů, a to již od roku 1938, kdy se seznámili, až do jeho smrti. Sacher u Martinů nejen objednával skladby v těžkých dobách,[73] ale uhradil také náklady na cestu manželů Martinů do USA v roce 1941, zprostředkovával korespondenci s rodinou Martinů v Poličce během války, a coby dirigent propagoval hudbu v poválečné Evropě. Když se Martinů v roce 1953 vrátil do Evropy (mj. díky stipendiu Guggenheimovy nadace), rychle pochopil, že návrat do Československa již možný nebude. Jak to pro něj bylo těžké, je dobře známo z životopisné literatury a v této náročné době opět pomohli manželé Sacherovi a nabídli manželům Martinů, aby se přestěhovali k nim na Schönenberg. K tomu o několik let později skutečně došlo a Martinů zde strávil poslední roky života. V korespondenci zmiňoval sídlo Sacherových jako „místo, kde se člověk cítí vždy šťastný". Paul Sacher podporoval i další hudebníky (Stravinský, Ligeti, Boulez ad.), nicméně k Martinů měl patrně specifický vztah a *„vedle obdivu k jeho hudbě prý byla jedním z ústředních motivů jeho lásky k Martinů touha pomáhat tomuto géniovi a ochraňovat jej".*[74] Pokud jsou to skutečně Sacherova slova, mohli bychom jej označit, co se týče vztahů k Martinů, za ryzího filantropa.

Další vývoj společnosti první poloviny 20. století přináší na jedné straně čím dál lépe organizované občanské a veřejně prospěšné aktivity, ale na straně druhé jsou (nejen) tyto aktivity čím dál polarizovanější. To je patrně způsobeno rostoucím sociálním, ekonomickým i etnickým napětím a celkovým klimatem očekávání válečného konfliktu. Období protektorátu a především druhé světové války pochopitelně destruuje nejen demokracii, ale také základní lidská a občanská

[72] Pro srovnání – v roce 1920 činila státní dotace 300 000 Kč, zatímco příjmy ze školného v témže roce činily 230 000 Kč, čím se blížily státní podpoře. In: Ibid, s. 129.

[73] Za přímý důsledek přátelství Sachera a Martinů lze považovat skladby *Koncert pro dva smyčcové orchestry, klavír a tympány*, *Concerto da camera pro housle, klavír a orchestr*, *Toccata e due canzoni*, *Sinfonia concertante č. 2* a *Epos o Gilgamešovi*.

[74] BŘEZINA, Aleš. Za Paulem Sacherem. Od úmrtí Martinů přítele uplynulo 20 let. *Martinu.cz* [online]. 28. 5. 2019 [cit. 2020-06-28]. Dostupné z: https://www.martinu.cz/cz/aktuality/1551-za-paulem-sacherem-od-smrti-martinu-pritele-uplynulo-20-let/

práva. Rozpuštěno či zakázáno je téměř 5000 spolků, zakázána je kultura (vyjma propagandistické) a zbytky uměleckých produkcí přecházejí do ilegality za cenu riskování životů.

Po druhé světové válce a zejména po roce 1948 veškeré nezávislé obecně prospěšné aktivity končí, případně se staly součástí státem řízených a kontrolovaných institucí. Většina původně soukromých spolkových iniciativ a institucí, založených za přispění mecenášů a fundraisingových aktivit, je zestátněna, včetně divadel, orchestrů a dalších subjektů organizujících hudební život. V dlouhém období mezi lety 1948–1989 o žádné z forem fundraisingu v hudbě v komunistickém Československu hovořit nelze. Výjimku možná tvoří několik individuálních případů podpory českých emigrantů v zahraničí nebo naopak ilegální podpory ze zahraničí, ale tím bychom se dostali spíše do roviny spekulací.

3.7 Americká cesta od charity k moderní filantropii

Na závěr historického exkurzu bych ráda učinila geografickou odbočku do USA, které prošly zcela odlišným vývojem než Evropa a od čtyřicátých let 20. století se stávaly kolébkou moderní filantropie a fundraisingu, jak je známe dnes.

Již v třicátých letech 19. století zaregistroval francouzský sociolog, politik a historik Alexis de Tocqueville při své cestě po Americe nový fenomén, viditelně proměňující život v tamní společnosti – výrazný nárůst činnosti dobrovolných spolků, zakládaných občany na místní, regionální i státní úrovni a naplňující poptávku po organizaci společenského a kulturního života. Nový, moderní způsob filantropie tak začal nahrazovat starší tradice charity, což mělo konsekvence pro kulturu.[75]

Stran historie dobročinnosti na tom byla Amerika podobně jako Evropa, avšak s tím rozdílem, že se nevydala cestou sociálního státu a dobročinné aktivity zůstaly doménou neziskového sektoru. Již první filantropické, resp. charitativní počiny – tzv. pomoc potřebným (spojovaná s puritánskou církví a osobností Johna Winthropa[76]) – byly přímé, osobní a konkrétní. Poslední tři slova pak ztělesňují americký přístup k fundraisingu dodnes.

[75] SVOBODA, František. *Filantropie: distanční studijní opora*. Vyd. 1. Brno: Masarykova univerzita, Ekonomicko-správní fakulta, 2007. 116 s. ISBN 978-80-210-4477-7. S. 88.

[76] John Winthrop byl uznávaný americký právník, příslušník puritánské církve a člen představenstva *Společnosti Massachusettské zátoky* (zal. 1629), orientované na charitu a poskytování almužen. Volně dle: SVOBODA, František. *Filantropie: distanční studijní*

Za místo zrodu je považována Filadelfie 18. století, ovšem inspirace přišla z Londýna, kde byla poprvé založena akciová společnost pro čistě dobročinné účely (Londýnský nalezenecký špitál, 1739). Výraznou postavou, spojovanou se vznikem americké filantropie, je Benjamin Franklin, který tvrdil, že *„nejlepší službou Bohu je činit dobro člověku*", ujal se vytváření společností zaměřených na obecné blaho a pustil se do boje s chudobou.[77] Snahou naučit potřebné nezávislosti na pomoci předstihl svou dobu a položil základy filantropii 19. a zejména 20. století.

V důsledku prudkého nástupu průmyslového kapitalismu během 19. století docházelo k nárůstu nezaměstnanosti, rapidně přibývalo chudých a čím dál více lidí končilo na ulicích. Reakce byly podobné jako v Evropě a převládalo mínění, že si chudí za svou situaci mohou sami. To vedlo k vytěsňování chudých mimo komunitu, do nejrůznějších pracovních domů či chudobinců, přičemž podobný osud postihl i svobodné matky a jejich děti nebo duševně choré. „Převýchova" těchto skupin obyvatel nově vzniklými odborníky měla přibližně stejné „úspěchy" jako v Evropě. Naštěstí úměrně tomu rostla i skupina dobrovolníků, kteří vůči těmto problémům nebyli lhostejní a šířili myšlenky potřeby nápravy a ozdravení celé společnosti. Z těchto myšlenek se zrodila moderní americká filantropie.

opora. Vyd. 1. Brno: Masarykova univerzita, Ekonomicko-správní fakulta, 2007. 116 s. ISBN 978-80-210-4477-7. S. 20, 89.

[77] Ibid, s. 91.

4 DĚLENÍ A TYPY FUNDRAISINGU

Cílem této kapitoly je schematické uspořádání fundraisingu, popis jeho jednotlivých typů, dílčích metod, shrnutí výhod a nevýhod a příklady využití.
Při popisu dělení fundraisingu a jeho jednotlivých typů vycházím jak z odborné literatury, tak z řady přednášek a seminářů, které jsem absolvovala, ale v konečném důsledku předkládám schéma vlastní, vytvořené tak, jak odpovídá mé logice a zároveň jaké se mi nejlépe osvědčilo na přednáškách, při práci se studenty[78] nebo v průběhu mnoha konzultací s interprety i kolegy z řad organizátorů kulturních projektů.

Většina mně známé české i zahraniční odborné literatury, stejně jako řada lektorů, jejichž přednášek a seminářů jsem se zúčastnila, se schématem a teorií fundraisingu příliš nezabývají a zaměřují se rovnou na praktické využití, tj. na fundraisingové strategie a konkrétní kroky. Tento přístup naprosto chápu, jelikož klienti vzdělávacích seminářů nebo čtenáři skript si většinou potřebují co nejrychleji osvojit základní dovednosti a začít je používat v praxi. Přesto se domnívám, že pro účely mojí práce je tato kapitola nezbytná.

Problém spatřuji také v obsahovém zaměření většiny mně známých publikací i seminářů. Z rešerší i osobní zkušenosti plyne, že se mnohdy orientují spíše na střední a větší neziskové organizace, které fungují jako instituce, a více či méně opomíjejí menší subjekty (např. hudební uskupení, jednorázové koncertní řady pořádané OSVČ nebo hudebníky samotnými), počiny (vydání CD, uspořádání koncertu, konference apod.), projekty či akce pořádané sice pravidelně, ale např. jen jednou ročně (výroční koncerty a eventy, mistrovské kurzy, malé lokální festivaly, přehlídky hudby apod.) nebo jednotlivce (sóloví interpreti, aspiranti na zahraniční pobyty a další vzdělávání, pořízení nástroje apod.).

Dalším problém je, že řada materiálů i seminářů se soustřeďuje spíše na oblast sociální, lidskoprávní, ekologickou apod. než ryze kulturní. Co se týká explicitně segmentu kultury, jsem se s vyhovující českou literaturou téměř nesetkala, s výjimkou skript, jejichž autorem je Jan Kroupa z Českého centra fundraisingu.[79]

[78] Více k tématu práce se studenty viz kapitola 9 *Výuka předmětu Základy získávání finančních zdrojů*.

[79] Skripta jsem obdržela v rámci semináře *„Práce s dárci na kulturní projekty*“, organizované Institutem umění 2. listopadu 2018 v prostoru Jatka78.

Zde lze namítnout, že principy a mechanismy fundraisingu jsou pro všechny oblasti totožné, a že je tedy jen zapotřebí umět je aplikovat na danou oblast zájmu. Argument je pochopitelně pravdivý, ale domnívám se, že takový přístup již vyžaduje určité zkušenosti a pro začínající fundraisery může být náročný.

I v dosud publikované odborné literatuře však můžeme nalézt materiály, které témata této kapitoly reflektují. V domácí produkci mě zaujala (bohužel neveřejná) skripta k seminářům o grantovém a negrantovém fundraisingu, jejichž autorem je Petr Machálek,[80] spoluautor taktéž velmi užitečné publikace *Základy fundraisingu a projektového managementu.*[81] Zaměřením se jedná sice také o obecné publikace, tedy nikoli směrované konkrétně na kulturu, nicméně jsou srozumitelné i začátečníkům a zabývají se dělením a schématem fundraisingu i vysvětlením a popisem jeho jednotlivých typů. Další užitečnou publikací je *Fundraising pro neziskové organizace* Petra Boukala, která je velmi podobná a lze v ní nalézt jak popis jednotlivých typu fundraisingu a způsobů jeho využití, tak řadu užitečných ekonomicko-právních souvislostí.

Ze zahraničních zdrojů mohu zmínit autorku Constance DeVeraux,[82] která v kapitole knihy *The arts management handbook: new directions for students and practitioners* uvádí alespoň základní schematický přehled fundraisingu obecně, byť na české prostředí neaplikovatelný; a dále Ellen Rosewall,[83] která sepsala základní přehled „typických fundraisingových aktivit v uměleckých organizacích" (Typical fundraising activities in the arts organisation) a dále se detailněji věnuje jednotlivým typům darů a dárcovství.[84]

---

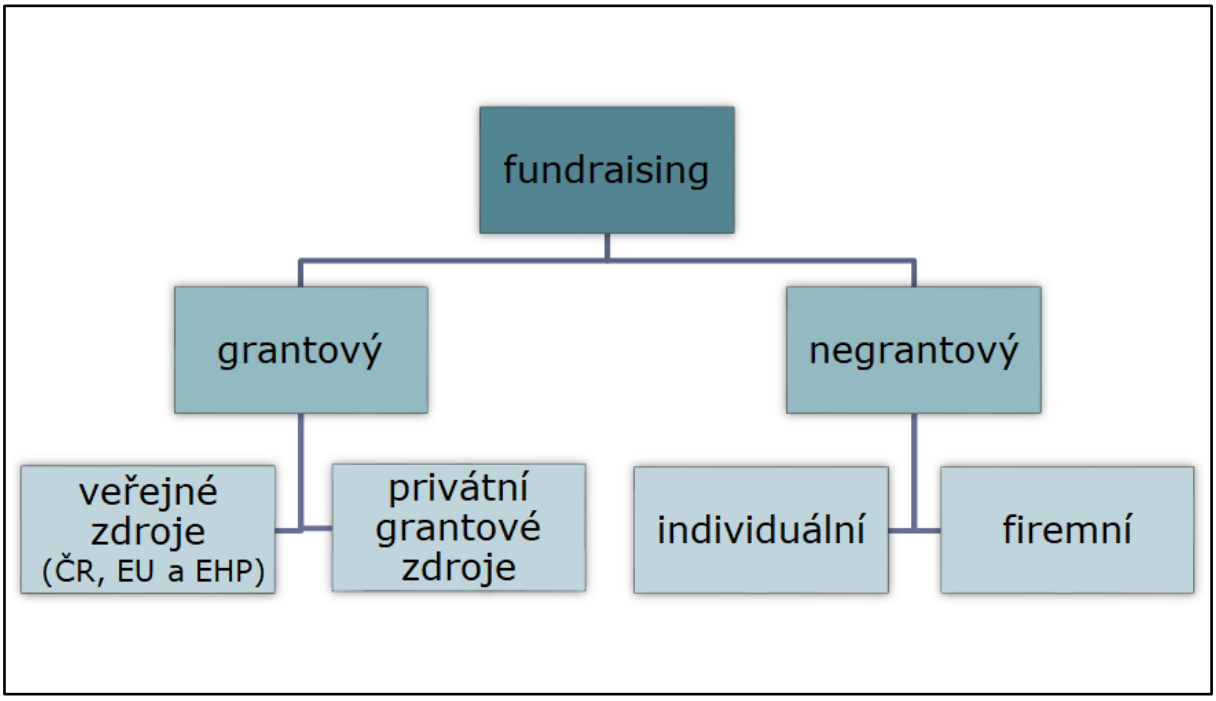
[80] Semináře organizované nadací Neziskovky.cz, kterých jsem se účastnila v letech 2017–2018. Skripta jsou neveřejná, nicméně v této práci z nich čerpám.

[81] MACHÁLEK, Petr a Jitka NESRSTOVÁ. *Základy fundraisingu a projektového managementu*. 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita, 2011. 111 s. ISBN 978-80-210-5518-6.

[82] DEVERAUX, Constance, in: *The arts management handbook: New directions for students and practitioners*. New York Abingdon, Oxon: Routledge Taylor & Francis Group, 2015. iv, 364 stran. ISBN 978-0-7656-1742-2. S. 291-292.

[83] ROSEWALL, Ellen. *Arts management: uniting arts and audiences in the 21st century*. London: Oxford University Press, [2014]. xvi, 331 stran. ISBN 978-0-19-997370-5 ilustrace. S. 153.

[84] Ibid, s. 162–164.



Obr. č. 1: Základní schéma dělení fundraisingu.
Zdroj: autorka.

4.1 Grantový fundraising

Grantovým fundraisingem zde rozumíme získávání finančních prostředků z veřejných zdrojů, ať již domácích nebo zahraničních. Dále do této kategorie zahrnuji také privátní (tedy neveřejné) zdroje, k jejichž získání je potřeba zpracovat grantovou žádost. Konkrétně se jedná o nadace a nadační fondy a firemní grantové programy.

Prostřednictvím grantového fundraisingu lze jak z domácích, tak zahraničních zdrojů získávat finanční podporu na realizaci projektů jednorázových nebo víceletých. V některých specifických případech lze z grantových prostředků financovat například jen některé části dlouhodobých projektů, např. získáním účelové dotace na pokrytí provozních nákladů nebo naopak výhradně na uměleckou činnost apod. Posledně jmenovaný příklad se týká spíše velkých a dlouhodobých projektů, většinou spojených s kamenným provozem (kulturní centra, komunitní kluby, festivaly s celoročním působením apod.).

4.1.1 Veřejné zdroje ČR

Veřejné rozpočty jsou v ČR nepostradatelným cílem fundraisingových aktivit při většině kulturních činností. Jedná se zejména o rozpočty ministerstev (v našem

případě primárně ministerstva kultury), krajů, municipalit (obce, města) a státních fondů.

4.1.1.1 Ministerstva

Ministerstvo kultury ČR se řídí jednak usnesením vlády ČR v oblasti státní dotační politiky vůči NNO[85] na ten který příslušný rok a dále je stěžejním dokumentem Státní kulturní politika ČR 2015–2020.[86] Jednotlivé oblasti podpory státní dotační politiky jsou rozděleny do konkrétních dotačních programů (okruhů),[87] přičemž MK ČR vypisuje a spravuje dotační programy právě v oblasti kultury.

4.1.1.2 Státní fondy

V oblasti kultury existují dva státní fondy, oba spadají do gesce MK ČR. Státní fond kultury[88] vznikl v roce 1992 za účelem rozdělování prostředků na podporu kultury a umění, ale okolnosti vzniku byly poměrně kuriózní.[89] SFK každoročně zveřejňuje, jaký objem prostředků ten který rok rozdělí, na rok 2020 se jedná o 28 milionů. Tyto prostředky jsou rozděleny do čtyř etap a podávat grantové žádosti je tedy možné čtyřikrát ročně. Během posledních let SFK zjednodušil grantový formulář i formulář pro vyúčtování. Oblasti grantové podpory jsou poměrně široké – viz tabulka níže.

[85] Hlavní oblasti státní dotační politiky vůči NNO pro rok 2020. *Vlada.cz* [online]. 24. 09. 2019 [cit. 2020-04-02]. Dostupné z: https://www.vlada.cz/cz/ppov/rnno/aktuality/hlavni-oblasti-statni-dotacni-politiky-vuci-nno-pro-rok-2020-176307/

[86] Dokument Státní kulturní politika České republiky na léta 2015-2020 (s výhledem do roku 2025) je zpracován za účelem podpory kultury, umění, péče o památky a dalších cílů, které vycházejí z Programového prohlášení vlády. Státní kulturní politika ČR 2015–2020 (s výhledem do roku 2025) [akt. 2017]. *Databaze-strategie.cz* [online]. 3. 2. 2016 [cit. 2020-04-02]. Dostupné z: https://www.databaze-strategie.cz/cz/mk/strategie/statni-kulturni-politika-na-leta-2015-2020-s-vyhledem-do-roku-2025

[87] Dotační okruhy. *Ministerstvo kultury ČR* [online]. [cit. 2020-04-02]. Dostupné z: https://www.mkcr.cz/dotacni-okruhy-1137.html

[88] Státní fond kultury ČR. *Ministerstvo kultury ČR* [online]. [cit. 2020-04-06]. Dostupné z: https://www.mkcr.cz/statni-fond-kultury-cr-42.html

[89] Rozdělované prostředky měly být výnosy z loterie Česká lotynka, která počátkem devadesátých let vznikla. Loterie ovšem zkrachovala a s milionovými dluhy se fond potýkal řadu let.

Druh projektu
a) podpora vzniku, realizace a uvádění umělecky hodnotných děl
b) ediční počin v oblasti neperiodických a periodických publikací
c) získávání, obnova a udržování kulturních památek a sbírkových předmětů
d) výstavní a přednášková činnost
e) propagace české kultury v zahraničí
f) pořádání kulturních festivalů, přehlídek a obdobných kulturních akcí
g) podpora kultur. projektů sloužících k uchovávání a rozvíjení kultury národnostních menšin v ČR
h) podpora vysoce hodnotných neprofesionálních uměleckých aktivit
i) ochrana, údržba a doplňování knihovního fondu

Obr. č. 2: Přehled oblastí grantové podpory SFK.
Zdroj: MK ČR.

Druhým státním kulturním fondem je Státní fond kinematografie,[90] který funguje od roku 2013. Jelikož nelze v rámci tohoto fondu žádat o podporu na hudební projekty, nebudu se jím v této práci dále zabývat.

4.1.1.3 Kraje, municipality, obce

Samosprávné celky (kraje, statutární města, města, obce) disponují vlastními rozpočty a řídí se zákonem o rozpočtových pravidlech.[91] I pro tyto subjekty by měl být závazným dokument Státní kulturní politika, ale praxe ukazuje, že v mnoha případech tomu tak není.

V rámci vlastní samosprávy má každý samosprávný celek lehce odlišné možnosti podpory kultury a umění, včetně finančního objemu, priorit i hodnotících kritérií. Granty a dotace na kulturu však poskytují všechny kraje i statutární města a lze je většinou nalézt v sekci Kultura a památková péče.

U malých obecních rozpočtů je situace horší, klasické grantové programy většinou obce nevypisují a o podpoře kulturních, resp. hudebních projektů je potřeba jednat na individuální úrovni a počítat s podporou maximálně v řádu desetitisíců (spíše méně).

Jelikož grantových programů z veřejných zdrojů existuje nepřeberné množství a jsou mnohdy i vícekrát ročně aktualizovány, neshledávám zde dostatek prostoru

[90] Fond kinematografie. *Fond kinematografie* [online]. [cit. 2020-04-06]. Dostupné z: https://fondkinematografie.cz/o-fondu.html

[91] Zákon č. 250/2000 Sb.

k jejich podrobnějšímu popisu. Dále se problematice tuzemského grantového fundraisingu z veřejných zdrojů věnuji v kapitole XXX Metody a principy fundraisingu, ve které popisuji tuto problematiku detailně a komplexně.

4.1.1.4 Stipendia a stipendijní programy

Zvláštním fenoménem, který spadá do oblasti GF a současně naplňuje kritéria podpory jak z veřejných, tak z privátních zdrojů, jsou stipendia a stipendijní či rezidenční programy. V ČR je možné o umělecká a kulturní stipendia žádat prostřednictvím veřejných zdrojů (MK ČR, MŠMT, síť Českých center, Institut umění apod.) i prostřednictvím českých a zahraničních nadací, nadačních fondů. Časté bývají také programy vypisované vládami jiných zemí skrze jejich velvyslanectví nebo zastupitelské úřady v ČR. Finanční i nefinanční podpora, kterou lze získat formou stipendijních programů, je poměrně široká, byť je v mnoha případech limitována (např. věkem, dosaženým vzděláním apod.) a závislosti na konkrétních podmínkách výzvy.

Stipendia spojená konkrétně s hudebními projekty, tvorbou nebo vzděláváním v hudbě lze získat jak na studijní či pracovní cesty a pobyty, tak na samotnou tvorbu, podporu a rozvoj profesních vztahů, sebevzdělávání nebo třeba na financování školného na zahraničních univerzitách. Stipendia a stipendijní programy jsou určeny spíše jednotlivcům (s výjimkou některých rezidenčních programů pro větší tvůrčí skupiny), žádosti či přihlášky bývají velmi jednoduché a celkově shledávám tento typ podpory velmi užitečným.

4.1.2 Veřejné zdroje zahraniční

V oblasti kultury lze žádat o podporu z veřejných zdrojů v rámci programů EU anebo fondů EHP a Norska. Tento typ podpory je ovšem vhodnější spíše na projekty většího rozsahu s vyššími rozpočty (řada programů např. stanovuje nejnižší možnou míru podpory, o kterou lze žádat). Současně je vždy potřeba počítat s tím, že je nutné mít jak zahraničního partnera (někdy i více partnerů), tak značnou část vlastních prostředků na spolufinancování.

Zpracování žádostí je poměrně složité, stejně tak jako průběžná administrace (u víceletých grantů) a závěrečné vyúčtování. Tento typ financování nelze doporučit začátečníkům, mj. s přihlédnutím k faktu, že v řadě programů je nutné doložit delší kontinuitu fungování subjektu žadatele i historii činnosti. K jednodušším možnostem podpory patří menší projekty přeshraniční spolupráce.

4.1.2.1 Zdroje Evropské unie

Možností žádat o finanční prostředky na podporu kulturních projektů z veřejných zdrojů EU je opravdu mnoho a dynamicky se vyvíjejí. Předmětem této práce není zpracovávat jejich výčet, tak se pokusím alespoň uvést nejdůležitější a stručně popsat jejich mechanismy.

4.1.2.1.1 Unijní programy[92]

V oblasti kultury do těchto programů spadá zejména program Kreativní Evropa,[93] což je program Evropské komise, který tak není spravován na národní úrovni. Pro období 2014–2020 by mělo být k dispozici 1,46 mld. €. Program je zaměřený na podporu kinematografie a kulturních a kreativních odvětví. Z tohoto programu jsou financovány projekty v oblasti scénických umění, výtvarného umění, nakladatelství a literatury, filmu, televize, hudby, mezioborového umění, kulturního dědictví a videoher.

Grantové výzvy vypisuje právě Evropská komise a zájemci z řad žadatelů tak v jistém smyslu soutěží o podporu s žadateli nejen z dalších členských států EU, ale i dalších přidružených zemí.

Programy projektu Kreativní Evropa:

- dílčí program MEDIA,
- dílčí program KULTURA,
- mezioborové programy.

V rámci dílčího programu KULTURA jsou podporovány projekty z kulturních a kreativních odvětví s nadnárodním přesahem, včetně mobilit umělců, posílení inovací a kapacit, rozvoje nových talentů a viditelnosti tvůrců. Z programu lze financovat taktéž překlady evropské beletrie, projekty evropské spolupráce, evropské sítě či evropské platformy. Na program Kultura je v období 2014–2020 vyčleněno 453,22 mil. €. Žadateli mohou být organizace činné v kulturních a kreativních odvětvích z členských států EU a přidružených zemí, nikoliv fyzické osoby.

---

[92] Unijní programy. *DotaceEU.cz* [online]. [cit. 2020-04-12]. Dostupné z: https://www.dotaceeu.cz/cs/evropske-fondy-v-cr/unijni-programy

[93] Kreativní Evropa. *Kerativnievropa.cz* [online]. [cit. 2020-04-12]. Dostupné z: https://www.kreativnievropa.cz/o-programu/

4.1.2.1.2 Komunitární programy[94]

- programy financované přímo z rozpočtu EU, spravované Evropskou komisí nebo v některých případech národní agenturou,
- jedná se o víceleté programy podpory neinvestičního charakteru,
- prostředky z komunitárních programů nejsou většinou určeny pro členský stát, ale pro konkrétní program (nevzniká tak automatický nárok žadatelů z ČR na konkrétní část prostředků z rozpočtu),
- jedním z nejvýznamnějších je program Erasmus+ a program pro vědu, výzkum a inovace.

4.1.2.1.3 Evropská kulturní nadace[95]

- fond kulturní solidarity na podporu kulturních iniciativ, přispívajících k solidárnímu jednání a vnímání Evropy jako sdíleného veřejného prostoru,
- žádat mohou jednotlivci, kolektivy i organizace.

4.1.2.1.4 Ostatní EU programy

Kromě výše zmíněných existuje několik dalších programů, ze kterých lze za určitých podmínek (daných konkrétními grantovými výzvami) taktéž čerpat prostředky na mezinárodní projekty z oblasti kulturních a kreativních průmyslů, přestože nejsou primárně určeny na kulturní projekty.

Jedná se například o programy:

- Evropa pro občany,
- Horizon 2020,
- Erasmus+ a řadu dalších.

Dále je možné čerpat např.:

- Strukturální fondy:[96]

SF jsou nástroje regionální politiky EU. Prostředky lze čerpat v několikaletých cyklech na základě definovaných cílů a priorit. Pro období 2014–2020 se používá

[94] Komunitární programy. *DotaceEU.cz* [online]. [cit. 2020-04-12]. Dostupné z: https://www.dotaceeu.cz/cs/ostatni/dulezite/slovnik-pojmu/k/komunitarni-programy

[95] European Cultural Foundation. *Culturalfoundation.eu* [online]. [cit. 2020-04-12]. Dostupné z: https://www.culturalfoundation.eu/

[96] Strukturální fondy. *Culturalfoundation.eu* [online]. [cit. 2020-04-12]. Dostupné z: https://www.dotaceeu.cz/cs/ostatni/dulezite/slovnik-pojmu/s/strukturalni-fondy

termín ESI fondy (Evropské strukturální a investiční fondy).

Příklady programů:

- Central Europe,
- Danube,
- InterregEurope.

- Fondy zaměřené na spolupráci se zeměmi mimo EU:
  - Program Kultura při Evropské politice sousedství,[97]
    - programy zaměřené na spolupráci se zeměmi Arménie, Ázerbájdžán, Bělorusko, Moldávie, Gruzie, Ukrajina.
  - Programy vnější spolupráce[98]
    - zaměřené na spolupráci v oblastech Afriky, Asie, Latinské Ameriky, Karibik, Pacifiku, Středního a Blízkého východu apod.

4.1.2.2 Zdroje mimo Evropskou unii

4.1.2.2.1 Fondy EHP a Norska[99]

Prostřednictvím těchto fondů přispívají státy Island, Lichtenštejnsko a Norsko ke snižování sociálních a ekonomických rozdílů v zemích tzv. Evropského hospodářského prostoru (EHP) a taktéž k posilování evropských hodnot, jako jsou demokracie, tolerance, právní stát apod. Fondy jsou určeny pro členské státy EU s malou výjimkou norských fondů, které nemohou čerpat země, které vstoupily do EU před rokem 2004. Prostředky se (zjednodušeně řečeno) přidělují podle počtu obyvatel a výše HDP na obyvatele. Jedním z mnoha cílů je také posilování bilaterální spolupráce mezi státy poskytujícími podporu a státy podporu přijímajícími.

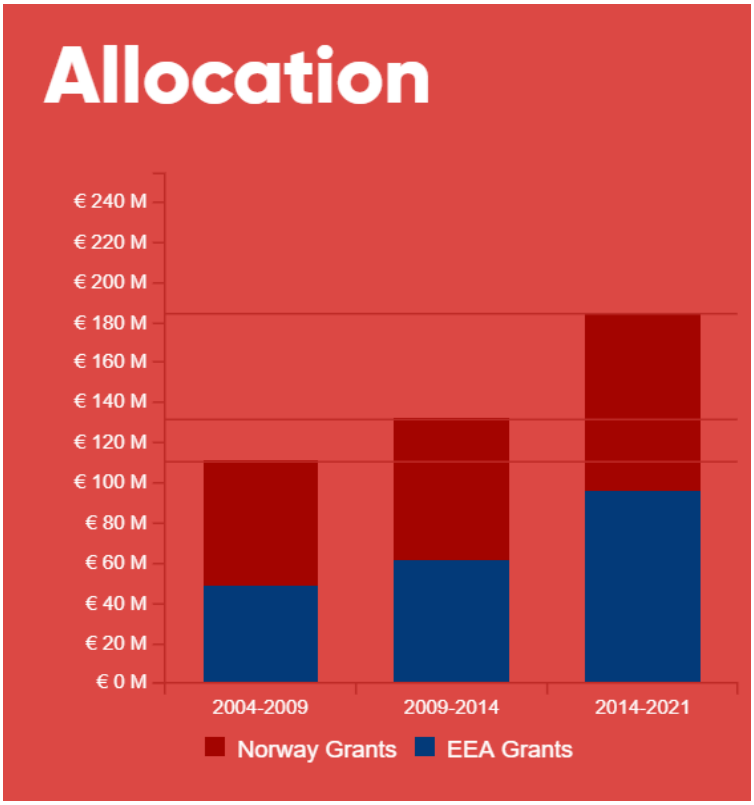
[97] Program Kultura při Evropské politice sousedství. *Euneighbours.eu* [online]. [cit. 2020-04-12]. Dostupné z: https://www.euneighbours.eu/en/east/eu-in-action

[98] International Cooperation and Development: Where we work. *Ec.europa.eu: European Commission* [online]. [cit. 2020-04-16]. Dostupné z: https://ec.europa.eu/international-partnerships/where-we-work

[99] Fondy EHP a Norska: Kultura. Ministerstvo financí ČR [online]. [cit. 2020-06-28]. Dostupné z: https://www.eeagrants.cz/cs/programy/kultura

V současné době běží strategické období 2014–2021, na které je vyčleněno 2,8 miliardy EUR. Do Fondů EHP (1,55 miliardy EUR) společně přispívají Island (3 %), Lichtenštejnsko (1 %) a Norsko (96 %). Do norských fondů (1,25 miliardy EUR) přispívá výhradně Norsko.

Oba fondy však poskytují podporu již od roku 2004, a od té doby proběhly již dvě strategická období (2004–2009 a 2009–2014). Na obrázku níže je patrné, že čerpání těchto zdrojů ze strany ČR od vzniku programů stále roste.



Obr. č. 3: Přehled čerpání zdrojů z fondů EHP a Norska v ČR.
Zdroj: Webová stránka fondů EHP a Norska[100]

Prioritní oblasti podpory na aktuální období je pět:

1) Inovace, výzkum a vzdělávání a konkurenceschopnost,
2) Sociální začleňování, zaměstnanost mládeže a snižování chudoby,
3) Životní prostředí, energetika, změna klimatu a nízkouhlíkové hospodářství,

[100] EEA Grants - Czech Republic. *Eeagrants.org* [online]. [cit. 2020-04-12]. Dostupné z: https://eeagrants.org/countries/czech-republic

4) Kultura, občanská společnost, řádná správa věcí veřejných a základní práva a svobody,[101]
5) Spravedlnost a vnitřní věci.

Co se týká konkrétně kulturní oblasti, zmiňuji zde přímo program podpory nazvaný Kultura,[102] a jeho programovou oblast Podnikání v oblasti kultury, kulturního dědictví a spolupráce v oblasti kultury.
Program je zaměřen konkrétně na:[103]

- kulturní dědictví,
- současné umění,
- umělecká a kulturní kritika,
- posilování kapacit oborových zastřešujících asociacím sítí a platforem.

Grantové výzvy jednotlivých programů jsou zveřejňovány většinou jednou ročně. Příprava a zpracování žádosti je poměrně složitá a je nutné počítat se spolufinancováním. Tyto programy jsou vhodné spíše pro velké, skvěle připravené a finančně náročné projekty mezinárodního charakteru. Hodnotící kritéria jsou náročná a jedním ze základních předpokladů úspěšnosti je mj. udržitelnost projektů.

4.1.2.2.2 Přeshraniční spolupráce[104]

Programy tzv. přeshraniční spolupráce vznikly v rámci spolupráce ČR a některé ze sousedních zemí. Zaměřují se na regionální a místní projekty s přeshraničním dopadem. Žadateli mohou být NNO nebo veřejnoprávní instituce. Podpora se týká území krajů Karlovarský, Plzeňský a Jihočeský a příhraničních částí okresů Horní Franky, Horní Falc a Dolní Bavorsko.

[101] Přehled všech možností čerpání podpory v oblasti kultury - viz Programme agreement signed for the Culture programme in the Czech Republic. *Eeagrants.org* [online]. [cit. 2020-06-16]. Dostupné z: https://eeagrants.org/news/programme-agreement-signed-culture-programme-czech-republic

[102] Fondy EHP a Norska: Kultura. Ministerstvo financí ČR [online]. [cit. 2020-06-28]. Dostupné z: https://www.eeagrants.cz/cs/programy/kultura

[103] Fondy EHP a Norska: Oblasti podpory. *Eeagrants.org* [online]. [cit. 2020-06-16]. Dostupné z: https://www.eeagrants.cz/cs/programy/kultura/oblasti-podpory

[104] Program přeshraniční spolupráce Česká republika – Svobodný stát Bavorsko Cíl EÚS 2014 -2020. *DotaceEU.cz* [online]. [cit. 2020-06-16]. Dostupné z: https://www.dotaceeu.cz/cs/evropske-fondy-v-cr/2014-2020/operacni-programy/list/program-preshranicni-spoluprace-ceska-republik

Do oblasti přeshraniční spolupráce lze zařadit i Fond malých projektů,[105] zaměřený na česko-rakouskou spolupráci, kde žadateli z ČR mohou být kraje Jihomoravský, Jihočeský a Vysočina, v Rakousku se program týká všech příhraničních správních celků.

4.1.2.2.3 Visegrádský fond

Visegrádský fond je mezinárodní platforma založená zeměmi V4 na podporu regionální spolupráce zemí V4 i dalších (Západní Balkán a tzv. Východní partnerství). Do fondu přispívají i další dárcovské země.

Fond vypisuje jak grantové výzvy, tak výzvy na mobility[106] a rezidenční programy jednotlivců – např. Performing Arts Residency[107] nebo Visual and Sound Arts Residency.[108]

4.1.2.2.4 Další možnosti zahraniční fondů

Z dalších fondů a programů, určených na podporu kultury jmenujme alespoň *Česko německý fond budoucnosti*[109] a *Velvyslanectví USA v Praze*, které prostřednictvím programu *Malé granty*[110] pravidelně poskytuje podporu uměleckým a kulturním vystoupením a projektům NNO, mezi jejichž cíle patří podpora a prohloubení pochopení či ocenění americké kultury.

4.1.3 Privátní grantové zdroje

Privátními grantovými zdroji zde rozumíme finanční prostředky určené na podporu kultury, o které je možné požádat prostřednictvím grantových či projektových žádostí v reakci na zveřejněné výzvy těchto subjektů. Do této kategorie můžeme zahrnout soukromé nadace a nadační fondy působící jak v ČR, tak v zahraničí

[105] Fond malých projektů. *At-cz.eu* [online]. [cit. 2020-06-16]. Dostupné z: https://www.at-cz.eu/cz/pro-zadatele/fond-malych-projektu

[106] Visegrad Fund: Mobility. *Visegradfund.org* [online]. [cit. 2020-04-21]. Dostupné z: https://www.visegradfund.org/apply/mobilities/

[107] Visegrad Fund: Performing Arts Residency. *Visegradfund.org* [online]. [cit. 2020-04-21]. Dostupné z: https://www.visegradfund.org/apply/mobilities/performing-arts-residency/

[108] Visegrad Fund: Visual and Soul Arts Residency. *Visegradfund.org* [online]. [cit. 2020-04-21]. Dostupné z: https://www.visegradfund.org/apply/mobilities/visual-and-sound-arts-residency/

[109] Česko-německý fond budoucnosti. *Fondbudoucnosti.cz* [online]. [cit. 2020-04-21]. Dostupné z: http://www.fondbudoucnosti.cz/co-podporujeme/

[110] Velvyslanectví USA v České republice. *Cz.usembassy.gov* [online]. [cit. 2020-04-21]. Dostupné z: https://cz.usembassy.gov/cs/education-culture-cs/granty-velvyslanectvi-usa/

a nejrůznější firemní nadace a firemní nadační programy v ČR i zahraničí. V ČR funguje přibližně 400 nadací a zhruba 100 nadačních fondů. Velká část tohoto segmentu (z firemní i privátní sféry) je sice zaměřena na podporu projektů z oblasti zdraví, sociální péče, péče o životní prostředí apod., nicméně i zde lze najít mnoho příležitostí požádat o podporu projektů kulturních. Ve většině případů je nutné požádat stejně jako u dotací z veřejných zdrojů prostřednictvím grantové nebo projektové žádosti. K výhodám snahy získat právě tyto zdroje patří jednodušší žádosti i vyúčtování, volnější kritéria hodnocení, v některých případech variabilita termínů a větší pružnost při jednáních. Mezi zásadní nevýhody naopak patří fakt, že z těchto zdrojů lze (až na výjimky) získat obvykle menší finanční částky než z veřejných zdrojů.

4.1.3.1 Nadace a nadační fondy

V posledních letech se nadace a nadační fondy stávají čím dál důležitější složkou financování hudebních projektů NNO a zejména jednotlivců, a jsou tak významným doplněným především podpory z veřejných zdrojů. Počet nadací a nadačních fondů se v ČR navíc neustále zvyšuje – jen za rok 2019 jich přibylo 147, rozdíl např. mezi rokem 2015 (2064) a 2019 (2443) činí 379 subjektů.[111] Samozřejmě ne všechny nadace a NF jsou zaměřeny tak, že samy podporují další projekty, ale i tak je to velmi signifikantní informace, mj. o tom, že prostředky a ochota je darovat v ČR rozhodně nechybí.

Přestože nadací a NF určených přímo na podporu kultury není mnoho, v některých případech lze požádat o podporu i u nadačních programů, jejichž oblasti podpory jsou zaměřeny průřezově, tj. že například podporují primárně jiný obor (např. vzdělávání), nicméně za určitých podmínek je žadatel schopen dostát obsahu výzvy i s kulturním či hudebním projektem (např. pokud pořádá mistrovské kurzy, koncerty pro mládež apod.).

Nadace a NF zabývající se přímo podporou hudby nebo kultury obecně můžeme ještě rozdělit podle jejich konkrétního zaměření.

1. **Nadace a NF podporující hudební projekty**

[111] Donorsforum: Mapa dárcovství 2019. Donorsforum.cz [online]. [cit. 2020-06-30]. Dostupné z: https://www.donorsforum.cz/mapa-darcovstvi.html

Jako příklady uvádím:

Bohemian Heritage Fund[112]

- NF sám sebe deklaruje jako *„...první a jediný český soukromý mecenášský fond s cílem podporovat ty nejlepší umělecké projekty, které nejvyšší možnou měrou prezentují kulturní i národní dědictví a pomáhají posilovat a rozvíjet českou národní identitu, doma i v zahraničí*",
- žádost o podporu patří k těm jednodušším, ovšem NF nezveřejňuje žádné termíny, ale doporučuje zažádat minimálně rok před zahájením projektu,
- NF podporuje např. festivaly Lípa Musica, Smetanovu Litomyšl, projekty Collegium 1704, ZUŠ Open apod.

Nadace Český hudební fond[113]

- nadace podporuje spíše menšími částkami jak jednotlivce (skladatele, mladé interprety, muzikology apod.), tak Kruhy přátel hudby, vydávání hudebních periodik a menší projekty, zaměřené na menšinové hudební žánry a na soudobou českou hudbu.

Karel Komárek Family Foundation[114]

- v hudebním světě je nadace známá především svou podporou festivalu Dvořákova Praha,
- nadace Komárkových uvádí poměrně obecná kritéria posuzování žádostí, na druhou stranu tento fakt dává žadatelům poměrně široké možnosti, které nejsou předem limitovány finančními částkami, termíny podání ani formuláři apod.

2. Nadace a NF podporující převážně jednotlivce

Zde se jedná o subjekty, které se zaměřují na podporu mladých nadaných studentů či vědců, přispívá nebo zcela hradí náklady na školné v zahraničí, přispívá na cesty nebo na jakékoli náklady spojené se vzděláním či rozvojem umělecké činnosti apod.

---

[112] Bohemian Heritage Fund. *Bohemianheritage.cz* [online]. [cit. 2020-04-21]. Dostupné z: https://bohemianheritage.cz/podporujeme/

[113] Nadace Český hudební fond. *Nchf.cz* [online]. [cit. 2020-04-21]. Dostupné z: https://www.nchf.cz/nadprispevky.html

[114] Karel Komárek Family Foundation. *Komarekfoundation.org* [online]. [cit. 2020-04-21]. Dostupné z: https://www.komarekfoundation.org/cs/program/vase-vize

Jako různorodé příklady můžeme uvést:

Hlávkova nadace[115]

- je zaměřena spíše na podporu nadaných jednotlivců v oblasti umění a vědy v podobě stipendií, prostředků na dofinancování školného, cesty apod., nicméně lze požádat i o podporu na individuální projekty, které ten který umělec sám organizuje a v nichž je osobně umělecky angažován.

Nadace Život umělce[116]

- zřízená profesními organizace Intergramu,[117]
- zaměřuje se jak na podporu mladých výkonných umělců, tak na podporu projektů a sociální oblast (výkonní umělci z řad seniorů v tíživých životních situacích).

Bakala Foundation[118]

- nadace podporuje řadu projektů z nejrůznějších oborů (v oblasti hudby v minulosti významně podpořila např. festival Struny podzimu nebo Ostravské dny nové hudby), nicméně zde bych ráda zdůraznila zejména velkorysé stipendijní programy.[119]

4.1.3.2 Firemní nadace a nadační programy

Kromě zmíněných nadací a NF, založených na zcela odlišných principech, se i v ČR neustále zvyšuje počet tzv. firemních nadací a NF, které jsou zakládány v rámci CSR[120] neboli společenské odpovědnosti firem. Přestože koncept CSR funguje nejpozději od druhé poloviny 20. století, v našem kontextu se s ním setkáváme až od devadesátých let a větší rozvoj nastal teprve s přílivem nadnárodních korporací kolem přelomu tisíciletí. Fenoménu CSR se více věnuji v kapitole 4.2.2 *Firemní fundraising*, ale pro lepší pochopení následujících řádků můžeme zjednodušeně

[115] Hlávkova nadace. Hlavkovananadace.cz [online]. [cit. 2020-06-28]. Dostupné z: http://www.hlavkovanadace.cz/

[116] Nadace Život umělce. *Nadace-zivot-umelce.cz* [online]. [cit. 2020-04-21]. Dostupné z: http://www.nadace-zivot-umelce.cz/

[117] Intergram. *Intergram.cz* [online]. [cit. 2020-04-21]. Dostupné z: https://www.intergram.cz/

[118] Bakala Foundation. *Bakalafoundation.org* [online]. [cit. 2020-04-21]. Dostupné z: https://www.bakalafoundation.org/

[119] Bakala Foundation: Program Scholarship. *Bakalafoundation.org* [online]. [cit. 2020-04-21]. Dostupné z: https://www.bakalafoundation.org/programy/scholarship/

[120] CSR - Corporate Social Responsibility, česky Společenská odpovědnost firem.

konstatovat, že se jedná strategické chování firem směrem k partnerům z neziskové sféry, které v konečném důsledku zvyšuje a zejména zlepšuje PR a celkové vnímání firmy u široké veřejnosti. K tomu dochází zejména prostřednictvím podpory neziskových aktivit a projektů.

Mezi základní nástroje CSR patří jak sponzoring, dárcovství, nefinanční plnění apod. (kterým se budeme věnovat dále), jež bývají předmětem dlouhodobějších vztahů a spolupráce s NNO či fundraisery, tak zakládání firemních nadací, fondů a nadačních programů, které jsou přístupné širší veřejnosti z řad pořadatelů menších projektů, a dokonce i jednotlivcům.

V takových případech pak firemní nadace a nadačních programy fungují principiálně zcela stejně jako ostatní nadace nebo jiná grantová řízení a jsou nastaveny konkrétní podmínky, termíny, formuláře apod.
Firemních nadací a nadačních firemních programů již v ČR existuje celá řada a lze je nalézt téměř ve všech oborech (např. sektor bankovnictví a pojišťovnictví, telekomunikace, automobilový průmysl, farmaceutický průmysl, výrobci nápojů a potravin apod.). V posledních letech sice došlo k výraznějšímu snížení trendu podpory kultury (která byla hojně podporována mezi lety 2000–2012) ve prospěch projektů sociálních nebo zaměřených na životní prostředí. I přesto lze nalézt subjekty, které kulturní projekty i nadále podporují, ať již na bázi projektů nebo jednotlivců (např. formou stipendií nebo podpory nadaných mladých umělců).

Přestože se priority firemní podpory poměrně často mění (není výjimkou, že i každoročně), jako příklady uvádím alespoň několik subjektů:
Nadace Unicredit Bank,[121]
Nadace Tesco,[122]
Prazdroj,[123]
Nadace GCP (Generali Česká Pojišťovna).[124]

[121] Unicredit Bank: Sponzoring a charita. *Unicreditbank.cz* [online]. [cit. 2020-06-21]. Dostupné z: https://www.unicreditbank.cz/cs/o-bance/udrzitelny-rozvoj/sponzoring-a-charita.html

[122] Tesco: Pomáháme. *Itesco.cz* [online]. [cit. 2020-06-21]. Dostupné z: https://itesco.cz/pomahame/faq/

[123] Prazdroj: Mecenášství. *Prazdroj.cz* [online]. [cit. 2020-06-21]. Dostupné z: https://www.prazdroj.cz/odpovednost/report-2017/mecenasstvi

[124] Grantový program Nadace GCP. *Generaliceska.cz* [online]. [cit. 2020-06-21]. Dostupné z: https://www.generaliceska.cz/nadace

4.2 Negrantový fundraising

Pojmem negrantový fundraising zde rozumíme získávání finančních prostředků z privátních, tedy neveřejných zdrojů, od jednotlivců, komunit a firem, ať již domácích nebo zahraničních. Jedná se tedy o zdroje, k jejichž získání je potřeba použít jiné fundraisingové metody a strategie než u grantového fundraisingu. Těmto metodám a principům jejich využití se věnuji v další kapitole. Následné základní rozdělení představuje pouze základní přehled jednotlivých typů negrantového fundraisingu tak, abychom s nimi mohli dále pracovat.

4.2.1 Individuální fundraising

Pojem individuální fundraising znamená prostředky získané od individuálních dárců, mecenášů, filantropů apod., i když je nutné brát v potaz, že někteří filantropové a mecenáši v konečném důsledku poskytnou finanční či jiné dary formálně prostřednictvím svých firem, zejména z důvodu daňového zvýhodnění, a v takovém případě bychom tento typ daru řadili spíše do fundraisingu firemního. I v segmentu individuálního fundraisingu je možné přijímat dary a podporu ve formě nefinančního plnění – viz podkapitola o firemním fundraisingu.

Individuální dárce dále dělíme na anonymní a adresné[125] dle jednoduchého kritéria:

4.2.1.1 Anonymní

- do této skupiny zahrnujeme dárce, kteří darují prostředky, ale neznáme jejich identitu, případně je jen obtížně dohledatelná, nepřejí si být kontaktováni, nemáme na ně kontakt apod.,
- typickými anonymními dárci jsou lidé, kteří darují prostřednictvím DMS (dárcovská SMS), veřejné sbírky online i offline, crowdfundingové kampaně, benefice, aukce, dražby, tomboly, zakoupením výrobku, přispěním na základě directmailingu apod.

4.2.1.2 Adresný

- do této skupiny můžeme zařadit dárce, jejichž totožnost naopak známe, protože s nimi buď budujeme, nebo již máme dlouhodobý vztah, sami mají zájem stát se našimi podporovateli, změnili jsme

[125] Rozdělení negrantového fundraisingu je zpracováno volně dle: MACHÁLEK, Petr a Jitka NESRSTOVÁ. *Základy fundraisingu a projektového managementu*. 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita, 2011. 111 s. ISBN 978-80-210-5518-6.

jejich jednorázové dárcovství na pravidelné, známe je osobně, jsou odběrateli našich služeb (navštěvují námi pořádané akce, zajímají se o naše aktivity apod.), poskytli nám své údaje k dalšímu zpracování apod.,

- neanonymní dárci mohou přispívat jak prostřednictvím výše zmíněných metod (dtto dárci anonymní), tak prostřednictvím jednorázových či pravidelných darů (trvalý příkaz, webové platební brány webových stránek, koupě benefičních vstupenek, členství v klubu dárců, zapojování se do fundraisingových kampaní, darování nemovitostí, závěť apod.),
- zde bychom neměli zapomenout zmínit dobrovolníky, kteří sice nepřispívají na náš projekt finančně, ale věnují nám své schopnosti a čas, tedy nám poskytují velmi cennou podporu v rámci nefinančního plnění.

4.2.2 Firemní fundraising

Firemním fundraisingem rozumíme finanční zdroje získané formou finančního příspěvku (daru), přičemž dárcem je firma (právnická osoba, zabývající se ziskovou činností). Mezi typy zdrojů, které můžeme získat od firem, patří finanční dary, věcné dary, sponzoring, nejrůznější služby zdarma (propagace, prostory, poskytnutí pracovní síly, slevy na produkty či služby apod.) – viz dále.

Z tohoto úhlu pohledu je firemní fundraising dále možné rozdělit:

4.2.2.1 Finanční dary

- finanční dar zde chápeme jako přímou finanční podporu bez nároku na protihodnotu,
- finanční dar může být poskytnut jako jednorázová finanční podpora nebo strategické partnerství dlouhodobého charakteru (pravidelné dary např. festivalu apod.),
- nutno zmínit, že v případě firemního fundraisingu je model finančních darů spíš výjimečný, nejčastější formou podpory je sponzoring – viz dále.

4.2.2.2 Sponzoring

- hlavní rozdíl mezi finančním (či jiným) darem a sponzoringem spočívá v požadování protihodnoty – v případě daru není protihodnota požadována, v případě sponzoringu ano,
- tato protihodnota spočívá většinou ve zviditelnění sponzora, který zahrnuje podporu do svého PR a marketingové strategie,
- další rozdíl mezi darem a sponzoringem spočívá v daňové problematice; zatímco pro firmy má dar i sponzoring stejný daňový význam,[126] pro NNO je vždy výhodnější darovací smlouva (dar), jelikož hodnota daru je osvobozena od darovací daně.

4.2.2.3 Nefinanční plnění

- nefinančním plněním se v tomto případě rozumí poskytnutí darů, jež nepředstavují finanční prostředky, ale jsou vyjádřeny de facto protislužbou, kterou by organizátor v každém případě musel zajistit, tj. objednat, zaplatit, outsourcovat,
- tento typ podpory patří zejména (ale nejen) v dobách ekonomické recese k těm oblíbenějším, než je přímá finanční podpora,
- nefinanční plnění se může uskutečnit jak formou prostého darování, tak formou sponzoringu,
- mezi nefinanční plnění můžeme zahrnout zejména poskytnutí prostor zdarma, poskytnutí/darování produktů, materiálu apod., poskytnutí služeb (ubytování, doprava, stravování apod.), poskytnutí prostoru k PR nebo propagaci, výrobu tiskových materiálů, poskytnutí lidských zdrojů („zapůjčení" kvalifikovaných zaměstnanců – např. vlastní účetní, PR expert, dobrovolníci atd.), zapůjčení hudebních nástrojů, notových materiálů etc.,
- u výše uvedeného se nutně nemusí vždy jednat o poskytnutí stoprocentní hodnoty darované služby, produktu apod., ale může se jednat např. o poskytnutí výrazné slevy nebo výměny za protislužbu (tzv. barter), v našem případě nejčastěji za vstupenky, nahrávky apod., přičemž v případě tzv. barterových dohod si většinou obě strany vyčíslí své interní náklady formou smlouvy, z níž je ve

[126] U daru dochází ke snížení daně z příjmu odečtem ze základu daně, u sponzoringu zvýšením daňově uznatelných nákladů.

výsledku patrná skutečná (finanční) hodnota poskytnutého nefinančního daru.

4.3 Výhody a nevýhody jednotlivých typů fundraisingu

V následující tabulce uvádím stručný přehled hlavních výhod a nevýhod jednotlivých typů fundraisingu tak, jak je vnímám na základě svých zkušeností. Tento přehled může sloužit v počátcích strategického plánování zejména nových projektů a pro rychlou orientaci při plánování fundraisingových aktivit.

TYPY FUNDRAISINGU	VÝHODY	NEVÝHODY
GRANTOVÝ Veřejné zdroje	• relativně velké částky za relativně malé investice • prostředky i na méně atraktivní projekty	• neflexibilní čerpání • vázané zdroje • přizpůsobování aktivit • možné výpadky financování
GRANTOVÝ Privátní zdroje	• jednodušší žádosti i administrace • větší flexibilita	• spíše menší částky • méně jasná hodnotící kritéria
NEGRANTOVÝ Individuální anonymní	• relativně rychlé prostředky • bez další časové a administrativní zátěže	• bez možnosti budovat spolupráci • bez možnosti znovu oslovit
NEGRANTOVÝ Individuální neanonymní	• dlouhodobá jistota příjmů • podpora a budování komunity (jste v tom spolu) • relativně rychle relativně velké částky • časová flexibilita	• velké časové nároky na péči o dárce • administrativní nároky • finančně náročný rozběh • větší důraz na atraktivitu projektů
NEGRANTOVÝ Firemní	• možnost získat časem velké částky • budování vztahů (silný partner) • možnosti nefinančního plnění • relativně rychle relativně velké částky	• riziko výpadku velkých částek • riziko ovlivňování projektů • větší důraz na atraktivitu projektů • etika

Obr. č. 4: Přehled výhod a nevýhod jednotlivých typů fundraisingu.
Zdroj: autorka.

5 METODY A PRINCIPY FUNDRAISINGU

V této kapitole se věnuji konkrétním fundraisingovým metodám a principům jejich využití. Zaměřuji se na ty, které jsou etablované v českém prostředí a se kterými se v praxi běžně setkáváme, a ve většině případů také popisuji výhody, nevýhody a příklady použití.

Pro zachování kontinuity této práce používám i v této kapitole primární dělení na grantový a negrantový fundraising.

První část popisuje metody a principy grantového fundraisingu a objasňuje s tím spojenou agendu, druhá část pak rozebírá jednotlivé metody používané ve fundraisingu negrantovém.

5.1 Grantový fundraising:

V oblasti grantového fundraisingu můžeme hovořit pouze o jediné metodě, a tou je grantová žádost. V této podkapitole se zaměřím na princip grantových žádostí aplikovatelný na získávání podpory z většiny domácích veřejných i privátních zdrojů. Nebudu zde uvádět konkrétní grantové programy, jelikož se tyto velmi často mění, nicméně na základě mnohaletých zkušeností mohu konstatovat, že níže popsané principy zůstávají víceméně stejné.

Žádosti o podporu ze zahraničních veřejných zdrojů fungují podobně jako u zdrojů českých, avšak bývají mnohem složitější a komplexnější. Žádosti i formální a hodnotící kritéria se od sebe vzájemně liší nejen v závislosti na poskytovateli, ale také podle jednotlivých grantových programů, a je tedy třeba při každé žádosti prostudovat individuální manuál, jehož přepisování není cílem této práce. Podmínky a pravidla pro získávání zdrojů z veřejných zahraničních zdrojů se taktéž velmi často upravují či přímo mění a jejich popis by tak nepřinesl žádný efekt.

Za důležité zde považuji objasnit pojmy, se kterými se začínající fundraiser v grantové oblasti bude setkávat.

5.1.1 Grantový kalendář

Grantový kalendář je v mém pojetí podpůrný nástroj, vhodný zejména pro začínající fundraisery, který usnadňuje projektové řízení. Jedná se o schéma, vytvořené na míru potřebám konkrétního fundraisera či manažera, zahrnující

veškeré potřeby projektu z hlediska fundraisingu. V neposlední řadě může sloužit jako prevence stresu spojeného s podáváním žádostí či vyúčtováním grantů na poslední chvíli.

Jednoduchý grantový kalendář by měl obsahovat:

- časovou osu s vyznačenými termíny podávání grantových žádostí,
- bodové požadavky k vytvoření projektové žádosti (hodnotící kritéria apod.),
- termíny eventuálních konzultací/veřejných slyšení,
- seznam formalit a dokumentů nutných k podání žádosti,
- termíny vyúčtování a uzavření projektu včetně seznamu požadované dokumentace,
- grantový cyklus (viz dále).

Kromě grantového kalendáře, který si může ať již ve fyzické nebo online formě vytvořit každý fundraiser či manažer, existují také profesionální grantové kalendáře, jež jsou k dispozici jak zdarma, tak v rozšířených, placených verzích,[127] případně grantové databáze.[128] Dle mého názoru mají tyto profesionální nástroje význam spíše pro větší NNO, působící zejména v oblasti sociálních prací. Podobný profesionální nástroj v oblasti kultury, resp. hudby jsem během rešerší neobjevila.

V posledních letech začaly používat pojem grantový kalendář i některá ministerstva (bohužel ne MK ČR) nebo společnosti z komerční sféry, poskytující podporu projektům, například banky.[129] V těchto případech se ovšem jedná o zcela odlišné užití i význam termínu.

5.1.2 Grantový cyklus

Grantový cyklus nebo také projektový cyklus můžeme chápat jako cyklus (schéma) projektu od stadia primární myšlenky (záměru) až po jeho ukončení, včetně

[127] Např. grantový kalendář, provozovaný platformou Neziskovky.cz – viz Grantový diář. *Nadace Neziskovky.cz* [online]. [cit. 2020-06-21]. Dostupné z: https://grantovydiar.cz/#

[128] Např. databáze grantů společnosti Econnect - viz Econnect: Databáze grantů. *Nno.ecn.cz* [online]. [cit. 2020-06-21]. Dostupné z: http://nno.ecn.cz/index.stm?apc=nF2x--

[129] Grantový kalendář Komerční banky – viz Komerční banka - Nadace Jistota: Grantový kalendář na rok 2020. *Kb.cz* [online]. [cit. 2020-06-21]. Dostupné z: https://www.kb.cz/cs/o-bance/novinky/aktuality/2019/grantovy-kalendar-na-rok-2020

vypořádání veškerých závazků. Přestože bychom toto schéma mohli zařadit spíše do oblasti strategického plánování a projektového managementu, skvěle se uplatní i během příprav grantových žádostí.

Níže uvedené schéma je rozděleno do tří fází a jejich obsah nastíněný v bodech je totožný s požadavky většiny grantových žádostí. Odpovědi, popis či komentáře k jednotlivým bodům se tak mohou stát pomůckou při zpracovávání žádostí a ověřením, zda je projekt připraven k realizaci. Schéma je základní a je pochopitelně nutné přizpůsobit je konkrétnímu projektu.

- Přípravná fáze
    - záměr projektu (smysl a cíl, krátkodobé i dlouhodobé cíle, udržitelnost, přínos, cílové skupiny apod.),
    - časová rozvaha (harmonogram – zahajovací práce, realizace projektu, dokončovací práce, vyúčtování apod.),
    - finanční rozvaha (detailní rozpočet zahrnující příjmy i výdaje, rozklad vícezdrojového financování),
    - personální pokrytí,
    - předběžný plán PR a propagace,
    - vytipování a analýzy vhodných finančních zdrojů.

- Realizační fáze
    - fyzická realizace projektu, dosažení/naplnění záměru,
    - celková koordinace,
    - průběžná administrace projektu (vedení účetnictví, správa rozpočtu apod.),
    - dohled nad dodržováním veškerých závazků vůči partnerům,
    - dokumentace projektu.

- Závěrečná fáze
    - vyúčtování projektu,
    - vypořádání veškerých závazků,
    - závěrečná zpráva a dokumentace,
    - poděkování partnerům.

5.1.3 **Grantová žádost**

Grantová žádost je soubor dokumentů (tištěných či elektronických), které je nutné po vyplnění a zpracování předložit poskytovateli k následnému posouzení. Způsob zpracování grantových žádostí a specifikace dokumentů, požadovaných k předložení, bývají součástí tzv. grantové výzvy. Pokud je poskytovatelem stát (veřejné zdroje), jsou grantové výzvy zveřejňovány ze zákona (webové stránky, úřední deska apod.). V posledních letech je stále častější, že poskytovatel používá interaktivní formuláře, které mají přednastavené vzorce v oddíle rozpočet, počet znaků v jednotlivých textových oddílech apod., a proto eliminují řadu chyb při zpracovávání žádostí a celkově přispívají ke zjednodušení celého procesu podávání grantů.

Grantová výzva mj. specifikuje:

- okruh podporovaných aktivit (na jaké projekty je možné žádat podporu),
- okruh žadatelů (kdo je oprávněn žádat),
- minimální, resp. maximální výši podpory, eventuálně nutnost a výši spolufinancování,
- termíny podání žádosti, realizace projektu a ukončení projektu,
- povinné přílohy a formuláře a způsob doručení (mnohdy je dostačující elektronická cesta).

Pokyny ke zpracování žádostí, stejně jako formuláře a povinné přílohy se od sebe liší podle konkrétních podmínek toho kterého poskytovatele, rozdíly však nebývají velké a ve většině případů se setkáme s následujícími požadavky:

- **Popis projektu**
  - popisem projektu je myšlena stručná, ale výstižná charakteristika projektu včetně formulace záměru, nástinu podoby a přínosu projektu,
  - maximální rozsah textu bývá specifikován a zpravidla nepřesahuje jednu normostranu,
  - často je součástí zadání také shrnutí krátkodobých i dlouhodobých cílů projektu a v posledních letech je kladen stále větší důraz na udržitelnost.

- **Hodnotící kritéria**
  - objasňují žadateli, na jaké hodnoty bude kladen při hodnocení žádostí důraz; u některých výzev bývá zveřejněn počet bodů, které lze za to které kritérium získat,
  - bývá zde požadavek jasně definovaných cílů projektu, které by měly být v souladu s koncepcí kulturní či dotační politiky poskytovatele,
  - umělecká či odborná kvalita projektu,
  - smysl projektu (jedinečnost, přínos – jak pro cílové skupiny, tak pro umělecký či oborový rozvoj),
  - připravenost projektu k realizaci a kvalita a úroveň zpracování žádosti,
  - odborná způsobilost žadatele či dalších zainteresovaných osob (umělců apod.),
  - přiměřenost nákladů a jejich zdůvodnění, včetně předpokladu zajištění vícezdrojového financování,
  - udržitelnost projektu v návaznosti na jeho existenci po vyčerpání grantu, potenciál dalšího rozvoje, pokračování v budoucnu apod.,
  - práce s publikem.

- **Rozpočet a harmonogram**
  - některé grantové žádosti mají vlastní formuláře pro rozpočet s již předepsanými kolonkami, u jiných je třeba tzv. položkový rozpočet vytvořit,
  - ve většině případů je požadováno zajištění vícezdrojového financování, které bývá mnohdy specifikováno procentuálním koeficientem,
  - při tvorbě rozpočtu je třeba neuplatňovat položky, které jsou grantovou výzvou specifikovány jako neuznatelné,
  - celkový rozpočet by měl být přiměřený jak možnostem poskytovatele (resp. konkrétní grantové výzvy), tak logice projektu.

- **Další náležitosti**
  - požadované další náležitosti se opět liší, nicméně mezi nejčastější požadavky patří zejména:
  - dokumenty dokládající oprávněnost žadatele (výpis z obchodního rejstříku, plná moc apod.); profesní životopisy žadatelů; přehled

činností žadatele za poslední cca 2 roky; přehled dotací poskytnutých v minulých letech; doklad o bankovním účtu apod.

5.2 Negrantový fundraising:

V oblasti negrantového fundraisingu se zaměřím spíše na metody a principy fundraisingu individuálního, a to z toho důvodu, že metody a principy fundraisingu firemního jsem již popsala ve stejnojmenné podkapitole.

Pro úplnost se zde pokusím uvést veškeré mně známé fundraisingové metody, se kterými jsem se setkala ať již v odborné zahraniční literatuře nebo ve své praxi. Domnívám se však, že některé z nich nejsou prozatím uplatnitelné v oblasti kulturního fundraisingu obecně, natož v oboru klasické hudby. Jiné vyžadují kontinuální spolupráci s fundraiserem na plný úvazek, což si většinou mohou dovolit pouze větší organizace nebo velké projekty, spolupracující s fundraiserem na plný úvazek. Pro některé dosud v ČR chybí právní rámec, případně je zatím nejsme zvyklí používat.

Metod, jakými můžeme oslovit latentní dárce, je mnoho, stejně jako faktorů, které by měly být brány v potaz při rozhodování, jakou konkrétní metodu se rozhodneme zvolit. Mezi nejzásadnější faktory z mého pohledu patří v první řadě technické, finanční i personální možnosti žadatele (organizátora projektu), protože některé z těchto metod jsou poměrně náročné z hlediska vstupních investic, jiné z hlediska technologie (webové stránky, sociální sítě) a další z hlediska času osoby, která se fundraisingu věnuje. Dalšími faktory, jež by měly přispět k rozhodování, je pak klasifikace dárců, které chceme oslovit, tj. zda se jedná o záměr získat zcela nové dárce, o opakovaný dar nebo o komunikaci s významnými dárci apod. (více se klasifikaci dárců věnuji v kapitole 6.3 *Práce s dárci*. Obecně však platí, že nejvhodnější metodu pro určitý projekt vybereme nejlépe, až když víme co nejpřesněji, koho a proč chceme oslovit, tedy kdo jsou naši potenciální dárci.

Tato podkapitola je lehce problematická z hlediska dělení jednotlivých metod fundraisingu. Většinu metod lze realizovat jak online (crowdfunding, telemarketing), tak offline (street fundraising, osobní dopisy), případně kombinací obojího (veřejné sbírky, direct mail) a totéž platí pro dělení na anonymní a adresný fundraising. Z těchto důvodů zde předkládám základní rozdělení na financování

komunitní a čistě individuální a možnosti užití v oblasti kultury, resp. klasické hudby zvažuji v komentářích.

5.2.1 Komunitní fundraising

Komunitním fundraisingem zde nazývám způsob financování nejrůznějších projektů, produktů nebo aktivit, během kterého se více jednotlivců podílí částkou dle vlastních možností a vlastního uvážení na výsledné sumě potřebné k realizaci projektu. Komunitní financování je možné uskutečňovat v online i offline prostředí, a přestože ve většině případů se jedná o anonymní fundraisingovou metodu, může se v některých případech (a za předpokladu souhlasu dárce) jednat i o metodu neanonymní.

Komunitní fundraising má ve světě mnohaletou tradici, jak jsem nastínila v historickém exkurzu, a mezi nejznámější historické případy patří financování podstavce sochy Svobody nebo stavba Národního divadla. V obou případech se jednalo o veřejnou sbírku. V souvislosti s rozvojem technologií a možností internetu se tento typ fundraisingu stává stále oblíbenější a jeho možnosti jsou téměř neomezené, jak si vysvětlíme dále.

5.2.1.1 Veřejná sbírka

Veřejné sbírky se v ČR řídí zákonem č. 117/2001 Sb., který sbírku definuje jako *„...získávání a shromažďování dobrovolných peněžitých příspěvků od předem neurčeného okruhu přispěvatelů pro předem stanovený veřejně prospěšný účel, zejména humanitární nebo charitativní, rozvoj vzdělání, tělovýchovy nebo sportu, nebo ochrana kulturních památek, tradic nebo životního prostředí*".[130]
Uspořádat veřejnou sbírku může pouze právnická osoba, sbírka musí být ukončena nejpozději do tří let a na úhradu nákladů spojených se zajištěním sbírky lze použít pouze 5 % hrubého výtěžku.

Prostředky lze sbírat několika způsoby – zvláštní bankovní účet, sběrací listiny, pokladničky, prodej předmětů (je-li příspěvek zahrnut v ceně), prodej vstupenek (je-li příspěvek zahrnut v ceně), složením hotovosti (je-li zřízena pokladna), dárcovské textové zprávy (DMS), street fundraising (oslovování lidí v ulicích) apod.

[130] Zákony pro lidi: Zákon č. 117/2001 Sb. Zákon o veřejných sbírkách a o změně některých zákonů (zákon o veřejných sbírkách). *Zakonyprolidi.cz* [online]. [cit. 2020-06-21]. Dostupné z: https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2001-117

Co se týká oblasti kultury, domnívám se, že veřejné sbírky již patří spíše do historie a v současné době se s tímto fenoménem setkáváme především v charitativní oblasti nebo v případě krizových situací typu povodně a další živelné pohromy.

Osobně se domnívám, že oblast kultury, a zejména klasické hudby, není vhodným segmentem pro pořádání veřejných sbírek, pokud by se nejednalo o událost celonárodního dosahu, jako byla svého času již zmíněná sbírka na Národní divadlo apod. Z ekonomického hlediska se uspořádání veřejné sbírky vyplatí, jen pokud lze očekávat velkou finální částku. Z jakýchkoli menších objemů vybraných prostředků tvoří zákonem povolených 5 % nákladů velmi malou částku, která nepokryje skutečné náklady na pořádání sbírky (administrativní, personální, PR a medializace atd.).

Jako mnohem vhodnější a pro pořadatele také pohodlnější se mi osobně jeví využití některé z online forem komunitního financování, například crowdfunding.

5.2.1.2 Benefice

Benefici zde chápeme jako společenskou či kulturní akci, jejíž výtěžek bude použit na dobročinný účel, v našem případě kulturního charakteru. Benefičních akcí existuje celá řada a prakticky je možné učinit z každé společenské akce benefici. Může se jednat o koncerty, představení, festivaly, výstavy, plesy apod., ale také o večeře, obědy, zahradní party, výlety nebo jakýkoli organizovaný program. Dárci přispívají zakoupením benefičních vstupenek, přičemž by měli vědět, jaká konkrétní částka tvoří benefiční příspěvek. Přestože zde uvádím benefice v rámci komunitního financování, lze tuto fundraisingovou metodu vnímat i jako individuální dárcovství, a to zejména v případech, kdy se nám podaří získat kontakty a navázat vztahy s latentními podporovateli, které můžeme časem změnit na pravidelné dárce.

Přestože jsou benefiční akce, zejména pro začínající fundraisery či pořadatele bez předchozích zkušeností, velmi oblíbenou aktivitou, není žádným tajemstvím, že řada benefičních akcí končí v lepším případě nulou, v horším ztrátou. Nejčastějšími důvody bývají příliš velká očekávání a podcenění nákladů. Ztrátě se lze do velké míry vyhnout tak, že při přípravě benefice postupujeme jako při přípravě jakéhokoli jiného projektu, tj. stanovíme si předem cíl, kterého chceme dosáhnout, a vytyčíme nástroje a metody, jak tohoto cíle dosáhneme; vypracujeme přesný

rozpočet, plán PR a propagace, personální zabezpečení a ideálně se pokusíme zajistit pokrytí co největšího spektra nákladů na akci (prostory, technické zajištění, personální zajištění, občerstvení, propagace apod.) zdarma, tedy aniž bychom kalkulovali s výnosy z benefice.

Oblast kultury a hudby zejména k pořádání benefic zdánlivě přímo vybízí. Domnívám se však, že společnost je nastavená vnímat benefiční akce spíše jako druh podpory charitativních a sociálních projektů, jejichž součástí je hudební program, než jako podporu pro pořádání hudebních projektů. I v těchto případech však můžeme z benefice vytěžit (za předpokladu, že jsme schopni pokrýt náklady akce), a to jak z hlediska PR, tak především co se týká získání a navázání kontaktů s latentními dárci. V tomto případě je ovšem nutné se na benefici dobře přichystat a zejména mít připravenou komunikační strategii a získávání kontaktů.

Zcela výjimečné jsou pak akce, poskytující určitou exkluzivitu. Jako příklad zmíním benefiční gala festivalu Struny podzimu, který např. v roce 2015 uspořádal *Jarní gala pro Struny podzimu* ve Španělském sále.[131] Jednalo se o koncert Yo-Yo My (pro relativně širší publikum) a následnou večeři za jeho účasti (naopak pro úzký okruh). Pořadatelé stanovili cenu vstupenky na koncert i cenu *Gala dinner* tak, aby nejen pokryly veškeré náklady na organizaci, ale zejména aby se čisté výnosy staly významnou částí fundraisingu aktuální festivalové sezony. Aby byly počiny tohoto charakteru úspěšné a neskončily fiaskem, je pochopitelně nutné být již zavedenou značkou s dobrým PR, disponovat rozsáhlou databází a kontakty na potenciální klienty, ale především být schopný přesvědčit umělce světového renomé, aby se projektu zúčastnil za podmínek, které budou pro pořadatele výhodné.

Trend soukromých večeří, party a dalších exkluzivních akcí tohoto typu má svůj původ v USA, kde zaznamenal obrovský nárůst se vznikem nejrůznějších soukromých klubů, a přestože původním záměrem byla podpora charitativních projektů, v současné době je tento trend celosvětově rozšířen v mnoha dalších oblastech, tj. i v oblasti kultury.

[131] Yo-Yo Ma na Strunách podzimu. *Operaplus.cz* [online]. 11.04.2014 [cit. 2020-06-21]. Dostupné z: https://operaplus.cz/yo-yo-ma-na-strunach-podzimu/

5.2.1.3 Podpůrné benefiční metody:

Aukce

V posledních letech se stávají stále oblíbenější doplňkovou metodou fundraisingu aukce, které mohou být realizovány jak samostatně, tak jako součást nejrůznějších společenských událostí, a to nejen benefičních (koncert, představení, ples, vernisáž, raut apod.). Draženy mohou být jak předměty přímo související s činností pořadatele či příjemce výtěžku, tak předměty umělecké či jiné hodnoty, které do aukce věnují např. mecenáši nebo veřejně známé osobnosti. V tomto případě platí, že kreativitě se meze nekladou.

Přestože i s aukcemi se většinou setkáváme spíše na akcích charitativního charakteru, dovedu si dobře představit i aukci, jejíž výtěžek by byl věnován např. na záchranu kulturní památky či oblíbeného projektu z oblasti performing arts, který přišel o svou podporu, a hrozí mu proto zánik. I v tomto případě ovšem platí, že je potřeba počítat se zajištěním výrazného PR.

Pořádání aukce by mělo být v souladu s dražebním či aukčním řádem. Formálně lze aukci zorganizovat také online prostřednictvím internetu nebo telefonu, ale myslím, že v případě podpory kulturního projektu se online metody míjejí účinkem.

Tombola

Tombola patří k poměrně populární zábavě, kterou je ale možné realizovat spíše na plesech a podobných akcích. Z tohoto důvodu vnímám tento způsob získávání finančních prostředků jako příležitostný a v oblasti kultury okrajový, navíc komplikovaný zákonem o loteriích č. 202/1990 Sb., pokud bychom chtěli postupovat naprosto legálně.

Prodej předmětů[132]

Zde máme na mysli předměty, které mohou být součástí veřejné sbírky nebo jakékoli jiné pořádané akce (např. koncert, představení, vernisáž, benefiční akce

[132] Tento způsob prodeje by neměl být zaměňován za tzv. merchandising, což je marketingová metoda na podporu prodeje, nikoli fundraising. V rámci merchandisingu jsou prodávány většinou CD a další nosiče, katalogy, upomínkové předměty institucí, festivalů apod.

apod.) nebo nabízeny formou street fundraisingu, vlastního e-shopu, spolupráce s komerčními e-shopy a kamennými obchody apod.

Předměty mohou souviset přímo s konkrétní akcí (např. být vyrobené dětmi ze ZUŠ, pokud je fundraisingová akce zaměřená na podporu souvisejícího projektu, vyrobené klienty chráněné dílny v místě, kde akci pořádáme apod.) anebo se může jednat o předměty darované za účelem prodeje na té které konkrétní akci.

Výjimkou nejsou ani certifikáty o zakoupení určitého předmětu či služby třetí osobě, které v ČR zavedla společnost Člověk v tísni a jedná se o projekt Skutečný dárek.[133] Dárce přispěje organizaci formou zakoupení certifikátu, a společnost poté doručí konkrétní dar ve fyzické podobě (např. hospodářské zvíře v některé ze zemí třetího světa, ale také např. doučování pro sociálně vyloučené děti v ČR apod.). Obdobu prodeje certifikátů můžeme také spatřovat v čím dál oblíbenějších „adopcích" míst v sále apod., jak vysvětluji v kapitole 6.3, týkající se práce s dárci.

V oblasti kultury a klasické hudby si fundraising formou prodeje předmětů můžeme představit spíše jako posílení vlastního PR než jako formu fundraisingu. V takovém případě se většinou jedná o proces, kdy umožníme prodej podobných výrobků na akci, kterou pořádáme třetí straně (např. stánek charitativní organizace), nebo zrealizujeme prodej sami, ale výtěžek věnujeme některé z dobročinných organizaci. V oblasti klasické hudby podobné aktivity pravidelně uskutečňuje například Orchestr BERG, který umožňoval na svých koncertech umístění prodejního místa některým charitativním organizacím, jimž tak zároveň dával k dispozici kupní sílu svého publika.

5.2.1.4 Crowdfunding

Pojem crowdfunding nejlépe vysvětlíme rozdělením dvou anglických slov – *„crowd*", což znamená dav nebo skupinu lidí, a *„funding*" neboli financování. Crowdfunding je tedy typickým příkladem skupinového či komunitního financování ve smyslu toho slova. V jistém ohledu bychom do crowdfundingu mohli zařadit i výše zmíněné veřejné sbírky, nicméně v tomto kontextu je crowdfundingem myšlena spíše online forma vybírání finančních prostředků. Další rozdíl spočívá

[133] Skutečný dárek. *Skutecnydarek.cz* [online]. [cit. 2020-06-21]. Dostupné z: https://www.skutecnydarek.cz/

v charakteru podporovaných projektů. Zatímco metoda klasické veřejné sbírky je v našem prostředí využívána spíše na již existující projekty charitativního charakteru, crowdfunding se ujal zejména v kampaních na podporu kulturních projektů, navíc takových, které ve většině případů ještě neexistují. Pro zajímavost, první crowdfundingový portál vznikl v roce 2001[134] a podporoval téměř výhradně hudební projekty.

Jelikož jsem crowdfundingu věnovala svoji diplomovou práci,[135] shrnu zde tuto metodu pouze stručně. Z mého pohledu a na základě mých zkušeností je crowdfunding metoda zaměřená na krátkodobou podporu a tzv. fundraisingové kampaně k jednotlivým projektům, které bychom mohli z marketingového hlediska chápat jako produkty, a tudíž není vhodná pro kontinuální podporu celé organizace, i když kampaně mohou být realizovány pravidelně a stejně tak se může okruh přispěvatelů stát poměrně stálým, resp. se může přetvořit v komunitu v pravém slova smyslu. Jednou z obrovských výhod CF kampaní je vznik databáze přispěvatelů, s nimiž můžeme navázat osobní vztah a pokusit se je změnit v pravidelné podporovatele nebo vztahů s nimi využít jinak.

Crowdfunding bychom mohli ještě dále rozdělit:

Odměnový

- nejrozšířenější v kulturní a umělecké oblasti,
- založený na principu získání odměny za poskytnuté finanční prostředky, přičemž odměna má často spíše symbolickou hodnotu, která tematicky souvisí s projektem, výjimkou však nejsou ani odměny netradičního až recesistického charakteru,
- mezi nejčastější odměny konzervativního typu patří vstupenky na podpořenou kulturní akci, CD, DVD, kniha, pozvání na akci, možnost účastnit se projektu,
- méně konzervativní odměny pak mohou zahrnovat například zážitkové aktivity v podobě určitého objemu času stráveného s umělci či organizátory,

[134] ArtistShare. *Artistshare.com* [online]. [cit. 2020-06-21]. Dostupné z: ArtistShare http://www.artistshare.com/v4/

[135] PROŠKOVÁ, Radka. *Crowdfunding: Metody, možnosti a využití v českém hudebním průmyslu*. Praha, 2016. 89 stran + ilustrace.

předání nějakého artefaktu apod., v závislosti na charakteru projektu a kreativitě autorů kampaně.

Benefiční (dárcovský)

- probíhá převážně formou charitativní sbírky uspořádané většinou k financování obecně prospěšných projektů, zadavateli bývají různé NNO,
- podstatou je, že zapojení dárci zpravidla neočekávají žádnou protihodnotu a jejich motivací bývá pomoc a dobrý pocit.

Podílový

- jednotliví přispěvatelé se stávají spoluinvestory projektu,
- metoda uplatňovaná spíše v komerční sféře (např. startupové projekty apod.).

Dluhový (půjčkový)

- založený na modelu mikropůjček, kdy se jednotliví donátoři skládají na půjčku, a stávají se tak věřiteli autorského projektu,
- v případě úspěšného projektu zde dochází ke zhodnocení vložených prostředků.

Samotný sběr finančních prostředků mohou organizátoři projektů realizovat teoreticky sami, nicméně se domnívám, že takový postup je zbytečně časově i technologicky náročný, a je mnohem pohodlnější i ekonomičtější využít některý z portálů, které crowdfunding zprostředkovávají. V českém prostředí je zejména v kulturní oblasti nejrozšířenější a nejlépe fungující platforma HitHit.cz. Každý crowdfundingový portál má svá vlastní pravidla, co se týká maximální možné doby trvání kampaně (v případě HitHitu je to 45 dní), provize za poskytovaný servis (v případě HitHitu se provize pohybuje kolem 9 % u projektů do 200 000 Kč) a dalších specifikací (např. jak má vypadat kampaň a jaké materiály jsou vyžadovány pro její spuštění).

5.2.1.4.1 Crowdfundingová kampaň

Jako v případě jakýchkoli jiných metod fundraisingu, i zde je základním předpokladem úspěchu dobře připravený projekt, na které poté můžeme vytvořit CF kampaň. Proces přípravy a spuštění CF kampaně jsem podrobně popsala v již zmíněné diplomové práci včetně výhod a nevýhod, takže zde uvedu jen stručný

přehled klíčových bodů a otázek,[136] na které bychom měli znát odpovědi, než se definitivně rozhodneme, zda se vůbec do CF kampaně pustit.

- Záměr projektu
  - Jak nosný je náš projekt/nápad doopravdy? Budou se o něj lidé zajímat? Víme, jaká je naše cílová skupina?
- Konkurence
  - Existují podobné projekty? Pokud ano, čím se náš projekt odlišuje od ostatních? V čem jsme jedineční, originální? V čem spočívá naše přidaná hodnota?
- Komunikace
  - Máme dostatečné komunikační nástroje a schopnosti, abychom dokázali potenciální dárce oslovit, nadchnout a přesvědčit je? Věříme sami opravdu svému projektu?
  - Lze ideu či záměr projektu vyjádřit jednoduše a zároveň výstižně tak, aby byla zapamatovatelná, a přitom zaujala komunitu? Claim, heslo, symbol apod.
- Rozpočet:
  - Mám připravený detailní rozpočet? Vím, jakou finanční částku budu doopravdy potřebovat na realizaci projektu včetně všech souvisejících nákladů (bankovní poplatky, provize, výroba reklamních spotů, placená propagace na sociálních sítích apod.)?
- Marketingové nástroje a PR
  - Máme dostatečné zdroje (personální, finanční, časové) na to, abychom kampaň náležitě medializovali? Jak budeme zvyšovat povědomí o kampani v jejím průběhu? Máme databázi kontaktů, strategický plán komunikace, nápady, jak dostat projekt do co nejširšího povědomí?
- Systém odměn:
  - Máme vymyšlené odměny? Jsou dostatečně atraktivní? Je v našich silách je doručit/předat/vypořádat?

[136] Zpracováno volně dle: Steinberg, S., Demaria, R. *The crowdfunding bible: how to raise money for any startup, video game or project*. READ.ME, 2012. 80 s. ISBN 978-110-5726-286.

- Kapacita
    - Disponujeme dostatečnou personální, technologickou i časovou kapacitou nejen na realizaci kampaně, ale zejména na uskutečnění projektu, vypořádání odměn a návaznou práci s dárci?
- Rizika:
    - Jsme schopni dostát svým závazkům a slibům daným přispěvatelům v čase, který jsme si vytyčili (zejména systém odměn)? Máme promyšlené následky, pokud kampaň nebude úspěšná (komunikační, administrativní apod.)? Jsme připraveni toto riziko podstoupit?

V rámci crowdfundingu bych zde ráda poukázala na velmi zajímavou a v ČR zatím málo využívanou platformu Patreon,[137] jež je z mého pohledu skvělou příležitostí pro kreativní lidi a nezávislé výkonné umělce (a jejich autorské projekty), kteří často nesplňují podmínky grantových programů, a najít pro ně individuální podporovatele či mecenáše je taktéž velmi obtížné. Tato platforma funguje na pomezí mezi klasickým crowdfundingem a patronací.

5.2.2 Individuální fundraising

Tato podkapitola přináší popis konkrétních metod tohoto typu fundraisingu, přičemž individuálním fundraisingem jsou zde míněni dárci ve smyslu fyzických osob, menší podnikatelé i mecenáši. Jelikož i práce s dárci, budování dárcovské základny a zejména péče o ně má svá specifika, věnuji tématu později samostatnou kapitolu.

Některé metody se pochopitelně prolínají s fundraisingem komunitním a nelze je od sebe nijak výrazně odlišit. Jako příklad zmíním např. street fundraising, se kterým se můžeme setkat při pořádání veřejných sbírek (Světluška, Greenpeace, Tříkrálová sbírka apod.), které řadím spíše do financování komunitního. Nicméně pokud máme v ulicích dobře vyškolené dobrovolníky, vygeneruje každá taková sbírka kromě příspěvků také nové kontakty na osoby, ze kterých může schopný fundraiser vytvořit pravidelné dárce.

[137] Patreon. *Patreon.com* [online]. [cit. 2020-06-21]. Dostupné z: https://www.patreon.com/

Veškeré metody individuálního fundraisingu jsou bezpochyby mnohem náročnější než celý grantový fundraising a kladou nemalé nároky jak časové, tak finanční, z dlouhodobého hlediska se ale tyto investice rozhodně vyplatí.

5.2.2.1 **Direct mail**

Jedná se původně o marketingově propagační metodu a součást tzv. direct marketingu (přímého marketingu). Jako direct mail můžeme označit jakoukoli rozesílku (e-mail, běžná pošta, ceník, katalog, pohlednice, fotografie, textové zprávy, videa apod.), obsahující nabídku pro konkrétního potenciálního zákazníka zaslanou na konkrétní adresu či telefonní číslo. Metoda direct mailingu je ale hojně využívána také jako fundraisingový nástroj, zejména v neziskové sféře.

I když direct mail není klasifikován jako nevyžádaná pošta (tzv. spam) podle zákona č. 480/2004 Sb., odesílatel by měl mít svolení k zasílání reklamních sdělení. Další zákon, resp. směrnice EU, na kterou je třeba dbát, je GDPR.[138]

Přestože se jedná o časově poměrně náročnou metodu, existuje řada technologických nástrojů, které vedou k jejímu usnadnění a lze je doporučit, jelikož najdou uplatnění i v běžné komunikaci nejen s dárci. Jednotlivé nástroje se od sebe liší poměrem ceny a poskytnutých služeb, po technologické stránce fungují víceméně stejně. Mezi nejpoužívanější patří: MailChimp, Mailjet (zahraniční) nebo SmartEmailing či Ecomail (české), ale existuje i řada dalších služeb tohoto typu.

Direct mailové metody zpravidla dokáží cílit pouze na prvodárce a opakované dary, ze statistik však vyplývá, že pomocí těchto metod lze dosáhnout velmi dobrých fundraisingových výsledků. Nutno dodat, že většina statistik vyhodnocuje data NNO obecně, nikoli pouze oblast kultury. Co se týká kultury a hudebních projektů, domnívám se, že úspěchů lze dosáhnout spíše při direct mailingu osobního charakteru.

5.2.2.1.1 Direct mail neosobní

Tato metoda je využívána především k oslovení potenciálních prvodárců a většinou se s ní můžeme setkat u organizací, zabývajících se charitativními projekty.

[138] GDPR (General Data Protection Regulation) je nařízení Evropského parlamentu a Rady EU 2016/679 ze dne 27. dubna 2016 o ochraně fyzických osob v souvislosti se zpracováním osobních údajů a o volném pohybu těchto údajů a o zrušení směrnice 95/46/ES. Od 25. května 2018 nahrazuje zákon č. 101/2000 Sb. o ochraně osobních údajů.

V oblasti kultury a zejména klasické hudby jsem se v českém prostředí s tímto způsobem fundraisingu zatím nesetkala, ale je hojně využíván direct mailing osobní – viz dále.

Osobně o možnosti úspěšně implementovat tuto metodu do kulturní oblasti poněkud pochybuji. Jde o poměrně časově náročnou aktivitu a návratnost je nejistá a nízká. Problémem je také celková zahlcenost internetu a jeho uživatelů. V mnoha případech dochází také k tomu, že je obsah nebo způsob rozesílky vyhodnocen jako spam, antispamové filtry zabrání řádnému doručení a veškerá aktivita přijde vniveč.

Efektivita direct mailových kampaní (zejména e-mailových) je však měřitelná (za použití nástrojů k tomu vyvinutých) a lze vyhodnocovat míru otevření, prokliků na webové stránky nebo naopak mazání e-mailů bez přečtení či označení příjemcem jako spam apod.), a pokud se k tomuto typu kampaně odhodláme, zjistíme, zda a jaký to mělo efekt.
Například průzkum z roku 2017, ve kterém bylo testováno 17 000 firem, více než 2 miliony zákazníků a více než 5.5 miliard e-mailů, prokázal, že nejvyšší procento nedoručení (vyhodnocení jako spam) připadá právě na neziskové organizace a seznamky, konkrétně 20 %.[139]

Machálek ve své publikaci zmiňuje ještě jakousi podsložku direct mailingu, kterou je tzv. Prospect mail (kdy oslovujeme adresáty, kteří ještě o naší organizaci či projektu nevědí a nebyli s námi v kontaktu), a uvádí, že v případě úspěšnosti lze počítat s tím, že dar nakonec pošle jen cca 0,5–3 % oslovených.[140]

5.2.2.1.2 Direct mail osobní

Od neosobní formy rozesílky se liší pouze tím, že adresáta známe, a dopisy bychom tedy měli koncipovat adresně, včetně personifikovaného oslovení, což umožňují výše zmíněné nástroje hromadné korespondence. Pokud disponujeme menší

[139] *Shoptet.TV: Proč e-maily padají do spamu* [online]. 2018 [cit. 2020-06-28]. Dostupné z: https://1url.cz/PzaOX

[140] MACHÁLEK, Petr a Jitka NESRSTOVÁ. *Základy fundraisingu a projektového managementu* [online]. Brno: Masarykova univerzita Brno, 2011 [cit. 2020-06-28]. ISBN 978-80-210-5518-6. Dostupné z: https://is.muni.cz/el/1423/podzim2011/ENS239/um/Fundraising_skripta.pdf. S. 85.

databází, moje zkušenost je, že lze personifikovanou rozesílku realizovat i bez těchto nástrojů.

Jinou komunikační strategii zvolíme, pokud se jedná o zcela nový kontakt, získaný např. na základě přihlášení se k odběru newsletteru, souhlasem se zasíláním novinek a informací nebo zanecháním kontaktu na prezenční listině apod., kdy tedy oslovujeme někoho, kdo je zatím jen potenciální dárce; a jinak budeme komunikovat s lidmi, kteří nám již v minulosti přispěli nebo naše projekty podpořili jakkoli jinak. V každém případě je třeba věnovat zvláštní péči nejen délce a obsahu sdělení, ale také například předmětu zprávy (jedná-li o mail). Taktéž je důležitá grafická úprava, kterou běžné ruční rozesílání příliš neumožňuje, ale umožňují jí volitelné šablony již zmíněných smartemailingových technologií.

Doporučení, jak koncipovat maily tohoto typu, existuje celá řada a co expert, to trochu jiný pohled. Ráda bych dále shrnula několik zásad, které se mi jeví jako nejpodstatnější:

- nepodceňovat předmět e-mailu (je to první text, který příjemce uvidí, velmi často rozhodne, zda mail rozklikne),
- zvážit správné oslovení dle segmentace příjemců (mladší generaci neoslovují příliš nudné formality, starší generace pravděpodobně nebude nadšená z hipsterského tykání),
- zvláštní důraz na první věty (rozhodují, zda bude příjemce dále číst, vzbudit zájem, zvědavost apod.),
- podstata (jděme k věci, neopisujme a nevysvětlujme zbytečnosti, nezahlcujme detaily),
- pozitivita (nikdo nechce číst o problémech, předkládat rovnou řešení problému, dobrý pocit z participace na takovém řešení apod.),
- grafická úprava (text by se měl dobře číst, přiměřeně velký font, spíše střízlivá, přehledná úprava, vynechat časté střídání fontů, boldu apod., šetřeme vykřičníky, emotikony atd.),
- pokud máme o adresátovi více informací, nebojme se být osobnější,
- nezapomeňme zkontrolovat prolinky a dobře je označme (adresát musí mít možnost darovat na jedno kliknutí),

- nechme dopis před odesláním přečíst nezúčastněné osobě z podobné cílové skupiny, na kterou míříme (mnohdy text připadá logický a vtipný pisateli, ale adresát to může vnímat jinak).

Jako jednu z forem fundraisingového osobního direct mailingu chápu i rozesílání newsletterů či novinek registrovaným odběratelům. Přestože by běžný newsletter měl být odlišný od fundraisingového, resp. z hlediska komunikace s dárci bychom měli alespoň dvakrát ročně odeslat newsletter speciální, domnívám se, že pokud fundraisingovou prosbu či připomínku zakomponujeme i do pravidelných zpráv chytře a vkusně, stane se z tohoto typu rozesílky další dobrý nástroj jak udržet dárce či získat opakovaný dar. Pokud připravujeme zcela novou či speciální kampaň nebo potřebujeme požádat cíleně o podporu, pak bych doporučovala nespojovat fundraisingovou výzvu s běžnou komunikací – unikne pozornosti a nebude mít patřičnou naléhavost.

5.2.2.2 Direct dialog

Neboli osobní kontakt, osobní rozhovor. Do této kategorie bychom mohli zařadit de facto jakýkoli osobní kontakt s dárcem nebo potenciálním dárcem, ať již v individuální či firemní sféře. Řada expertů jako hlavní formu tohoto typu fundraisingu spatřuje zejména ve formě street fundraisingu v ulicích. Dle statistik NNO se jedná údajně o velmi účinnou metodu. V této práci jsem ji již zmínila, ale jelikož jí nepovažuji za vhodnou pro oblast kultury, nebudu se jí zde dále zabývat.

V nejširším slova smyslu probíhá direct dialog, prakticky kdykoli se fundraiser (a ideálně kdokoli z instituce či z vedení projektu) osobně potká s jakýmkoli potenciálním dárcem. Profesionální fundraiser by si tak měl být dle mého názoru vědom, že je vlastně „v práci" na jakékoli společenské akci, kde je příležitost a vhodné prostředí svůj projekt nebo instituci, pro kterou pracuje, prezentovat, případně navazovat a sbírat kontakty.

Nejlepší výsledky samozřejmě přináší osobní schůzka s potenciálním dárcem, případně s dárcem, kterého chceme vyzvat ke zvýšení či opakování daru nebo s potenciálním významným dárcem či mecenášem. Jedná se pochopitelně o nejnáročnější metodu z hlediska časové investice a je zapotřebí nadstandardní přípravy, což je další výrazná časová investice. Úspěch jednání vždy závisí na osobě fundraisera nebo osoby, která je za projekt schůzky účastní. Takový člověk

by měl být na schůzku nejen dostatečně připraven, ale měl by mít dostatek zkušeností, disponovat komunikačními dovednostmi a znát pravidla a principy vyjednávání.

Jiný charakter bude mít samozřejmě osobní jednání s potenciálním firemním dárcem a jiný s dárcem z řad fyzických osob. Typu schůzky bychom také měli přizpůsobit materiály, které s sebou na schůzku vezmeme.

5.2.2.3 Podpůrné direct metody

Ráda bych zde ještě stručně zmínila několik podpůrných metod direct komunikace:

5.2.2.3.1 Telemarketing

Telefonní kontakt má výhodu osobního jednání, a přitom neklade na fundraisera tak velké časové nároky jako osobní schůzka. Tento způsob komunikace samozřejmě předpokládá, že se s danou osobou již známe a že se lze domnívat, že nebudeme telefonátem obtěžovat. Samotný telefonát by měl být předem připraven a dobře strukturován. Zejména starší lidé jsou většinou naopak za tuto formu kontaktu rádi. Na telefonáty bychom neměli zapomínat ani při péči o dárce.

5.2.2.3.2 Reminder

Reminder bychom mohli nazvat upomínkou. Ať již v situaci, kdy jsme někoho kontaktovali a nemáme během adekvátní doby žádnou odezvu, nebo jako průběžnou připomínku probíhající kampaně či doby, do kdy nám měl být poskytnut dar. Reminder musí být koncipován obzvlášť citlivě a dobře načasován, aby se dárce či potenciální dárce necítil naší komunikací obtěžován.

5.2.2.3.3 Upgrading

Upgrading je následná metoda, kdy se obracíme na stávající dárce se žádostí o navýšení daru. Je třeba z okruhu dárců správně vytipovat, koho je vhodné požádat, kdy je k tomu nejlepší čas a jakou formu komunikace zvolíme.

5.2.2.3.4 Internet a sociální sítě

Během posledních let se mnoho nejen fundraisingových, ale také propagačních a PR aktivit plně přesunulo do online světa, na internet a sociální sítě, které patří k zásadním a nejdůležitějším komunikačním nástrojům současnosti. Dle mého názoru je téměř nemožné realizovat úspěšně projekty a nemít přitom webovou stránku nebo alespoň stránku (účet) projektu na sociální síti (v ČR se nejvíce uplatňuje sociální platforma Facebook následovaná sítí Instagram). Doba, kdy

pořízení webové stránky projektu bylo otázkou několika desítek tisíc, je pryč a z vlastních zkušeností vím, že alespoň jednoduchou webovou stránku s prezentací projektu lze zprovoznit v řádu několika tisíců, nehledě na fakt, že tuto položku lze zahrnout do jakékoli grantové žádosti, oddíl propagace a PR.

Návštěva webové stránky může potenciální dárce dobře naladit, ale také odradit. Web by tedy měl být ideálně graficky jednoduchý, přehledný a také pravidelně aktualizovaný. Z hlediska fundraisingu by na webové stránce neměla chybět možnost registrace k odběru novinek či newsletteru a především dobře viditelná ikona *„Podpořte nás"*, *„Darujte"* apod. V této sekci můžete nabídnout nejrůznější formy podpory projektu, ideálně pravidelné.

Nezbytnou součástí je mít k těmto účelům založený (ideálně transparentní, ale není nutné) bankovní účet. Díky prudkému rozvoji technologií jsou stále oblíbenější technologií tzv. widgety, tj. internetové aplikace, které umožňují např. přesměrování dárce přímo na platební portál, kde může uhradit příspěvek online skrze svou platební kartu (známe z většiny e-shopů). Zejména mezi mladší generací se jedná o stále využívanější formu individuálního dárcovství. Domnívám se, že časová investice v podobě kliknutí na transparentní účet, otevření internetového bankovnictví a zadání platebního příkazu bude postupně zůstávat výhradně doménou starších generací, jejichž potenciál darovat se ve většině případů bude naopak spíše snižovat.

Také je možné šířit nejrůznější fundraisingové aktivity na sociálních sítích (v českém prostředí nejlépe fungují Facebook a Instagram) a prostřednictvím některých (Facebook) lze například sbírky rovnou organizovat. Sociální sítě jsou také nástroj, který je k dispozici v základních uživatelských verzích zdarma a v tomto ohledu se dá využít, než budeme mít připravené a spuštěné webové stránky. Obecně sociální sítě vřele doporučuji používat spíše na profesionální úrovni, tedy cílit reklamu, segmentovat cílové skupiny, pečlivě plánovat příspěvky apod. Z finančního hlediska jde o poměrně zanedbatelné investice s obrovským efektem. Pravdou je, že pokud se sítím chceme věnovat profesionálně a efektivně, je to poněkud časově náročné, ale je mnoho expertů, se kterými můžeme domluvit spolupráci a kteří tímto způsobem pracují pro více klientů, a tak se nejedná o neúnosnou finanční investici. Síly lze, stejně jako na webových stránkách,

efektivně rozložit a sociální sítě tak mohou plnit jak funkci PR a propagace, tak marketingu a fundraisingu.

5.2.2.3.5 Závěť

Závěť je velmi specifická a citlivá forma individuálního fundraisingu, která se v českém prostředí zatím vyskytuje spíše výjimečně (dle statistik se jedná o 1 % darů ze závěti ve prospěch NNO), oproti zahraničí, kde jsou příjmy ze závětí poměrně významnou součástí fundraisingu především charitativních NNO. Domnívám se, že to může být dáno jak jistým tabu spojeným s tématem smrti u nás, tak faktem, že mnoho lidí možnost odkázání majetku některé z NNO vůbec nenapadne, přitom před druhou světovou válkou se jednalo o poměrně rozšířený způsob vypořádávání majetku před smrtí. Osobně samozřejmě vnímám etický rozměr citlivého tématu, kdy je minimálně nevhodné, aby se kdokoli pokusil prostředky ze závěti navrhnout, natož o ně přímo požádat. Faktem však zůstává, že dary ze závěti mají jeden z největších potenciálů.

Dary ze závěti jsou logicky výsledkem dlouhodobého vztahu mezi dárcem a příjemcem, resp. k oblasti, ve které příjemce působí. Jedná se o proces, který se utváří na základě spolupráce v podobě několikaletého dárcovství, mecenášství či jiného způsobu podpory. Novela občanského zákoníku z roku 2014 nabízí mnohem větší možnosti pro zůstavitele (osobu, která odkazuje majetek) a objevuje se i možnost účelového vázání dědictví např ve prospěch konkrétního projektu NNO.

5.2.2.3.6 Daňová asignace a Pay-roll Giving

Jelikož ani jedna z metod zatím není v ČR uzákoněna, zmíním obě pouze okrajově.

Pay-roll Giving (neboli zaměstnanecké dárcovství) je v zahraničí (např. ve Velké Británii) poměrně hojně využívaný způsob darování prostředků na charitativní projekty přímo z výplatní pásky (Pay-roll) a bez povinnosti zdanění.

Daňová asignace je státem daná možnost, aby daňový poplatník sám rozhodl, jak bude naloženo s částí jeho daně (většinou se jedná o 1–3 %). Stanovené procento neodvede státu, ale některé z NNO dle svého uvážení. V ČR se návrh příslušného zákona několikrát objevil v parlamentu, ale byl vždy zamítnut. V zemích EU mají možnost daňové asignace například Slovensko, Maďarsko, Itálie, Španělsko nebo Litva. Konkrétně na Slovensku bylo v roce 2018 více než 13 000 daňových

asignací, které neziskovému sektoru přinesly více než 68 milionů EUR (cca 1,8 miliardy CZK).[141]

Jedná se svým způsobem o metodu individuální (asignuje konkrétní jedinec), nicméně anonymní (příjemce se nedozví, kdo konkrétně prostředky poukázal, a nemá možnost s dárcem komunikovat). O daňových asignacích se vedly zajímavé diskuse i mezi odborníky zabývajícími se fundraisingem.[142]

[141] *Donorsforum.cz* [online]. [cit. 2020-06-28]. Dostupné z: https://www.donorsforum.cz/mapa-darcovstvi.html

[142] České centrum fundraisingu: Daňové asignace – přínos, či riziko? *Fundraising.cz: Grantis* [online]. 2004 [cit. 2020-06-30]. Dostupné z: https://fundraising.cz/v1/danove-asignace-prinos-ci-riziko/

6 DARY A DÁRCI

V této kapitole se dostáváme k tématu darů a dárců a kapitola pojednává převážně o individuálním dárcovství jakožto specifickém nástroji fundraisingu. Nebudeme se zde již podrobně zabývat jednotlivými metodami tohoto typu fundraisingu, protože ty byly popsány v předchozí kapitole, ale zaměříme se na práci s dárci – jak potenciální dárce vytipovat, oslovit, získat, a zejména jak si je udržet.

K tématu práce s individuálními dárci existuje mnoho zahraniční, především americké literatury, z níž poté vychází většina literatury české. Existují také různá skripta, manuály a „návody", ale s materiály zaměřenými konkrétně na oblast kultury, resp. hudby jsem se v českém jazyce zatím nesetkala. Velká část odborné literatury je orientovaná spíše na střední či větší NNO, působící převážně v sociální, zdravotní či humanitární oblasti. V této kapitole z odborné literatury samozřejmě vycházím, ale snažím se uvažovat v oblasti kultury, resp. klasické hudby, a také v mezích spíše menších pořadatelských subjektů a brát v potaz také individuální projekty a organizátory hudebního života. Z těchto důvodů se některým strategiím nevěnuji, jelikož je neshledávám jako přínosné či aplikovatelné na oblast našeho zájmu.

Veškeré metody individuálního fundraisingu jsou bezpochyby mnohem náročnější než grantový fundraising a kladou na fundraisery nemalé nároky osobnostní, časové a minimálně zpočátku i finanční. Nicméně z dlouhodobého hlediska se tyto investice jednoznačně vyplatí a v neposlední řadě také zvyšují nezávislost na podpoře z veřejných prostředků. Jsou-li potenciálním dárcům předkládány smysluplné, dobře připravené projekty a máme-li reálná očekávání a dostatek trpělivosti, můžeme si právě prostřednictvím tohoto typu fundraisingu vybudovat velmi solidní dárcovskou základnu. Tím získáme nejen stabilní finanční prostředky, ale také další formy podpory, ať již v podobě kontaktů a doporučení, nefinanční pomoci nebo psychické podpory, jejíž hodnota bývá, zejména v dobách krize, nevyčíslitelná.

V současné době bychom dar mohli definovat jako něco hmotného (peníze, věci, majetek apod.) či nehmotného (čas, službu, know-how apod.), co dáváme druhým ze svého (ideálně přebytku) a většinou bez nároku na protihodnotu, což je mj. jeden z atributů odlišujících dárcovství od sponzoringu. Je tomu ale skutečně tak?

Domnívám se, že to záleží mimo jiné na osobní motivaci, která nás k darování vede. Bylo tomu tak vždy? Historický kontext naznačuje, že instituce daru měly v různých obdobích různé účely i významy. Domnívám se, že pro lepší pochopení společenského významu daru bude na místě uskutečnit malý historický exkurz.

6.1 Instituce daru

Institut daru provází lidskou společnost od nepaměti. V archaických kulturách představoval dar především závazek. Závazek nejen dary poskytovat a přijímat, ale také oplácet. Dar sloužil mj. k posílení vazby mezi dárcem a obdarovaným a byl také nepsanou smlouvou. Odmítnout dar přijmout či poskytnout mohlo být vnímáno jako odmítnutí přátelství, příměří či spojenectví, a ve vyhrocených případech dokonce vyhlášení války. Je fascinující, že se význam a principy v kontextu staletí příliš nezměnily a motivace, které vedly k darování v archaických společnostech, se v zásadě shodují s těmi současnými.

Můžeme konstatovat, že od antiky přes středověk až po 19. století bylo mecenášství doménou lidí mocných, tedy disponujících nejen finančními prostředky, ale také vlivem (často politickým), a že obrovskou úlohu stran motivací hrála prezentace sebe, rodiny a vlastní moci. Stejně jako v dobách dávno minulých i dnes lidé darují například kvůli zviditelnění se, společenské prestiži, očekávání okolí vzhledem ke společenskému postavení nebo jako výraz posílení vazby. Stejně tak ale současný člověk daruje i z čistého altruismu či angažovanosti nebo dar vnímá jako symbol, kterým vyjadřuje svůj názor, zájem, podporu či přesvědčení. Dodnes také přetrvaly některé principy darování, které lze považovat spíše za obchod či smlouvu, jak vidíme na případech firemního sponzoringu, barterových dohod, smluv o reklamě apod.

Z pohledu dnešního fundraisingu nalézáme první zmínky o darech, jejich vnímání i společenském významu již v antice či v bibli – viz kapitola č. 3 o historii fundraisingu. Ve starověkém Řecku byly z darů financovány například chrámy, veřejné eventy, stavby lodí nebo náklady na divadelní představení. Ale v dobách, kdy výdaje státu převýšily příjmy nebo nastal jiný typ nouze, přistupoval stát k tzv. *epidoseis* – výzvě k dobrovolným darům, přičemž jména i částky přispěvatelů byly avizovány na veřejném místě, dokud nebyla předána celá výše přislíbeného daru,

ať již finanční či jiná.[143] Přestože dary byly dobrovolné, opomenutí příspěvku znamenalo veřejnou ostudu. Příslušníci bohaté vrstvy společnosti tak často předváděli své bohatství a předháněli se v demonstraci starosti o veřejné blaho. V kontextu monoteistických náboženství pak dary předznamenávaly spíše vznik charity, dobročinnosti a sociálně orientované pomoci a v křesťanském kontextu vznikla také almužna. Almužna je zajímavou fúzí morálního aspektu pojetí daru na straně jedné a vyjádřením víry a symbolu oběti na straně druhé. Almužnu můžeme chápat jako dar, který dárce dává potřebnému, ale současně se v jeho pojetí jedná také o dar Bohu. Vznik almužny je spojen s židovsko-křesťanskou a islámskou tradicí i geografickým rozšířením, přičemž křesťanský západ dal později vzniknout i prvním charitativním organizacím.

V renesanční Evropě se instituce daru stala velmi důležitým fenoménem, který propojoval všechny sociální vrstvy. Prostřednictvím daru lidé mnohdy vnímali hodnotu světa, který je obklopoval, a nezřídka také hodnotu vlastní ve vztahu k tomuto světu. Dar byl také určitým aktem výměny a vzájemného respektu, kdy dárce kromě daru samotného nabízel i svou dobrou vůli, gesto a současně vyjadřoval ochotu přijmout totéž od obdarovaného. Cena takových darů pak byla nesrovnatelná s cenou tržní, jelikož měla hodnotu konkrétního člověka, resp. vztahu.

O velké důležitosti darů v renesančním období svědčí nejen množství obrazů, které byly u renesančních malířů objednávány právě za účelem darování, ale také nespočet hudebních děl a zejména dedikačních textů v nich uvedených. Zde je nutné upřesnit, že tzv. dedikace či dedikační texty, jak jsme na ně zvyklí nahlížet dnes – tedy jako na vepsané věnování, mají historicky význam poněkud odlišný. V renesanční latině mělo sloveso *„dedico*" odlišný význam a znamenalo *„ohlašovat dar",* a stejně tak i německý výraz *„dedizieren*" (v českých zemích rozšířenější) neznamenal věnování, ale byl synonymem latinského *„dedico*". Bylo naprosto běžné, že dary umělců potenciálnímu mecenášovi následně generovaly mecenášství. Z pohledu dneška to vyvolává přinejmenším otázky etického charakteru, nicméně ve své době se jednalo o jev zcela běžný a dary předmětné

[143] SVOBODOVÁ, Alena. Dobročinnost v ekonomických úvahách středověku [online]. [cit. 2020-06-28]. Dostupné z: https://is.muni.cz/th/nlnni/, S. 20.

(tj. i např. hudební dílo) předcházely dary finanční jako reakce na ně. Mecenáš měl samozřejmě i plné právo dar (a tím i závazek) odmítnout.

Kromě výměny darů mezi společensky stejně postavenými představoval dar v období renesance a raného baroka určité pojítko mezi panovníkem a umělcem či jiným, níže postaveným člověkem, případně zdvořilé gesto uznání třídního rozdílu. Instituce daru byla v tomto období kulturním jevem a fungovala jak v rovině psychologicko-sociální, tak jako symbol soudržnosti všech sociálních vrstev společnosti. Nezáleželo na tom, jakou měl dar tržní hodnotu, pokud bylo zjevné, že v sobě koncentruje maximum schopností a možností darujícího. A bylo pak samozřejmostí, že obdarovaný reagoval taktéž přímo úměrně svým možnostem, schopnostem a společenskému postavení.[144]

V rožmberské kronice lze najít záznam z roku 1561 o cestě Viléma z Rožmberka na svatbu a také sdělení, že byl v Berlíně i Kolíně přivítán trubači z městských věží, kterým za jejich intrádu, napsanou na počest jeho průjezdu městem, zaplatil dvě kopy (ekvivalent 4 zlatých). Jednalo se tedy o dar výrazně převyšující faktickou hodnotu intrády městského trubače. Jelikož neexistoval přepočet ani kalkulace ceny daru, nemohl Vilém, pokud intrádu přijal, s ohledem na své postavení darovat jen pár dobrých (krejcarů). Například Rudolf II. přijal jako dar od Zanottiho jeho sbírky madrigalů a tento dar ocenil částkou 100 zlatých,[145] což bylo ve své době nemalé jmění.

Institut daru a dárcovství nevymizel ani s prudkým rozvojem tržní ekonomiky v následujících staletích, která s sebou přinesla důraz na individualističtější uspořádání společnosti, a tedy i logické oslabení vzájemných vazeb, a v konečném důsledku i konec markantních rozdílů mezi vrchností a poddanými. Instituce daru se stávala sice méně zjevnou, přesto však stále důležitou součástí mezilidské komunikace i sociální směny, kterou společnost provádí dosud.

Výměna darů stála také na počátku dělby práce a vzniku směny zboží a v širším kontextu měla vliv i na vznik pozdější moderní ekonomiky. Logicky se tak zrodil

[144] ŠEBESTA, Josef. *Mecenášství renesančních Habsburků?* In: BAJGAROVÁ, Jitka, ed. *Miscellanea z výroční konference České společnosti pro hudební vědu 2008: Fenomén mecenášství v hudební kultuře; Kabeláč – Ištvan*. 1. vyd. Praha: Česká společnost pro hudební vědu, 2010. 227 s. ISBN 978-80-87112-35-9. S. 26–27.

[145] Ibid.

pojem *ekonomika daru*, které se věnuje například František Svoboda ve svém článku *Dávám, abys dal. „...Tak zní zásada, na které stojí ekonomika daru a která utváří celý systém specifických směn, jež iniciovaly systémy směn tržních, a jež paralelně existují dodnes. Ekonomika daru byla natolik komplexním jevem, že se stala společným východiskem pro několik různých institucí, trhem a úvěrem počínaje, zdaněním a almužnou (resp. sociální pomocí) konče.*"[146]

6.2 Motivace

Základním předpokladem dárcovství je motivace. Pokud se člověk necítí motivován k tomu, aby komukoli dal něco ze svého (hmotného či nehmotného), nebo nechápe důvod, proč by vůbec darovat měl, a přesto nakonec daruje, bude se vždy jednat o výsledek manipulace a nikoli o jeho vědomé a svobodné rozhodnutí. Ve většině případů tak půjde nanejvýš o jednorázový počin, z něhož dárce ve výsledku nemá dobrý pocit a velmi pravděpodobně už s námi nebude spolupracovat, natož svůj dar opakovat.

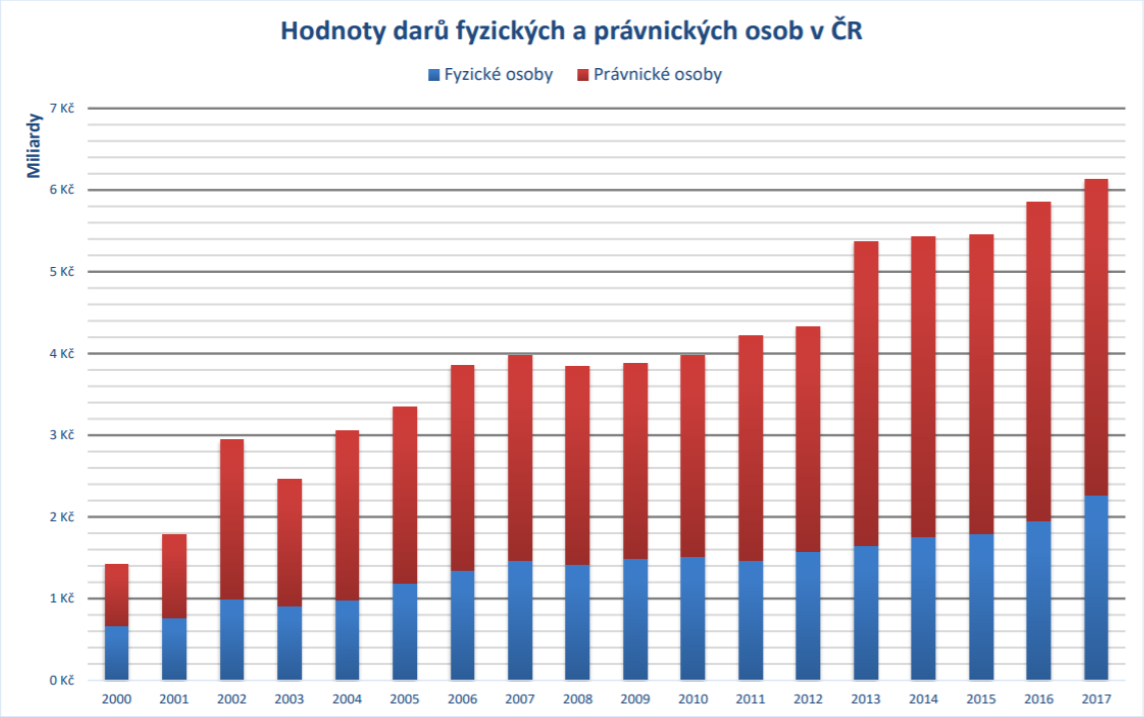
Domnívám se, že s ohledem na historický kontext se faktory působící na darovací motivace příliš nezměnily. I v dnešní společnosti se (stejně jako v dobách minulých) najdou lidé, jejichž hlavní motivací k dárcovství je zviditelnění se, demonstrace příslušnosti k určité socioekonomické vrstvě, snaha napravit poškozenou reputaci apod., a stejně tak i lidé, kteří darují z čistého zájmu, altruismu, touhy rozdělit se, z radosti, že můžou, až po nejrůznější kombinace všeho zmíněného. Z mého úhlu pohledu jsou veškeré motivace v pořádku, resp. je to každého soukromá věc, nicméně jako fundraiseři bychom měli motivace, tedy jakýsi hnací mechanismus darování, detailně zkoumat.
Statistiky potvrzují, že určitých úspěchů lze dosáhnout i tzv. negativní motivací (viz dále), jako je např. pocit viny či spoluzodpovědnosti za určitý společenský jev, a některé NNO (většinou zaměřené charitativním způsobem a na boj s lidským utrpením) takové strategie používají zcela vědomě a neshledávají na nich cokoli špatného. Osobně tento přístup neodsuzuji, ale ani se s ním neztotožňuji. Navíc se domnívám, že v oblasti kultury je tento přístup nejen nepřiměřený, ale také nefunkční.

[146] SVOBODA, František. *Ekonomika daru, dar a jeho reflexe v ekonomické teorii.* [online]. [cit. 2020-06-28]. DOI: 10.18267/j.polek.722. Dostupné z: http://polek.vse.cz/artkey/pol-201001-0006_ekonomika-daru-dar-a-jeho-reflexe-v-ekonomicke-teorii.php

Je pravdou, že kultura a kulturní projekty nepatří a pravděpodobně ani nebudou patřit mezi dárcovské priority, a dle mého názoru je to tak v pořádku. Přesto jsem přesvědčená, že potenciál individuálních podporovatelů kulturních projektů není zdaleka vyčerpán, a že pokud máme problémy dárce získat či udržet, je chyba na naší straně. Myslím, že není možné vymlouvat se na nedostatečně rozvinutou tradici dárcovství a filantropie v ČR (jedno z oblíbených klišé). Jednak to není pravda, jak plyne mj. z historického kontextu, a jednak jsme měli již třicet let na určitou revitalizaci tohoto fenoménu. Statistiky individuálního dárcovství navíc stále mírně rostou. Např. v roce 2016 tvořily individuální dary necelé 2 miliardy, v roce 2019 už celková částka přesáhla 2 miliardy – viz obrázek níže, což bylo mimochodem o 200 milionů více, než poskytly na veřejně prospěšné účely nadace a nadační fondy (1,8 miliardy). A tohle vše se odehrává i navzdory faktu, že reputaci celého neziskového sektoru velmi významně narušují jak fake news, tak řada předních představitelů současné politické reprezentace.

Na pomyslném domácím fundraisingovém trhu taktéž působí velmi silná generace dárců z řad tzv. *„Husákových dětí*", tedy lidí, kteří začali úspěšně podnikat v devadesátých letech a v současné době mají nakumulované poměrně velké množství finančních prostředků i majetku a řeší, jak s nimi dále naložit. Jejich rodiny včetně potomků jsou zabezpečené, jim samotným je kolem padesátky, mnozí z nich prošli procesem transformace hodnot, zakládají nadace, podporují start-upy, neziskové projekty, umění, vědu, výzkum atd. Prostě chtějí být užiteční, ovlivňovat věci veřejné a dávat svým penězům smysl či přesah. Pro tento jev existuje ve fundraisingu termín *životní cyklus dárce* (buduje firmu – nemá čas – vydělává – akumuluje – rozmnožuje majetek – zvládl zabezpečit i další generace – uvědomuje si, že si své jmění nikam s sebou neodnese – přehodnocuje smysl života – řeší otázku co s tím). A šikovný fundraiser může pro poslední jmenovaný problém nabídnout nejedno řešení.

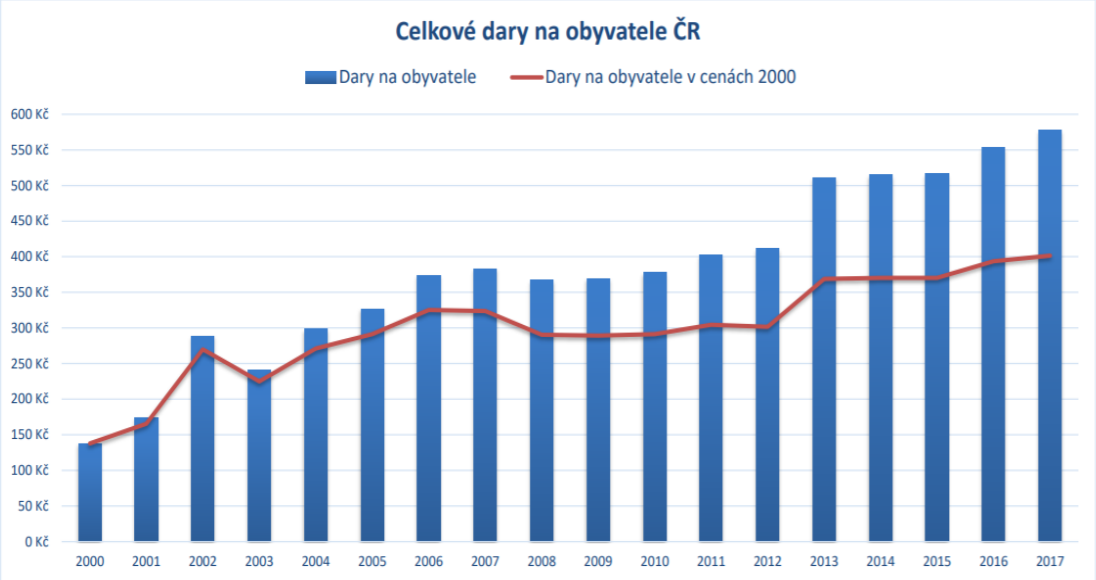
Na obrázku níže můžeme vidět přehled vývoje hodnot darů fyzických a právnických osob v letech 2000 – 2017, ze kterého vyplývá stále vzrůstající tendence.



Obr. č. 5: Hodnoty darů fyzických a právnických osob v ČR.
Zdroj: Nadace Via, 2019.[147]

Další graf představuje vývoj výše průměrného daru na obyvatele, která taktéž stále narůstá.

[147] Vývoj soukromého dárcovství v České republice v letech 2000 až 2017: Dary v daňových přiznáních fyzických osob (zaměstnanci i OSVČ). Nadacevia.cz [online]. [cit. 2020-06-05]. Dostupné z: https://www.nadacevia.cz/wp-content/uploads/2019/12/Nadace-Via_statistiky-soukromeho-darcovstvi-2017.pdf



Komentář Nadace Via k vývoji celkového soukromého dárcovství na obyvatele v České republice

Graf znázorňuje vývoj hodnoty průměrného daru na obyvatele České republiky v běžných cenách a v cenách roku 2000. Jako základ srovnání je použitý rok 2000 kdy průměrný dar na obyvatele byl 138 Kč. Do začátku finanční krize v roce 2008 je vidět pravidelný růst dárcovství, doplněn o skokový povodňový rok 2002. V cenách roku 2000 byl průměrný dar v roce 2007 323 Kč, tedy 2.35x větší než o sedm let dříve. V období krize došlo k mírnému poklesu na hodnotu 290 Kč, která byla téměř neměnná až do roku 2011 kdy došlo k nárůstu o zhruba 10 Kč. Výraznou změnu pak lze pozorovat v roce 2013, kdy poprvé průměrné dary v cenách roku 2000 prolomily hranici 350 Kč a zůstávají nad ní i následující roky. Dárcovství v České republice nepochybně roste a i po očištění od vlivu inflace je v současnosti hodnota darů 2,86x větší než tomu bylo v roce 2000.

Obr. č. 6: Vývoj výše daru na obyvatele.

Zdroj: Nacae Via.[148]

Statistika níže pak představuje celkový stav dárcovství v ČR v roce 2019.

Obr. č. 7: Stav dárcovství v ČR v roce 2019.

Zdroj: Donorsforum.cz.[149]

[148] Ibid.

[149] Donorsforum: Mapa dárcovství 2019. *Donorsforum.cz* [online]. [cit. 2020-06-30]. Dostupné z: https://www.donorsforum.cz/mapa-darcovstvi.html

V jakých oblastech u nás nejvíce přispíváme?[150]

- sociální služby – 44 %,
- krizová, humanitární a rozvojová pomoc – 30 %,
- náboženské a spirituální činnosti – 23 %,
- péče o zdraví – 19 %,
- kultura a umění – 10 %,
- ochrana zvířat – 9 %,
- sport a volný čas – 8 %,
- životní prostředí – 7 %,
- lidská práva – 5 %,
- vzdělávání a výzkum – 4 %.

(Pozn. aut.: data jsou za rok 2015 a vyplývají z průzkumu Českého centra fundraisingu a panelu Share mezi dárci; respondenti mohli zaškrtnout více možností.)

Proč přispíváme? Jaké jsou nejčastější motivace k dárcovství?[151]

Běžní dárci:

- starost a zájem – 57 %,
- pocit povinnosti – 26 %,
- potřeba uznání – 12 %,
- byl/a jsem požádán/a – 11 %,
- osobní zkušenost – 11 %,
- daňové úlevy – 3 %,
- pocit viny – 0,5 %,
- tlak okolí – 0,5 %.

(Pozn. aut.: data jsou za rok 2015 a vyplývají z průzkumu ČCF/Share mezi dárci; respondenti mohli zaškrtnout více možností.)

[150] KROUPA, Jan. Svět neziskovek: Všichni jsme filantropové, ale málokdo dává aneb Dárcovství v číslech 2015. *Nadace Neziskovky.cz* [online]. 14. 12. 2015 [cit. 2020-06-30]. Dostupné z: https://fundraising.cz/v1/danove-asignace-prinos-ci-riziko/

[151] Ibid.

Společenské elity[152]:

U společenských elit dominuje povinnost:

- pocit morální povinnosti – téměř 70 % dotázaných,
- pro lepší a radostnější svět – 56 %,
- zájem o konkrétní téma – 44 %,
- soucit – 37 %.

(Pozn. aut.: data jsou za rok 2015 a vyplývají z průzkumu Nadace Via a agentury Stem.)

Oproti výše uvedeným datům z roku 2015 uvádím srovnání s daty, která v roce 2009 (tedy s rozdílem 5 až 6 let) shromáždily a vyhodnotily M. Hladká a T. Šinkyříková[153] a ze kterých plyne lehce odlišné rozložení:

- Normativní motivace – 57 %:
  - morální zásady,
  - osobní přesvědčení,
  - dobrý pocit, dobrý skutek,
  - potřeba pomáhat.
- Familiární motivace – 21 %:
  - osobní zkušenost,
  - blízkost tématu,
  - důvěra v příjemce.
- Negativní ad hoc – 5 %:
  - nechal/a jsem se zaskočit,
  - aby mi dali pokoj / byli neodbytní,
  - pocit nátlaku, manipulace.
- Utilitární motivace – 3 %:
  - očekávání reciprocity,
  - odpis z daní apod.

Při porovnání si lze všimnout, že zatímco utilitární motivace jsou de facto stejné, negativní se lehce snižují, ale starost a zájem (tedy normativní motivace) zůstávají

[152] Pozn. aut.: Osobně mám s termínem *„společenské elity*" problém, bohužel z materiálů nevyplývá, co je konkrétně termínem myšleno.

[153] HLADKÁ, Marie a ŠINKYŘÍKOVÁ, Tereza. *Dárcovství v očích veřejnosti.* 1. vyd. Brno: Společnost pro studium neziskového sektoru, 2009. ISBN 978-80-904150-4-1. S. 5–6.

na stejném procentu. Vzrůstá pocit povinnosti, zodpovědnosti, roste potřeba uznání a objevuje se důvod „byl/a jsem požádán/a". Zejména poslední dva důvody považuji za nadějné a důležité pro další rozvoj českého dárcovství.

Kromě výše popsaných a ze statistik vycházejících motivací bych ráda zmínila také „univerzální" motivace, které mají obrovský vliv na všechny dárce bez ohledu na oblast jejich dárcovských aktivit a na které by žádný příjemce darů neměl nikdy zapomenout. Jsou jimi poděkování, vděk a přesné informace, jak a na co byly darované prostředky využity. Bude o nich řeč v dalších podkapitolách.

V otázce motivací také často vyvstává otázka, jaký vliv má na potenciální dárce náš deklarovaný příjem prostředků z veřejných zdrojů (granty a dotace). Osobně zastávám zásadu transparentnosti, ale je pravdou, že přístup k vnímání veřejných prostředků ze strany dárců je dvojí – jedna skupina tyto zdroje vnímá jako známkou určité důvěryhodnosti a schopností získávat prostředky z více zdrojů, zatímco druhá má pocit, že jejich peníze již nejsou potřeba, případně jsou potřeba méně než tam, kde veřejné prostředky chybějí. V tomto vnímání se odráží zajímavý fenomén, který ve své práci zmiňuje ekonom a odborník na výzkum filantropie František Svoboda[154] a který vychází z amerických teorií ekonomie darů:

- Dokonalý altruismus (*pure altruism*) – dárci mají představu o výši potřebné či přiměřené částky a dotace považují za substituci svého příspěvku. V případě, že dotace dosáhne objemu, který se z jejich pohledu blíží přiměřené částce, sníží svůj příspěvek.
- Teorie dobrého pocitu (*warm glow theory*) – tito dárci spojují dar s pocitem užitku a uspokojení z dárcovství a darují spíše kvůli sobě než kvůli projektu. Existence či výše veřejných prostředků tak na jejich dárcovství nemá vliv.
- Nedokonalý altruismus (*impure altruism*) – tento přístup osciluje mezi oběma možnostmi. Nejedná se tedy o subjektivně chápanou potřebu na straně jedné, ani čistý pocit vlastního uspokojení či užitku na straně druhé. Další roli zde hraje i tlak společnosti, sympatie k organizaci/projektu apod.

[154] SVOBODA, František. *Ekonomika daru, dar a jeho reflexe v ekonomické teorii.* [online]. [cit. 2020-06-28]. DOI: 10.18267/j.polek.722. Dostupné z: http://polek.vse.cz/artkey/pol-201001-0006_ekonomika-daru-dar-a-jeho-reflexe-v-ekonomicke-teorii.php

- *Crowding in* – efekt, kdy dotace dárce neodrazuje, ale naopak přiláká, jelikož schopnost získat prostředky z veřejných zdrojů vnímají jako zvýšení důvěryhodnosti organizace i atraktivity projektu.

V závěru této podkapitoly bych ráda zmínila (nejen) svůj názor, že ať známe principy motivací sebelépe, pokud nedokážeme odpovědět na otázku, proč by měl někdo podpořit právě náš projekt, nebudeme při získávání darů příliš úspěšní. Zmíním zde tedy pět základních otázek, které je dobré si položit a hlavně zodpovědět, než se do práce s dárci pustíme. Také psychologicky velmi pomáhá, když poskytneme dar své organizaci či projektu i my sami. Je to zajímavý akt, kterým mj. vyjadřujeme důvěru ve vlastní projekt, a pokud přispějeme veřejně, tak tím zároveň sdělujeme i dalším potenciálním dárcům, že v projekt věříme, a oni tedy mohou také. O tomto fenoménu jsem se zmiňovala v případových studiích své diplomové práce věnované crowdfundingu.[155]

1) Jakou částku či formu pomoci jsem ochoten darovat vlastní organizaci/projektu, popř. jsem již daroval/a?
2) Jaké další projekty/organizace podporuji já osobně?
3) Kdy naopak říkám ne a proč?
4) Uveďte alespoň pět (raději deset) důvodů/argumentů, proč by právě náš projekt/organizaci měl někdo podpořit?
5) Zeptat se přátel/kolegů/blízkých, zda by podpořili náš projekt/organizaci, a při kladné i záporné odpovědi se zeptat na důvody.

6.3 Práce s dárci

V této a dalších podkapitolách se zaměřím na to, jak dárce vytipovat, získat, jak s nimi komunikovat, a hlavně jak si je udržet. Ještě předtím, než se začneme poohlížet, kde bychom mohli pro nás vhodné dárce najít, měli bychom provést tzv. formulaci poslání. Můžeme se také setkat s pojmem *fundraisingový argument* nebo s anglickým termínem *Case for support*. Zatímco formulace poslání obecně by měla obsahovat krátké, stručné a výstižné sdělení o tom, kdo jsme, co děláme a proč to děláme, podobná fundraisingová formulace se bude trochu lišit.

[155] PROŠKOVÁ, Radka. *Crowdfunding: Metody, možnosti a využití v českém hudebním průmyslu*. Praha, 2016. 89 stran + ilustrace. S. 67.

I z tohoto důvodu použiji termín *fundraisingový argument*, jelikož při koncipování potřebujeme zacílit na potenciální dárce a jejich potřeby.

6.3.1 Fundraisingový argument

Fundraisingový argument je jedním ze základních nástrojů k oslovení dárců jakoukoli metodou, písemnou či osobní. Přestože jej vytváříme především pro dárce, skvěle poslouží i začínajícím fundraiserům, kteří se tak naučí stručně a výstižně formulovat informace o projektu a budou připraveni odpovídat na mnohdy ne zcela příjemné, byť logické otázky potenciálních dárců.

Šablon, které můžeme použít k sestavení argumentu, existuje celá řada, já zde uvádím jednu z těch jednodušších. Je upravená pro kulturní projekty a dobře se osvědčila v seminářích se studenty během výuky předmětu Základy získávání finančních zdrojů, o které se zmíním v další kapitole.

Při přípravě formulací odpovědí a argumentace doporučuji držet se několika jednoduchých zásad:

- Srozumitelnost – dárce, by měl okamžitě porozumět; vyhněme se odborným výrazům, nebudeme vypadat lépe, a dárce se může cítit nepříjemně, že nám nerozumí.
- Pozitivita – nikdo nechce poslouchat o cizích problémech, natož je řešit; i když popisujeme svůj „problém", nezabředávejme, ale předkládejme rovnou řešení, na kterém chceme (s dárcem) spolupracovat.
- Stručnost – nacvičme si krátkou, jasnou formulaci, nezahlcujme detaily, pokud je bude dárce chtít slyšet, zeptá se.
- Atraktivita – svůj projekt bychom měli být schopni představit atraktivně; i pokud není zcela originální či ojedinělý, je na nás, abychom ho takovým udělali.
- Reálnost – příliš velké, vznešené či vzletné cíle mohou odradit zejména pragmatičtěji zaměřené lidi, kteří již mají nějaké životní zkušenosti; naopak jasný cíl, který je v dohlednu, bude důvěryhodnější.

Fundraisingový argument – šablona:[156]

KDO jsme a co děláme?

- naše mise/záměr,
- co děláme a proč,
- je aktuálně „problém" / prostor k řešení?

CO chceme?

- čeho chceme dosáhnout,
- co je naším cílem?

JAK toho chceme dosáhnout?

- jak konkrétně to bude vypadat,
- co se stane a jak to zařídíme.

KOLIK to bude stát?

- jak přesně ty peníze využijeme,
- fakta, čísla, finance, statistika.

PROČ by nás měli podpořit?

- proč jsme si vybrali zrovna je,
- proč právě oni by měli darovat.
- proč by vám měli věřit.

6.3.2 Identifikace dárců

Když máme připravenou argumentaci, můžeme oslovit dárce, ať již písemně, osobně nebo jakkoli jinak. Tento krok však předpokládá nějaké dárce mít anebo si je postupně vytvořit. Jak začít? Jak dárce najít, vytipovat a oslovit?

V první řadě si musíme ujasnit, kdo vlastně naši dárci jsou nebo kdo chceme, aby jimi byli. Doporučila bych založit si seznam, který se stane základem naší budoucí databáze. Existuje sice řada profesionálních databází, včetně základních neplacených verzí, ale velmi pohodlně si lze vystačit s excelem. Do tabulky budeme zapisovat nejen jména a kontakty, ale je dobré si evidovat i další informace – například od koho máme kontakt, kdo se s kým zná, kdo nás může doporučit apod. A také veškeré další informace o dárcích, pokud je známe nebo pokud je budeme postupně získávat. Mohlo by být užitečné vědět, jaké je jejich povolání, zájmy, jaké další projekty či organizace podporují nebo v minulosti

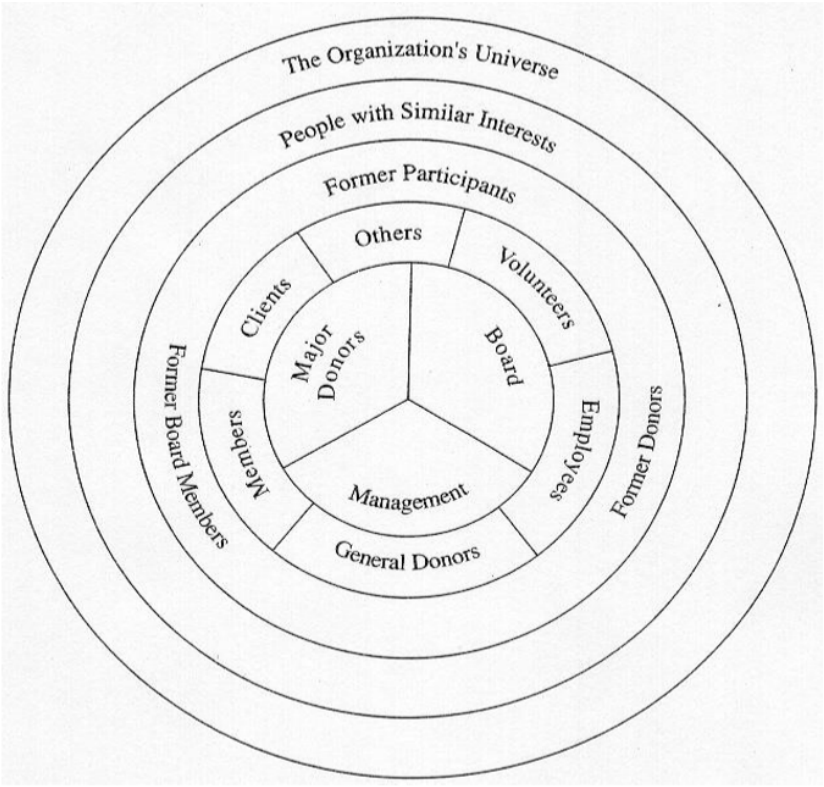
[156] Inspirací k vytvoření šablon mi byly zejména materiály Jana Kroupy, Jany Ledvinové a Petra Machálka – viz seznam použité literatury.

podpořili, jaký typ kontaktu preferují, jak častý atd. Není výjimkou, že vysoce profesionální a úspěšní fundraiseři o svých dárcích vědí i tak soukromé detaily, jako jsou data narození, jak se jmenuje jejich domácí mazlíček, kam a kdy rádi jezdí na dovolenou nebo že se chystají na operaci kolene. Setkala jsem se s názory, že takový přístup je neetický až pokrytecký a že se jedná o účelově předstíraný zájem. V zásadě s tím souhlasím, je-li přístup konkrétního fundraisera skutečně takový. Za sebe se v tomto ohledu řídím zásadou autenticity a upřímnosti, tj. nikdy zájem ani pozornost nepředstírám, ale buď je skutečně cítím a podle toho jednám, popřípadě nejednám. Každý dárce (i potenciální) je pro mě důležitý, a proto chce-li se mnou sdílet informace ze svého osobního života, vážím si jeho důvěry. Jsem přesvědčená, že falešný zájem a pokrytectví vycítí každý člověk bez ohledu na výši IQ, vzdělání apod. a nebude se s námi cítit příjemně.

Pokud nedisponujeme vůbec žádnými kontakty (což vzápětí vyvrátím), vřele doporučuji začít doslova „doma". Primárně tedy v telefonním seznamu svého mobilního telefonu a v e-mailové schránce. Při procházení kontaktů je dobré nepřeskakovat ani ty osoby, u kterých jsme si jistí, že z nich se naši dárci určitě nestanou. I tito lidé mají své známé, někde pracují a pohybují se ve svých vlastních „kruzích" (viz obrázek dále). Dalšími zdroji mohou a měli by být: rodina, přátelé, kolegové (i bývalí), všichni, kteří se s naším projektem/organizací „setkali" dříve (bývalí kolegové, dobrovolníci, návštěvníci našich eventů, spolužáci apod.), ale také kontakty ze sociální sítě nebo z prezenčních listin nejrůznějších akcí, na kterých jsme se podíleli nebo je organizovali.

Pokud této činnosti věnujeme pouhý jeden den, zjistíme, že máme na seznamu hned několik desítek jmen. Nad tímto základním seznamem se můžeme dále zamyslet – kde tito lidé pracují teď, v jakém prostředí se pohybují, jak žijí, jaké jsou jejich „okruhy", koho z nich se můžeme zeptat, poprosit o pomoc, radu, tip apod.

Pro podporu představivosti jak si začít tvořit vlastní databázi jsem si oblíbila obrázek, který byl součástí prezentace Jana Kroupy na semináři o práci s dárci v kulturní oblasti. Nazývám jej *teorie kruhů.*



Obr. č. 8: Teorie kruhů.

Zdroj: Henry A. Rosso & Assoc.: Achieving Excellence in Fund Raising. In: Prezentace. Jan Kroupa, ČCF. Seminář Práce s dárci, 11/2018.[157]

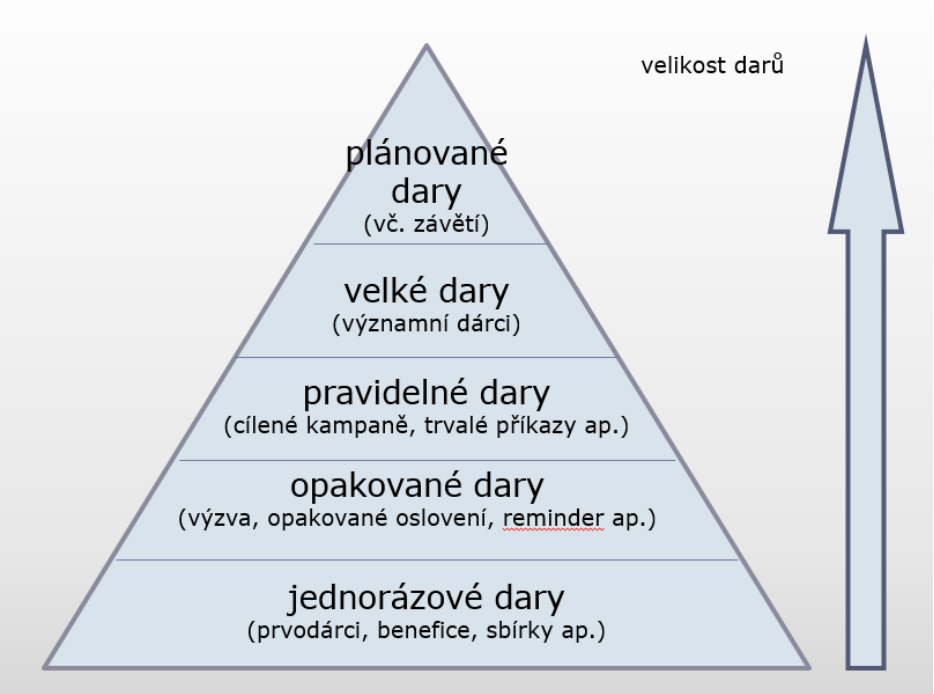
Jednotlivé části kruhu si samozřejmě pojmenujme podle svého. A poté si představme, že v samotném středu jsme my, tj. naše organizace, náš projekt. A je to právě střed, co tvoří naši nejpevnější základnu. Ti, kdo se nacházejí ve středu, mají také schopnost oslovit a přivést další dárce a podporovatele. Směrem od středu pak síla i dosah kruhu logicky slábne. Podíváme-li se na svou aktuální situaci touto optikou, mnohdy zjistíme, že již takový kruh nebo alespoň jeho střed máme. Pokud ne, bude zapotřebí začít jej kolem sebe cíleně budovat a udržovat. Je třeba se připravit na dlouhodobý proces a na neúspěchy. Měli bychom mít dostatečnou míru sebereflexe, ale na druhé straně ne všechny neúspěchy budou naší chybou. Obsah kruhů ovlivňuje mnoho faktorů, a přestože se nacházíme v jeho pomyslném středu, všichni ostatní mají vlastní kruhy se svými vlastními středy. Do jejich setrvání v tom našem se promítá řada dalších vlivů a aspektů, které nemůžeme ovlivnit – rodinná, ekonomická a dokonce i politická situace a zásadní roli hraje také konkurence. O stejný okruh podporovatelů soutěží ve

[157] Jan Kroupa - Práce s dárci na kulturní projekty: Přednáška a diskuze. *Idu.cz: Institut umění - Divadelní ústav* [online]. [cit. 2020-06-06]. Dostupné z: https://www.idu.cz/cs/aktualne/kalendar-akci/917-prednaska-a-diskuze-jan-kroupa-prace-s-darci-na-kulturni-projekty

stejnou dobu pravděpodobně další podobné projekty, festivaly apod., jako jsou ty naše. A ještě se zastavme u posledního kruhu výše uvedeného obrázku, kterým je *The Organisation's Universe*, volně přeloženo vesmír, který obklopuje organizaci/projekt, tedy úplně kdokoli. Tato představa může značně rozšířit naše obzory například do oblasti veřejně známých osobností ať již ze světa show byznysu, opravdového byznysu, politiky apod. S podobnou teorií pracuje také Jana Ledvinová.[158]

6.3.3 Segmentace dárců

Pokud již máme alespoň základní seznam potenciálních dárců, měli bychom se je pokusit segmentovat. Existuje mnoho klíčů, jak lze segmentaci provést. Jednoduchým a účinným nástrojem je tzv. *Pyramida dárců* (viz obrázek níže). Setkala jsem se s několika různými koncepty, ten, který uvádím zde, z mého pohledu nejvíce vyhovuje nárokům a kontextu této práce.



Obr. č. 9: Pyramida dárců

Zdroj: autorka.

[158] LEDVINOVÁ, Jana. *Profesionální fundraising: jak se osvobodit od finanční závislosti*. 1. vyd. Praha: Akademie múzických umění v Praze, 2013. 129 s. ISBN 978-80-7331-294-7. S. 55.

Dárci jsou rozděleni do jednotlivých pater pyramidy podle toho, jak často darují a v jaké výši. Jednotlivá patra na sebe ve většině případů také navazují (tj. z prvodarů se stávají opakované dary, z nich dary pravidelné atd.). S tím, že samozřejmě ne vždy je logika tak prostá, že by se např. z pravidelných dárců stali významní, mnohdy to ani neumožňuje jejich situace. Ale skrze ně, jejich doporučení a jejich kontakty se můžeme s těmi potenciálně významnými seznámit, oni nás k nim mohou dovést. Na samém vrcholu se pak nacházejí dárci, s nimiž nás pojí mnohaleté partnerství a osobní vztahy a kteří si naše projekty i nás osobně oblíbili natolik, že na nás vzpomenou i při sepisování poslední vůle. Používám však raději termín plánované dary, protože se můžeme setkat s jevem, kdy je dárce rozhodnut nám darovat či odkázat peníze, movité i nemovité statky apod., ale z nějakého důvodu to nechce udělat hned (neví, kolik bude potřebovat pro sebe, na dožití, jak dlouho apod.), a v takovém případě se mi jeví termín plánované dary jako příhodnější. Nicméně i tak tento segment uvádím spíše proto, že existuje, ale rozhodně nedoporučuji s ním kalkulovat, a už vůbec ne jej zahrnovat do fundraisingových strategií.

Z obrázku (a ze statistik) vyplývá, že přestože nejrozsáhlejší dary jsou záležitostí nejvyšších pater (tedy významných dárců, mecenášů nebo plánovaných darů), tvoří největší dárcovskou základnu spíše drobní dárci. Ti sice přispívají méně, ale je jich mnohonásobně více a mají pro nás velkou přidanou hodnotu – mohou přivést další dárce, poskytnout kontakty, šířit naše dobré jméno, a tedy provádět nenásilné PR, propagovat naše akce apod.

Při pohledu na pyramidu je dobré také zhodnotit své časové a další možnosti a zvážit, zda se rovnou budeme snažit do svých strategií zahrnout také významné dárce. Jedná se o dosti časově i jinak náročnou investici, jejíž návratnost nebývá zpočátku nijak zásadní. Metoda získávání významných dárců a mecenášů je založená na dlouhodobém budování hlubšího, osobnějšího vztahu s potenciálním dárcem a neobejde se bez osobních jednání, dlouhodobé komunikace. Možná dospějeme k názoru, že raději investujeme svůj čas a schopnosti do vybudování prozatím skromnější, ale o to početnější a stabilnější dárcovské základny. Pokud s dárcovstvím teprve začínáme, nějakou dobu může trvat, než získáme byť i jen kontakt či doporučení na významné dárce, natož první velký dar, takže ani znázorněný směr šipky objemu darů pyramidy dárců nemusí nutně platit ve všech případech.

Pyramida dárců je jednoduchá, ale účinná pomůcka například při přípravě kampaní nebo při PR a komunikační strategii, protože vidíme, na který segment chceme zacílit, kde máme mezery nebo nám dárci zcela chybí. Pro každé patro pyramidy pak je nutné zvolit odlišný přístup i jiný způsob komunikace a péče o tyto dárce.

Z hlediska finanční jistoty, a také chceme-li být méně závislí na veřejných zdrojích, je nejlepší mít co nejvíce pravidelných dárců, kteří přispívají sice menšími částkami, ale můžeme s nimi počítat. Ideální je, pokud v náš prospěch zřídí trvalý příkaz. K tomu bychom jim měli připravit co nejjednodušší podmínky – platební bránu na webové stránce nebo alespoň dobře viditelné číslo bankovního účtu. Mezi další výhody, které pravidelní dárci přinášejí, patří snížení nároků na administrativu i komunikaci – nemusíme se pravidelně připomínat se žádostí o dar a tento segment dárců většinou bez zásadních důvodů trvalé příkazy neruší.

6.3.4 Spirála práce s dárci

S modelem dárcovské spirály jsem se setkala na semináři o práci s dárci na kulturní projekty, který jsem již na několika místech zmínila. Spirála byla uváděna jako obecné schéma, nicméně mně se zdá užitečná, především pokud se chystáme oslovit a získat významné dárce či mecenáše. Schéma může pomoci k ujasnění si jednotlivých fází celého procesu, které na sebe navazují, a identifikaci toho, kde se právě nacházíme a jak postupovat dále. S lehkou úpravou je tento model aplikovatelný i na všechny další segmenty dárců včetně firemních. Je třeba se připravit na fakt, že u významných dárců má spirála cyklus trvání cca 18–24 měsíců, a než se uskuteční předání daru (než dostaneme peníze), většinou je nutné potkat se 3–5x.

Obr. č. 10: Spirála práce s dárci.

Zdroj: Prezentace. Jan Kroupa, ČCF. Seminář Práce s dárci, 11/2018.[159]

Identifikace

- tvorba seznam dárců či databáze (viz podkapitola Identifikace dárců).

Kvalifikace

- analýza seznamu dárců z hlediska vhodnosti,
- seřazení seznamu ideálně dle zásady VZP:[160]
  - **V**ztah k organizaci/projektu,
  - **Z**ájem o téma,
  - **P**otenciál darovat.
- Začneme tam, kde lze předpokládat, že v co nejkratším čase a s co nejmenším vynaloženým úsilím můžeme získat co nejvíce peněz.
- Segmentace dárců a výběr vhodné komunikační metody.

Kultivace

- jedná se o proces „námluv“,
- ověření, zda je vhodný pro náš projekt,

[159] Jan Kroupa - Práce s dárci na kulturní projekty: Přednáška a diskuze. *Idu.cz: Institut umění - Divadelní ústav* [online]. [cit. 2020-06-06]. Dostupné z: https://www.idu.cz/cs/aktualne/kalendar-akci/917-prednaska-a-diskuze-jan-kroupa-prace-s-darci-na-kulturni-projekty

[160] Ibid.

- navázání vztahu, setkání, vytváření a kultivace vztahu,
- prohlubování vzájemné důvěry, vyladění se na sebe,
- domluvení schůzky.

Žádost

- dobrá a pečlivá příprava (podklady, fundraisingový argument atd.),
- dobře rozmyslet, o kolik požádat, a připravit se na všechny možné scénáře.

Péče

- nejnáročnější fáze, kdy budujeme a udržujeme vztah,
- pokud jsme podporu dostali, nutnost bezprostředně poděkovat, dát zpětnou vazbu o využití daru a informace směřující do budoucnosti.

6.3.5 Kluby dárců

Jako každý vztah, tak i vztahy s našimi dárci potřebují nejen udržovat, ale také rozvíjet. Nástrojů k rozvíjení a udržování vztahů s dárci je celá řada. Zde bych se chtěla zaměřit na metodu, kterou považuji v oblasti kultury za jednu z nejefektivnějších, a tou jsou kluby. U nás jsou známé pod nejrůznějšími kombinacemi názvů jako kluby přátel, členské kluby, mecenášské kluby, kluby dárců apod. Novodobé pojetí klubového konceptu je u nás převzato převážně ze Spojených států, nicméně velmi silná klubová tradice byla vždy i v Evropě (ze které ji britští přistěhovalci původně importovali do Ameriky), a nejinak tomu bylo i v předválečném Československu.

Zatímco dárcovský klub Člověka v tísni byl jeden z prvních, které zde po sametové revoluci vznikly, v oblasti kultury a zejména hudby se tento způsob práce s dárci začal reetablovat až v posledních zhruba 10 až 15 letech a svůj boom zažívá nyní. Přestože některé velké instituce již pochopily, že řada jejich pravidelných návštěvníků se ráda stane členy klubu a budou ochotně přispívat na nové premiéry, doprovodné programy, nové projekty apod., mnoho menších pořadatelů či subjektů se své příležitosti ještě nechopilo.

Založení klubu je přímo ideálním nástrojem k udržování a rozvoji práce s dárci. Mimo jiné nám také otevírá možnosti, jak prvodárce či nepravidelné dárce motivovat k tomu, aby se z nich stali dárci pravidelní, s potenciálem darovat častěji nebo své příspěvky zvyšovat. Jak toho lze dosáhnout? Pokud se o klub dárců staráme dobře a s citem, mohou členové nabýt už po relativně krátké době pocit, že se stávají nejen příznivci, ale i skutečnými partnery organizace/projektu.

Postupně s námi začnou sdílet entuziasmus a hodnoty a v mnoha případech se organizace/projekt stane doslova součástí jejich životů. Vedlejším efektem tohoto vlastně přirozeného procesu je, že nám kluboví členové dělají skvělé PR nebo se stávají přímo propagátory našich projektů. Obojí nám může přivést další podporovatele. Další přidanou hodnotou může být možnost oslovit některé vytipované členy jako kandidáty na pozice ve správních radách, porotách, poradních orgánech apod.

6.3.5.1 Založení klubu

Pokud jsme rozhodnuti založit klub dárců, měli bychom si v první řadě definovat záměr klubu jak pro nás, tak pro veřejnost. Proč klub zakládáme, co je jeho cílem, kdo je v klubu vítán, jak se s námi může spojit, co členství v klubu obsahuje, co z členství vyplývá (výhody, benefity apod.). A dále bychom si opět měli položit několik otázek a najít na ně odpovědi:

Jak svůj klub nazveme?

- název klubu je otázkou nápaditosti a vkusu organizace, ale potenciálním členům by mělo být co nejjasnější, co se od nich očekává,
- název by měl definovat formu klubu (tj. nebudeme klub nazývat klubem mecenášů, pokud zatím žádného mecenáše nemáme),
- není žádná ostuda ani důkaz malé kreativity držet se konzervativních a osvědčených klasických definic (klub dárců, klub přátel apod.).

Zda a jak odstupňujeme členství?

- v malé organizaci/projektu alespoň zpočátku odstupňované členství příliš velký význam mít nebude, ale je to na nás,
- rozdíl mezi běžnými dárci (podporovatelé v řádu stovek korun) a mezi mecenáši (významní dárci, jejichž příspěvky se pohybují spíše v řádu desetitisíců), bych již doporučovala klasifikací členství oddělit.

Jak a kde můžeme získat členy?

- použijeme již zmíněný koncept identifikace dárců,
- seznam/databáze,
- oslovíme naše stávající návštěvníky, sympatizanty a podporovatele.

Jak je oslovíme?

- písemně, osobně, na některém z našich eventů hromadně.

Co jim nabídneme?

- vycházejme z toho, co je předmětem naší činnosti,
- nabídka by měla být přiměřená výši daru (členského příspěvku), který stanovíme (musí to pro nás být stále dar, ne ztráta),
- co pro ně členství bude znamenat/co jim přinese, co zvláštního dostanou oproti nečlenům (např. informační výhody, programy zdarma, účast zdarma na doprovodných programech, speciální eventy, lepší místa apod.),
- co s námi můžou zažít.
-

Jak nastavíme komunikaci?

- Jak často budeme členy informovat o činnosti?
- Budeme pořádat setkání členů? Jak často? Kde?
- Jak nejjednodušeji (pro ně) s námi mohou členové komunikovat?
- Jakým způsobem budeme vybírat členské příspěvky? Jednou ročně, vícekrát? Jak se budeme připomínat?
- Jak bude možné provádět platby (platební brána, převod na účet, hotovost)?

Při budování klubu a zejména transformaci našich běžných návštěvníků na členy klubu je třeba postupovat diplomaticky, nenásilně a pomalu. Pokud se budou cítit do čehokoli tlačeni, nebudou mít ze svého členství radost, nebudou nadšeni a naše vztahy to jen pokazí. Taktéž je velmi důležité správně vyhodnotit možnosti potenciálních členů a podle toho správně nastavit a diverzifikovat výši příspěvků.

Budování a správa klubové databáze je při vedení klubu stejně důležitá jako při již zmíněné práci s dárci. Ne všechny informace budeme vědět hned, ale měli bychom se pokusit o členech klubu mít co největší přehled. Při komunikaci se členy klubu bychom měli mít stále na zřeteli, že podstatou klubu je vztah a pocit sounáležitosti. Lidé obecně (a ve fundraisingu to platí dvojnásob) potřebují vědět a cítit, že jsou přijímáni a respektováni, že se s nimi počítá, že si jejich podpory vážíme a že pro nás nejsou jen chodící peněženky. Měli by mít pocit, že jsou součástí organizace/projektu, a že nás zajímá třeba i jejich názor, zpětná vazba. Velmi motivující pro členy klubu je i možnost podílet se na plánování budoucnosti nebo jen pouhý pocit, že něco mohou ovlivnit, pomoci rozhodnout apod. K těmto účelům

je možné využít nejrůznější ankety, dotazníky atd. a zároveň se může jednat i o skvělý a nenásilný zdroj zpětné vazby pro pořadatele.

6.3.6 Péče o dárce

Mnoho fundraiserů se dopouští té chyby, že když uspějí a získají dárce, mají pocit, že splnili úkol a mohou si na chvíli oddechnout. Opak je pravdou, jelikož je mnohem jednodušší (a finančně méně nákladné) dárce udržet než je nově získat.

Nástrojem, který nám tuto část práce usnadní, je plán péče o dárce, kde si ujasníme, kdy, jak a proč budeme s dárci během roku komunikovat. Komunikaci je potřeba rovnoměrně rozložit tak, abychom dárce příliš nezahlcovali, ale zároveň s nimi udrželi kontakt a sdělili vše, co potřebujeme sdělit. Skvělou komunikační metodou je newsletter. Pokud máme malý projekt nebo projekt pořádaný jednou ročně, a tedy máme pocit, že nemáme co sdělit, nemusíme newsletter posílat každý měsíc. Je to čistě na nás, ale měli bychom udržovat určitou pravidelnost a rytmus. Je zcela dostačující, když si okruh našich dárců zvykne na to, že dostanou newsletter například čtyřikrát ročně, a to lze zvládnout i v rámci menších projektů, pokud jsme schopni strategického myšlení a plánování.

Pokud nezvolíme formu newsletteru, ale budeme se držet vlastního komunikačního plánu, je třeba zohlednit několik hlavních zásad, a zbytek je již na citu a fantazii každého fundraisera. Mezi hlavní zásady patří:

- Pravidelně informovat
    - jak s jejich dary nakládáme, co se díky nim podařilo zrealizovat, jakých úspěchů jsme dosáhli a co se stane v nejbližší době,
    - vhodné je zakomponovat fotky, odkazy na videa nebo další zajímavé výstupy.
- Nešetřit poděkováním
    - lépe poděkovat víckrát než jednou zapomenout,
    - vždy zdůraznit, že všechny tyto úžasné věci můžeme realizovat jen díky nim, že jsou toho součástí a naše úspěchy jsou i jejich úspěchy.
- Zohlednit potřeby dárců
    - jak často si přejí být kontaktováni (nezahlcovat),
    - vycházíme z poznámek v seznamu/databázi a z informací, které od dárců a o dárcích máme.

- Snaha o co nejosobnější komunikaci
    - v záplavě mailů a v dnešní odosobněné době každý člověk ocení stručnou, ale vřelou osobní komunikaci.
- Přizpůsobit komunikaci jednotlivým segmentům dárců
    - jinak budeme komunikovat s lidmi, kterým děkujeme za jejich první dar, jinak s těmi, kteří nám poskytli opakovaný dar, jinak s pravidelnými dárci a zcela odlišný způsob komunikace je pak na místě směrem k významným dárcům.
- Akcent na budoucnost
    - vždy pozvat/upozornit na další akci, případně alespoň avizovat, na čem pracujeme, a sdělit, kdy se zase ozveme s dalšími informacemi.

Mějme při tom všem na paměti, že podstatou péče o naše dárce je umění komunikace. A tak udržujme v pořádku a pravidelně aktualizujme veškeré komunikační kanály, které používáme – webové stránky, sociální sítě, streamovací platformy, propagační materiály apod. Pro naše dárce není nic nepříjemnějšího, než když se například při náhodné konverzaci s dalšími lidmi zmíní, že podporují náš projekt, a budou se chtít pochlubit našimi webovými stránkami či stránkou na Facebooku, a utrhnou si ostudu. Případně na základě rozhovoru s našimi dárci se bude chtít podívat kdokoli další (tedy potenciální nový dárce).

Mezi další způsoby péče o běžné dárce patří pořádání nejrůznějších speciálních eventů, které slouží nejen k poděkování, ale také k setkávání dárců a posilování jak vztahů s nimi, tak současně i celé komunity. V tomto případě je ale důležité zvážit termín, prostory i formu. Osobně zastávám názor, že setkání dárců stačí uspořádat jednou ročně, a pokud to typ naší dárcovské základy umožňuje, držet se spíše neformálního pikniku v parku, případně nějaké nenáročné společenské činnosti jako záchranného programu (zahradní piknik, pétanque, společná vycházka zakončená posezením „na pivu" atd.). Nápadům a kreativitě se meze nekladou, ale je nutné brát v potaz věkový průměr účastníků, velikost skupiny apod. Setkání by se pochopitelně měl účastnit celý projektový tým a další lidé, kteří jsou součástí naší komunity. Občerstvení lze zajistit taktéž velmi skromně z vlastních zdrojů, případně využít svých fundraisingových schopností.

6.3.6.1 Péče o významné dárce

O významné dárce bychom měli pečovat především individuálně a zacházet s nimi výlučně, ale činit tak s citem a respektem. Pracujeme-li ve větším týmu, měla by se o konkrétní osoby z tohoto segmentu starat vždy ta stejná osoba a taktéž by je měl vždy alespoň pozdravit nejvyšší zástupce organizace či projektu.

Při plánování jakýchkoli eventů a setkání bychom měli vzít v úvahu řadu dalších okolností. Tou nejpodstatnější je čas, a proto než začneme plánovat jakoukoli akci pro významné dárce, je nutné zjistit, zda na ni budou mít čas, a hlavně zda o to vůbec stojí. Řada významných dárců a mecenášů je naopak osobním kontaktem spíše unavena, nestojí o pozornost, a už vůbec nechce být obtěžována „small talks" či „social talks".

U této skupiny dárců nám více než kde jinde napomohou informace o jejich životním stylu, zájmech, partnerech, rodině apod., ale zároveň si mnoho mecenášů právě tyto informace chrání, zejména jedná-li se o veřejně exponované osoby.

Pokud již máme informace, že o společnou aktivitu stojí, musíme vzít v potaz, že většina významných dárců jsou zároveň veřejně známější osoby, je možné, že budou preferovat setkání na diskrétním místě s vyloučením veřejnosti a ve velmi úzkém kruhu. Oříškem bývá rovněž delikátnost vzájemných vztahů mezi významnými dárci. Velmi často se v naší malé zemi mezi sebou znají, avšak chovají k sobě antipatie, do kterých nevidíme, ani se nás netýkají, ale k dobré atmosféře to nepřispěje. Na druhou stranu řada z nich jsou obyčejní lidé jako my, nebo se tak alespoň chovají, a rádi se potkávají s nejrůznějšími skupinami, s nimiž je pojí právě třeba zájem o naše projekty. Pokud si na organizování jakýchkoli setkání významných dárců netroufáme nebo se při té představě necítíme ve své kůži, nedělejme to a omezme se na setkávání v rámci našich běžných akcí nebo na písemnou komunikaci osobního charakteru.

Ať již svůj koncept péče o dárce pojmeme jakkoli, nepodceňujme tuto disciplínu. A buďme si vědomi, že způsob, jakým rozvíjíme a udržujeme vztahy s dárci my, ovlivňuje a kultivuje dárcovství obecně. Čím více spokojených dárců, tím více jich bude. V tomto ohledu má naše práce obrovský přesah, jelikož svým způsobem pracujeme pro celek, společnou věc a pomáháme pěstovat a podporovat kulturu

kolem nás. Práce s dárci je podle mého názoru umění. Především umění vztahů a platí, že péče o dárce = péče o vztah.

7 STRATEGICKÉ PLÁNOVÁNÍ VE FUNDRAISINGU

Přístupů ke strategickému plánování, které by mělo napomoci zajistit fundraisingové úspěchy, existuje celá řada. Od těch technokratičtějších, využívajících nejrůznější matice a schémata, se kterými má dle mého názoru smysl pracovat, až – pokud se zabýváme fundraisingem větších organizací – po naprosto obyčejnou logiku, vycházející ze všeho, co zde již bylo řečeno. V této kapitole bych se ráda držela přibližně mezi těmito dvěma přístupy a zaměřila se na organizovanost a systematičnost, kterou je zapotřebí udržet, abychom nevytvářeli chaos a nepůsobili dezorganizovaně zejména na okolí a potenciální dárce.

Vytvoření fundraisingové strategie je stejně podstatné jako strategické plánování pro celý projekt nebo pro celou organizaci. Pokud máme vypracovaný alespoň roční plán, plán pro další sezonu nebo pro konkrétní projekt, je praktické vycházet z něj a jen ho rozpracovat pro potřeby fundraisingu. Vytvoření fundraisingové strategie by mělo vycházet z aktuální situace, ve které se nacházíme, z vlastních cílů a potřeb a zejména z vlastních možností a schopností – dávat si reálné a realizovatelné cíle. Zde více než kde jinde platí, že méně je více. Dobré je držet se techniky *SMART*, podle které by naše cíle měly být především:

Specifické,
Měřitelné,
Ambiciózní,
Realizovatelné,
Termínované.

Při plánování fundraisingu je dobré zohlednit i další faktory – např. zda jsme svoji organizaci či projekt právě založili a nikdo nás nezná, anebo nebo zda již nějakou dobu na trhu působíme a jen potřebujeme rozhýbat či nastartovat fundraising, případně některý z jeho typů. Pokud jsme projekt/organizaci teprve nedávno založili, a tedy nás zatím nikdo nezná, můžeme do svého portfolia či referencí zcela legitimně uvést některé vhodné projekty, které jsme realizovali dosud, a při fundraisingu i jeho plánování využít veškeré své dosavadní zkušenosti, kontakty atd.

Fundraisingová strategie (pro začátek a u menších projektů postačí na rok) by nám měla pomoct především:

- definovat potřeby,
- zorientovat se v prostředí (trhu), ve kterém působíme,
- definovat silné stránky a spárovat je s příležitostmi – analýza zdrojů?
- vybrat pro nás nejlepší fundraisingové metody,
- naplánovat dobrou komunikační strategii,
- naložit s penězi efektivně a zodpovědně.

7.1 Fundraisingový audit

Pokud již nějakou dobu na pomyslném „trhu" působíme, může být prospěšné provést malý fundraisingový audit, který by nám měl pomoct definovat potřeby, stručně řečeno, kolik peněz, na co a kdy budeme potřebovat. Velmi nám k tomu pomůže malý audit. Vytvoříme si seznam všech projektů a aktivit, které pořádáme, a u všech zvážíme, zda a do jaké míry přispívají k naplňování našeho záměru či poslání a jak se nám daří je financovat. Nejčastěji dospějeme k závěrům, že některé projekty či aktivity fungují a jsou dobře udržitelné. To jsou takové, které třeba nejsou úplně stěžejní z hlediska našich záměrů a poslání, ale zajišťují stabilní příjmy. Dále jsou programy či aktivity, které považujeme za to nejcennější, ale prozatím je musíme dotovat z těch předchozích. A pak je zde skupina aktivit, které můžeme nazvat udržitelnými, a ty vyhodnotíme jako problematické nebo zbytečné a měli bychom je co nejdříve utlumit nebo zcela opustit. Pokud se nespokojíme s vlastním náčrtem, lze k tomuto auditu využít tzv. Gruberovu-Mohrovu matici – viz obrázek.

Tab. 2.1 Gruberova a Mohrova tabulka portfolia neziskové organizace

		Společenská hodnota projektu/programu	
		Nízká společenská hodnota	**Vysoká společenská hodnota**
Finanční návratnost projektu/programu	**Kladná finanční návratnost** (Projekt/program „vydělává" peníze nebo se na něj snadno získávají peníze od dárců).	**Udržovací projekty/programy (nutné zlo)** Doporučená strategie: udržovat tyto projekty/programy a použít příjmy z nich k podpoře „hodnotných" projektů/ programů.	**Prospěšné projekty/programy (nejlepší)** Doporučená strategie: udržovat tyto projekty/programy a použít příjmy z nich k podpoře „hodnotných" projektů/ programů.
	Záporná finanční návratnost (Projekt/program končí v záporných číslech, není na něj dostatek dárců, doplácí se z jiných příjmů).	**Nevýhodné projekty/programy (bez zjevného přínosu)** Doporučená strategie: vyloučit tyto projekty/programy z portfolia.	**Hodnotné projekty/programy (uspokojivé, dobré pro společnost)** Doporučená strategie: trpělivě tyto projekty/programy rozvíjet s pomocí aktivního fundraisingu a podpory z jiných součástí portfolia.

Obr. č. 11: Gruberova-Mohrova matice.
Zdroj: Publikace Úspěšná nezisková organizace.[161]

7.2 Analýza aktuální situace

Pokud jsme provedli audit a zorientovali jsme se ve svých aktivitách, je namístě zanalyzovat a vyhodnotit, jak jsme na tom celkově v aktuální situaci. Jaké je naše postavení na pomyslném trhu a ve vztahu ke konkurenci, jaká je naše společensko-ekonomická situace, jaké jsou momentálně naše silné a slabé stránky, kde na nás čekají příležitosti a kde naopak lze očekávat rizika a výzvy, a jaké další faktory na nás aktuálně působí. K těmto analýzám můžeme využít několik jednoduchých nástrojů, které nám mohou usnadnit práci a ušetřit čas.

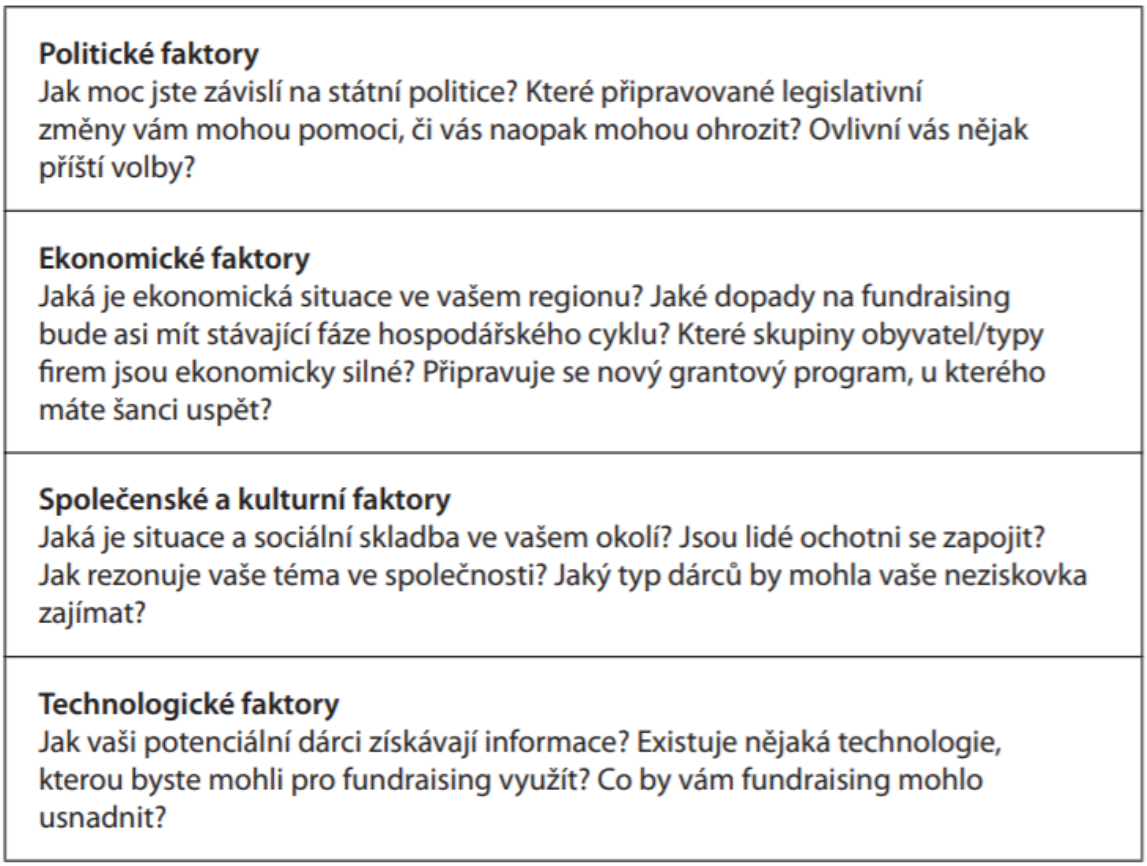
7.2.1 PEST analýza

Zkratka znamená ***P**olitical, **E**conomic, **S**ocial and **T**echnological Analysis*, tedy analýza politických, ekonomických, sociálních a technologických faktorů, a tento nástroj využijeme, zejména pokud začínáme nebo expandujeme do jiného regionu, případně pokud se rozrůstáme nebo nějak jinak významně měníme náš projekt či organizaci. S tímto typem analýzy se můžeme setkat ve větším množství variant,

[161] ŠEDIVÝ, Marek a MEDLÍKOVÁ, Olga. *Úspěšná nezisková organizace*. 2., aktualiz. A dopl. vyd. Praha: Grada, 2011. 155 s. Management. ISBN 978-80-247-4041-6. S. 31.

v posledních letech se často přidává ještě písmeno *E – Environmental* (a tedy PESTE), se zřetelem na dopady, i když tuto oblast bychom mohli zařadit do sekce „P". Domnívám se, že u tohoto typu analýzy nezáleží ani tak na tom, abychom detailně zanalyzovali všechny oblasti, ale spíš na tom, aby bylo možné definovat ukazatele důležité pro fundraising, ať již rizika nebo výhody.

Pro přiblížení obsahů jednotlivých pojmů zde uvádím vzorové schéma Machálka a Nesrstové, které je psáno obecně pro neziskové organizace, a některé otázky tedy nejsou zcela relevantní pro oblast kultury. Přesto se domnívám, že po individuálních drobných úpravách dobře poslouží jakémukoli kulturnímu projektu.



Obr. č. 12: PEST analýza.

Zdroj: Petr Machálek a Jitka Nesrstová.[162]

[162] MACHÁLEK, Petr a Jitka NESRSTOVÁ. *Základy fundraisingu a projektového managementu* [online]. Brno: Masarykova univerzita, 2011. [cit. 2020-06-28]. ISBN 978-80-210-5518-6. Dostupné z: https://is.muni.cz/el/1423/podzim2011/ENS239/um/Fundraising_skripta.pdf. S. 20.

7.2.2 SWOT analýza

Velmi vhodné je také aplikovat klasickou analýzu SWOT, která pomáhá identifikovat silné stránky, slabiny, příležitosti a hrozby, jak plyne z anglické zkratky znamenající ***S**trenghts, **W**eaknesses, **O**pportunities, **T**hreats*. Pokud se rozhodneme provést SWOT analýzu, je nutné ji také zaměřit na oblast fundraisingu a zvolit takové otázky, které jsou relevantní pro náš projekt, a ideálně k jejich odpovědím přizvat i ostatní členy týmu.

Z řady schémat, která jsou k dispozici v literatuře či skriptech, se mi jeví nejvhodnější a současně nejjednodušší model, který použila Jana Ledvinová v publikaci Profesionální fundraiser.[163]

	SWOT analýza	Interní analýza	
		S: Silné stránky	W: Slabé stránky
Externí analýza	O: Příležitosti	*S-O strategie*: Využití příležitostí pro rozvoj silných stránek organizace.	*W-O strategie*: Odstranění slabin pro vznik nových příležitostí.
	T: Hrozby	*S-T strategie*: Využití silných stránek pro omezení hrozeb.	*W-T strategie*: Snížení nebo eliminace hrozeb, které posilují slabé stránky organizace.

Obr. č. 13: SWOT analýza.
Zdroj: Jana Ledvinová.

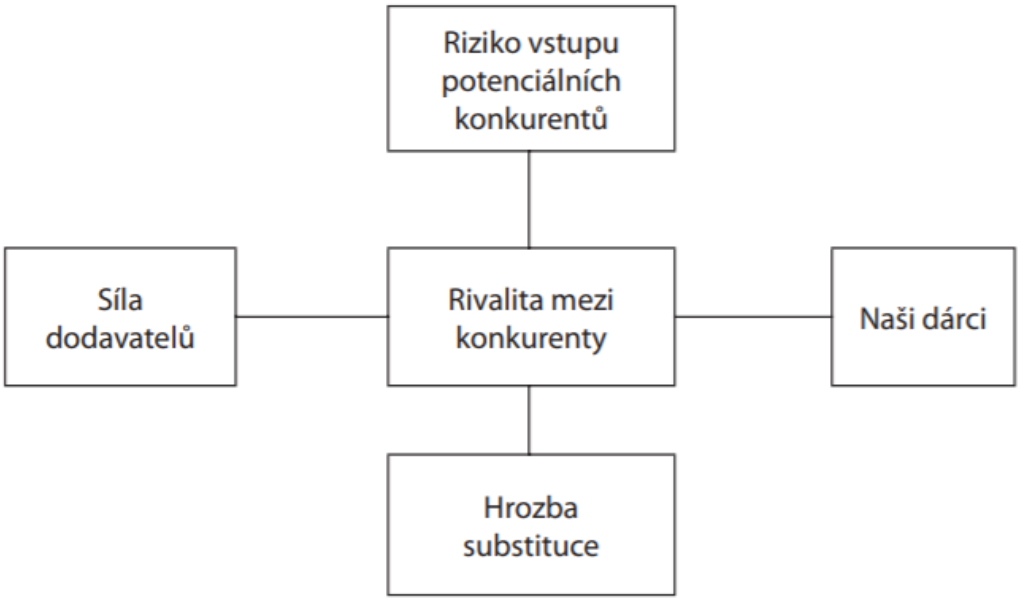
7.2.3 Porterův model pěti konkurenčních sil

Pokud nás opravdu hodně trápí téma konkurence, lze využít tzv. *Porterův model pěti konkurenčních sil* a vztáhnout strukturu na oblast fundraisingu.

Součástí strategického plánování by měla být i definice jedinečné pozice na trhu. Tento koncept vychází z předpokladu, že každá organizace je něčím jedinečná, má nějaký typický rys či prvek, kterým se odlišuje od své konkurence, tedy od ostatních, kteří dělají víceméně totéž. Což nás vrací opět na začátek,

[163] LEDVINOVÁ, Jana. Profesionální fundraising: jak se osvobodit od finanční závislosti. 1. vyd. Praha: Akademie múzických umění, 2013. 129 s. ISBN 978-80-7331-294-7. S. 35.

k fundraisingovému argumentu, resp. definici našeho poslání/záměru, který by měl stručně a výstižně sdělovat světu, kdo jsme, co děláme, jak, proč a čím se lišíme od podobných projektů, co děláme jinak, navíc nebo dokonce lépe.



Obr. č. 14: Porterův model konkurenčních sil.
Zdroj: Petr Machálek a Jitka Nesrstová.[164]

Riziko vstupu potenciálních konkurentů

- Jak složitý (či snadný) je pro nového konkurenta vstup na trh?
- Existují překážky vstupu na trh? Pokud ano, dokážeme je využít ve svůj prospěch?

Rivalita mezi stávajícími konkurenty

- Odehrává se mezi stávajícími konkurenty silný konkurenční boj?
- Působí na trhu jeden dominantní konkurent, nebo je v našem oboru silná konkurence?
- Známe své konkurenty (jejich strategii, produkty apod.)?
- Jaká je naše stávající pozice na trhu vůči nim?

[164] MACHÁLEK, Petr a Jitka NESRSTOVÁ. *Základy fundraisingu a projektového managementu* [online]. Brno: Masarykova univerzita, 2011. [cit. 2020-06-28]. ISBN 978-80-210-5518-6. Dostupné z: https://is.muni.cz/el/1423/podzim2011/ENS239/um/Fundraising_skripta.pdf. S. 22-23.

Síla dodavatelů

- Plánujeme fundraisingové služby outsourcovat (např. fundraisingové či marketingové agentury apod.)?
- Jedná se o monopolní dodavatele? Je jich málo, nebo naopak hodně?

Naši dárci

- Profil dárce – kdo je naším typickým dárcem?
- Jsou k nám naši dárci loajální? Jak velké je riziko, že je ztratíme?

Hrozba substitučních služeb a produktů

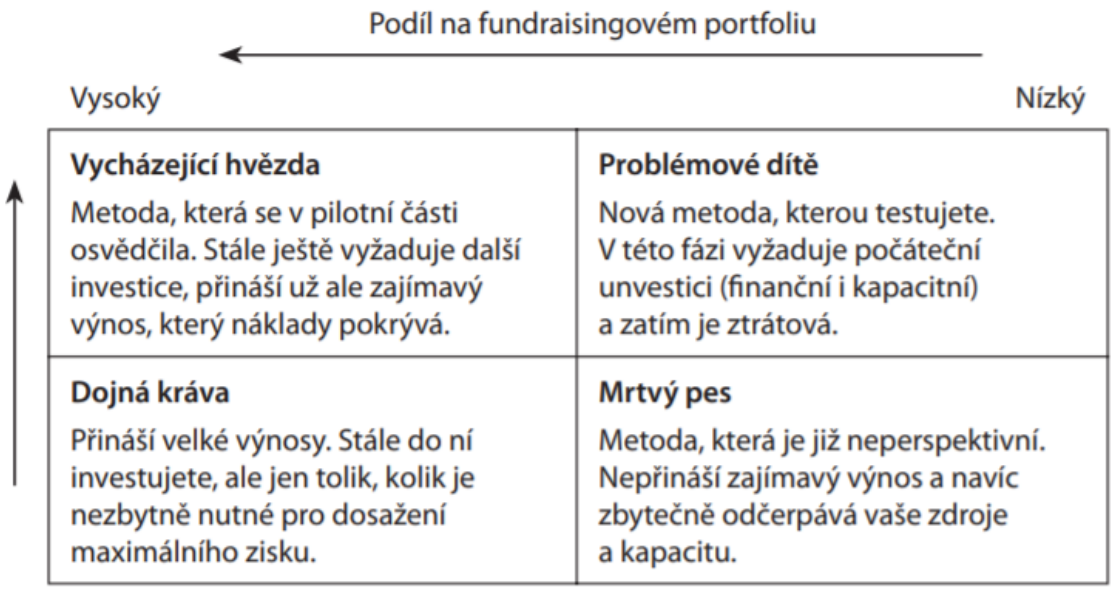
- Mohou být naše služby/produkty snadno nahrazeny jinými?
- Mohou naši dárci snadno přejít ke konkurenci?[165]

7.2.4 Bostonská matice

Jako poslední nástroj analýzy bych zde zmínila existenci Bostonské matice, což je primárně marketingový nástroj, vyvinutý Boston Consulting Group (proto se někdy používá zkratka BCG). Tato matice je hlavně určena pro oblast marketingu, kde zkoumá jednotlivé produkty z pohledu potenciálního růstu a podílu na trhu. Pro účely fundraisingu ji lze použít tak, že místo produktů budeme uvažovat fundraisingové metody a sledovat jejich podíl na celkovém fundraisingovém portfoliu i potenciál rozvoje.

Osobně nemám s aplikací Bostonské matice zkušenosti a i její terminologie je na můj vkus příliš byznysová, nicméně pro úplnost zde uvádím zjednodušené schéma Machálka – Nesrstové. Komplexnější schéma této matice lze najít u Jany Ledvinové v publikaci zmíněné výše.

[165] Volně dle ibid.



Obr. č. 15: Bostonská matice.
Zdroj: Petr Machálek a Jitka Nesrstová.[166]

7.3 Analýza finančních zdrojů

Po zpracování fundraisingového auditu a základních analýz aktuální situace je potřeba provést analýzu zdrojů, kde zhodnotíme, jak na tom jsme z hlediska čerpání prostředků z jednotlivých zdrojů:[167]

- Veřejné zdroje
- domácí,
- zahraniční.

- Soukromé zdroje
- firemní fundraising,
- individuální fundraising.

- Vlastní zdroje.

Prvním krok by měl vést do nedávné minulosti, abychom zjistili, jak se nám ty které zdroje dařilo využívat dosud. Data je ideální zanést do tabulky a zpracujeme i jejich procentuální poměr. Ideálně pokud si do dalšího sloupce vyznačíme alespoň

[166] Ibid.

[167] Detailněji viz kapitola č. 4 *Dělení a typy fundraisingu*.

odhadem, kolik nás získávání prostředků z toho kterého zdroje stálo času a sil (postačí např. odhad počtu hodin). Takto získáme základní představu o tom, z jakých zdrojů jsme dosud byli schopni získat nejvíce prostředků, kolik nás to stálo sil, a také vidíme, které zdroje jsou pro nás dominantní a které naopak opomíjíme. Pokud potřebujeme detailnější či hlubší analýzu zdrojů, pak můžeme využít některý z výše zmíněných nástrojů – např. SWOT nebo PEST.

Dále bychom si měli vyhodnotit, které zdroje jsou pro nás jednak dostupné, a jednak přijatelné s ohledem na plnění podmínek, které se k jejich získávání či používání váží, včetně časové, administrativní a personální zátěže, jež nám tím vznikne.

K tomu budeme potřebovat provést rešerše v následujících oblastech:

7.3.1 Grantový fundraising

- Veřejné zdroje (ČR i zahraniční)
  - rešerše grantových výzev a programů,
  - vyhodnocení podmínek (zda splňujeme/nesplňujeme),
  - termíny uzávěrek,
  - formální požadavky,
  - nároky na zpracování a vyúčtování,
  - časová, administrativní a personální zátěž.
- Privátní zdroje
  - rešerše nadací a nadačních programů v ČR i v zahraničí,
  - termíny uzávěrek,
  - další podmínky,
  - nároky na zpracování a vyúčtování,
  - časová, administrativní a personální zátěž.

7.3.2 Negrantový fundraising

- Individuální fundraising[168]
  - identifikace našeho dárce (kdo to je, profil dárce apod.),
  - audit kontaktů, databáze atd.,
  - časová, administrativní a personální zátěž.
- Firemní fundraising

[168] Detailněji viz kapitola č. 6 *Dary a dárci*.

- rešerše ve firemním sektoru – které firmy a společnosti podporují kulturní projekty (většinou k získání informací postačí web, soc. sítě apod.),
- vytipovat, u kterých firem/společností najdeme alespoň nějaké pojítko (program jejich podpory, cílové skupiny, oblast zájmu apod.),
- můžeme vycházet i z vlastních potřeb (potřebujeme pokrýt ubytování – hotely, potřebujeme zajistit dopravu – přepravní společnosti, automobilky apod.),
- časová, administrativní a personální zátěž.

7.3.3 Audit vlastních příjmů

- Jak jsme na tom s vlastním vkladem?
- Můžeme na aktuální období počítat se stejným objemem vlastních prostředků? A pokud ne, jakou fundraisingovou strategii zvolíme pro jeho substituci?
- Prodáváme vlastní výrobky či doplňkové služby (katalogy, programy, brožury, upomínkové předměty apod.)? Pokud ne, můžeme tento typ příjmu zavést?

7.4 Volba vhodné strategie[169]

Nyní máme k dispozici již poměrně velké množství informací a měli bychom je co nejlépe vyhodnotit a rozhodnout se jak konkrétně bude náš fundraisingový plán na další období vypadat. Co nám k tomu dopomůže? Následující tři kroky:

1) Poměr zdrojů
   - Rozhodnout, jaké zdroje definujeme jako hlavní, a tím směrem zaměříme největší úsilí.
   - Co začneme dělat nově, jinak? Pokusíme se zařadit i typ fundraisingu, kterému jsme se dosud nevěnovali nebo jsme mu nedávali potřebnou péči?
   - Co uděláme pro to, aby bylo zavedení nových metod úspěšné?

2) Priority a klíčové oblasti rozvoje

[169] Volně dle: MACHÁLEK, Petr a Jitka NESRSTOVÁ. *Základy fundraisingu a projektového managementu* [online]. Brno: Masarykova univerzita, 2011. [cit. 2020-06-28]. ISBN 978-80-210-5518-6. Dostupné z: https://is.muni.cz/el/1423/podzim2011/ENS239/um/Fundraising_skripta.pdf. S. 23–24.

- vyberme max. pět (lépe jen tři) oblasti, na které se zaměříme,
- nelze pokrýt všechny oblasti fundraisingu najednou, zejména pokud jsme se dosud věnovali např. jen fundraisingu grantovému,
- pokud například vyhodnotíme, že pro nás strategicky (a z dlouhodobého hlediska) bude dobré vybudovat klub dárců, je zcela v pořádku zaměřit se jen na to a udržovat vedle toho svůj hlavní zdroj, který umíme (např. grantový fundraising),
- nebo naopak je zcela legitimní přiznat si, že zatím nejsme schopni začínat práci s individuálními dárci, a veškeré síly zaměříme na veřejné zdroje, kde ale můžeme výrazně posílit, pracovat více, najít více zdrojů apod.

3) Definice strategických cílů
   - Rozpracovat do dílčích kroků (kdo, co, jak a kdy konkrétně udělá).
   - Kde chceme být za… (půl roku, rok, dva…)?
   - Jak se tam dostaneme?
   - Jaké konkrétní kroky podnikneme?

7.5 Hodnocení výsledků

Abychom vše uvedené byli schopni evaluovat, musíme být schopni své výsledky měřit. Stanovit si kritéria, podle kterých budeme dosažené výsledky hodnotit. To je velmi důležitý bod, díky kterému se mj. lze poučit z chyb, případně přehodnotit fundraisingový plán nebo celou strategii.

Při hodnocení efektivity zvolené strategie bychom ale neměli zůstávat jen u získaných prostředků. Měli bychom brát v potaz také přínos pro další oblasti projektového managementu – PR a propagaci, marketing, získání nových kontaktů, příležitostí, příznivců, dobrovolníků atd.

Kromě výše uvedeného ale samozřejmě využijme i nástroje, které naopak umožňují měřit výsledky přesně.

Zajímat by nás měly:

- celkové náklady a příjmy (kolik nás fundraisingová strategie a její implementace do praxe stála a kolik nám to vyneslo),

- výnosy a náklady jednotlivých fundraisingových počinů (např. benefice, klubu dárců apod.),
- celkový počet osob, které se podařilo oslovit,
- celkový počet získaných dárců,
- průměrný výše daru,
- míra odpovědí (např. při direct mailingu).

Zajímavé je k hodnocení efektivity použít tzv. *Paretův*[170] *princip* (*Paretovo pravidlo 80/20*), které říká, že 80 % výsledků vyplývá z 20 % úsilí (případně že 80 % výstupů pochází z 20 % vstupů anebo 80 % důsledků je způsobeno 20 % příčin).

Přínosné je zamyslet se, zda nevěnujeme příliš mnoho energie některé z metod, která nám nepřináší žádné zajímavé výsledky, a neuniká nám naopak skvělá příležitost někde jinde. Můžeme se přitom vrátit k Pyramidě dárců – viz podkapitola 6.3.3 *Segmentace dárců*.

Pokud máme pocit, že z fundraisingového hlediska děláme pro fungování našeho projektu či organizace vše, a stále se nám nedaří naplňovat naše strategické cíle, nastal možná čas položit si následující ne zcela příjemné otázky a hledat na ně upřímné odpovědi.

Organizujeme projekt/y

- ve správný čas
    - někdy postačí jen lépe přizpůsobit termín cílové skupině,
    - nekryje se náš termín s termínem silnější konkurence?
- na správném místě
    - může být problémem region (není zde správná cílová skupina, není zájem apod.),
    - problémem mohou být i velká města (velká konkurence, zahlcenost akcemi).
- pro správné lidi
    - Známe dobře naší cílovou skupinu, víme, kdo to je?

[170] Vilfredo Frederico Damaso Pareto 1848–1923) byl italský matematik, ekonom, sociolog a politik šlechtického původu.

    - Umíme ji správně oslovit (neoslovujeme např. věkovou skupinu 60+ převážně sociálními sítěmi nebo mladé lidi letáky na místním úřadě)?
    - Umíme k ní dostat informace o projektu?
- má projekt tedy skutečně smysl?
    - asi nejpalčivější otázka, na kterou je těžké si upřímně odpovědět, ale zdaleka nejpodstatnější a správně by měla být na prvním místě.

Tuto kapitolu bych ráda uzavřela svým názorem, že každá strategie či (sebelépe) vypracovaný strategický plán jsou pouze dokumenty, a neměli bychom je považovat za dogmata. V ideálním případě by se mělo jednat o pomocné nástroje, ne „směrnici", která nás bude omezovat. Proto je dobré s nimi nakládat jako s živým materiálem – sledovat plnění, vyhodnocovat, revidovat a brát v potaz vývoj celé situace.

8 ETICKÉ OTÁZKY VE FUNDRAISINGU

Vícezdrojové financování umění a kultury a poptávka po větší nezávislosti na veřejných zdrojích logicky stále častěji otevírá otázky spojené s etikou. Z hlediska historického kontextu (viz kapitola č. 3) nejsou tyto otázky ničím novým, protože k určitému využívání (i zneužívání) umění a kultury k reprezentaci, sebeprezentaci nebo dokonce propagandě docházelo vždy, ale poprvé v historii žijeme v době, kdy si můžeme dovolit je řešit.

Jak už jsme zmínili v kapitole věnované motivacím, dárcovské aktivity odjakživa přispívají k budování image a identity dárců, ať již se jedná o firmy či jednotlivce. Což je jistě v pořádku. Problémy mohou nastat tam, kde má dar sloužit k očištění jména, napravení reputace apod.

8.1 Skutečná cena daru

Zásadní rozdíly mezi čistou filantropií a mecenášstvím – tedy finanční podporou bez nároku na protislužbu či návratnost formou jiné hodnoty – a účelovým dárcovstvím či sponzoringem nás stále více nutí přemýšlet nad tím, co za poskytovanou podporu jako její příjemci platíme, jakou (nám) to přináší zpětnou vazbu od našich klientů (návštěvníků našich akcí, odběratelů služeb apod.) a jak to které partnerství ovlivňuje naše PR. Tedy jaká je skutečná hodnota, resp. cena přijatého daru.

Pokud nám někdo nabídne velkorysou podporu či velkorysý dar, ve většině případů za něj něco požaduje, zejména v případě firemního sponzoringu nebo i v případě jednotlivců v době politických kampaní či mediálních skandálů. Rozhodnutí o přijetí či nepřijetí takového daru není vůbec jednoduché a zpravidla vyvolává nepříjemné diskuse uvnitř organizací.

Než se rozhodneme problematický dar přijmout či zamítnout, měli bychom zohlednit veškeré dopady, které to na organizaci může mít. K rozhodování mohou napomoci následující otázky:

- Kdo dar nabízí
    - historie dárce (osobní i firemní),
    - hodnoty dárce (poslání apod.).

- Motivace
    - co z toho chce dárce mít,
    - proč chce podpořit právě nás.
- Co za to
    - co přesně od nás požaduje jako protihodnotu,
    - jakou formu by mělo mít plnění.
- Jak moc, kde a jakým způsobem chce být ve spojení s námi/naším projektem vidět
    - bude chtít partner projektu kromě loga také uplatnit svůj claim?
- Jaký dopad může mít přijetí daru na PR organizace
    - musíme být schopni odhadnout na základě znalosti našeho publika/cílové skupiny/sympatizující veřejnosti,
    - můžeme zorganizovat průzkum (anketa, dotazník, osobní rozhovory apod.).
- Jak přijetí daru (resp. spojení s osobou či firmou poskytující dar) obhájíme před veřejností
    - formulace odpovědí pro případ, že se budeme muset vyjádřit.

K tomu, abychom si tyto otázky byli schopni zodpovědět, měli bychom mít předem definováno, které zdroje jsou pro nás akceptovatelné a které nikdy, a proč.

Také bychom měli mít na zřeteli, že vztah dárce – příjemce není jednostranný, i příjemce má svou hodnotu, a vůbec ne zanedbatelnou. To, co mj. přitahuje naše dárce, je právě naše hodnota. Buďme si jí vědomi a neustupujme z ní. Zejména při uzavírání firemních partnerství je dobré mít na paměti, že jsme to my, kdo přijetím darů (a přistoupením na podmínky darování) propůjčujeme (ostřeji řečeno prodáváme) část svojí image, dobré jméno, vybudované úspěchy atd.

Pokud nad těmito otázkami přemýšlíme nebo nám celá problematika nepřijde důležitá, můžeme zjistit, většinou bohužel až ex post, že cena získaného daru byla v konečném důsledku příliš vysoká.

8.2 Dilema hodnot

V první řadě bychom se měli zamyslet nad tím, jaké hodnoty jako organizace (či jednotlivci) zastáváme a jaké je naše poslání, které deklarujeme veřejnosti. Cíle

a strategie jejich dosahování mohou být u některých dárců v přímém konfliktu s naším posláním a našimi hodnotami.

Složité situace mohou nastat také z hlediska osobního přesvědčení, jak pro fundraisery, tak pro lidi ve vedení organizací. Mnohdy se dostaneme do situací, kdy se něco jeví jako dobré (nebo alespoň přijatelné) pro organizaci/projekt, ale pro nás osobně se jedná o zásadní rozpor hodnot. Takové situace představují morální dilema, kdy musíme rozhodnout, zda jsou námi zastávané hodnoty naší součástí natolik, že od nich nedokážeme (nebo nechceme) odhlédnout v pracovním životě, případně do jaké míry, a kde je ona hranice. A naopak, nad které aspekty se (pro dobro projektu) dokážeme povznést.

Při hledání odpovědí na tyto otázky může velmi pomoci etický kodex.

8.3 Etický kodex

Na fundraisingový etický kodex můžeme nahlížet ze dvou úhlů. Jedním je interní etický kodex, který bychom se měli pokusit deklarovat své hodnoty víceméně pro sebe a pro interní potřeby organizace či projektu. Druhým je externí etický kodex, který by měl být veřejný a kterým deklarujeme závazek vůči dárcům a přispíváme k rozvoji a kultivaci fundraisingového prostředí v ČR.

8.3.1 Etický kodex interní

Etický kodex je běžnější spíše u větších NNO, zabývajících se převážně lidskými právy, ekologií apod. V oblasti kultury jsem se zatím s etickým kodexem nesetkala ani u nás, ani v zahraničí. Z řady osobních rozhovorů s organizátory hudebních festivalů vyplynulo, že potřebu jeho sepsání dosud neměli, jelikož se nedostávají do sporů ohledně přijímání darů, případně že o etických rozměrech přijímání darů od konkrétních dárců (většinou se jednalo o firemní sponzoring) diskutovali v užším kruhu vedení a poradních orgánů.

Etický kodex může být zcela jednoduchý a sestávat třeba jen z několika bodů, v nichž si vymezíme, že nebudeme přijímat žádnou formu podpory od jednotlivců, firem či právnických osob, které působí v oblastech, se kterými nechceme spojovat své jméno (např. alkohol, tabákový průmysl, firmy zatěžující ekologii, společnosti zatížené korupčními skandály apod.).

Osobně se domnívám (mj. i na základě vlastních zkušeností), že sestavení interního etického kodexu může být velmi užitečné. A to jak z důvodu ujasnění si a posílení vlastní identity, tak jako prevence případných sporů uvnitř týmu nebo jako jedno z kritérií k vytipovávání vhodných dárců pro náš projekt/organizaci.

8.3.2 Etický kodex externí

Externím etickým kodexem nazývám de facto veřejný závazek, který můžeme přijmout buď jako organizace a třeba jej i zveřejnit na svém webu, anebo jako jednotlivec, zabývající se fundraisingem profesionálně. Externím jej nazývám proto, protože jsou v něm kódovány hodnoty a pravidla, která uplatňujeme spíše směrem ven – tedy k našim dárcům a široké veřejnosti. Můžeme si samozřejmě sestavit kodex vlastní, ale můžeme se přihlásit ke kodexu, který sestavil Klub profesionálních fundraiserů [171]a Koalice za snadné dárcovství,[172] a podle mého názoru je nanejvýš vyhovující.

Zasláním přihlášky se NNO nebo jednotlivec zavazuje ctít veškeré zásady. České centrum fundraisingu k tomu dodává:
„Přihlášení se k této deklaraci považujeme za veřejný závazek, který mohou kontrolovat jak všichni, kdo jej přijali, tak široká veřejnost. České centrum fundraisingu nepřijímá roli arbitra v této věci. Prosíme všechny, kdo zjistí, že se některý ze signatářů proti kterékoliv deklarované zásadě prohřešil, aby jej na to upozornili – buď soukromě, nebo veřejně prostřednictvím diskusního fóra.“[173]
Přihlásit se ke kodexu je možné prostřednictvím webu Českého centra fundraisingu.[174] Níže uvádím plné znění obou kodexů.[175]

[171] České centrum fundraisingu: Klub fundraiserů. *Fundraising.cz* [online]. [cit. 2020-06-28]. Dostupné z: https://fundraising.cz/ccf/proc-klub-fundraiseru/

[172] Koalice za snadné dárcovství. *Snadnedarcovstvi.cz* [online]. [cit. 2020-06-28]. Dostupné z: http://www.snadnedarcovstvi.cz/

[173] České centrum fundraisingu: Etický kodex. *Fundraising.cz* [online]. [cit. 2020-06-28]. Dostupné z: https://fundraising.cz/ccf/kluby-fundraiseru/

[174] Ibid.

[175] Převzato ibid.

Etický kodex nestátní neziskové organizace pro jednání s dárci

Vedeni společným zájmem o rozvoj svébytné a svobodné občanské společnosti prohlašujeme, že:

1. Získané dary využijeme v souladu s naším posláním a s vůlí dárce, ať je vyjádřená písemně nebo ústně. Pokud víme, že bychom dar takto nedokázali využít, odmítneme ho.
2. O všech přijatých darech informujeme otevřeně, pravdivě a úplně.
3. Odpovídáme za to, od koho přijímáme prostředky, a řídíme se přitom zásadami, které zveřejňujeme.
4. Přijaté dary využíváme účelně, hospodárně a v souladu s platnou legislativou.
5. Využíváme nástroje transparentnosti, především zveřejňujeme stanovy (statut, zřizovací listinu), výroční zprávu, finanční závěrku, případně audit hospodaření atp.
6. Za dar vždy poděkujeme a ručíme za to, že se získanými údaji o dárcích bude nakládáno diskrétně a bezpečně v souladu se zákonem o ochraně osobních údajů.
7. Ručíme za to, že osoby pověřené jednat naším jménem s dárci a získávat jejich zájem a podporu, budou dodržovat etický kodex fundraisera.

Etický kodex fundraisera

1. Veškerá komunikace fundraisera s dárcem je otevřená, pravdivá a úplná.
2. Fundraiser respektuje dárce i jeho odmítnutí, nezneužije slabosti dárce, citově nevydírá a nevyvíjí nátlak.
3. Fundraiser oslovuje výlučně takové dárce, kteří jsou pro organizaci přijatelní.
4. Fundraiser přijme pouze takový dar, jehož zamýšlené využití je v souladu s posláním organizace a s etickými pravidly organizace.
5. Fundraiser jedná tak, aby neohrozil organizaci, její dobré jméno a aby nepoškodil jiné organizace.
6. Fundraiser poděkuje vždy, včas a adekvátní formou.
7. Fundraiser chrání důstojnost, bezpečí a práva lidí, pro které organizace vykonává svou činnost.
8. Fundraiser se vzdělává v oboru a usiluje o kultivaci profese.

9 VÝUKA PŘEDMĚTU ZÍSKÁVÁNÍ FINANČNÍCH ZDROJŮ

V akademickém roce 2018/2019 jsem v průběhu letního semestru měla možnost vyučovat volitelný předmět Základy získávání finančních zdrojů. Předmět byl určený pro interpretační obory HAMU, nicméně jej navštěvovaly i tři studentky bakalářského studia Hudební produkce.

Jednalo se o zkušební verzi předmětu, který byl v rámci interpretačních oborů nabízen poprvé. Celkově bylo v předmětu zapsaných 23 posluchačů, absolvovalo 22 a jeden účast v průběhu zrušil. Seznam studentů zde neuvádím s ohledem na GDPR, nicméně je k dispozici na studijním oddělení HAMU.

9.1 Koncepce a cíle

Po zvážení všech pro a proti a zejména možností studentů interpretačních oborů jsem výuku koncipovala jako jednosemestrální, blokovou, v rozsahu čtyř seminářů, kdy každý z nich připadl na jeden měsíc letního semestru. Blokově byla připravena i témata, která na sebe navazovala. Každý seminář měl být zakončen praktickým workshopem, který se z časových důvodů podařilo realizovat pouze jednou. Délka jednoho semináře činila 2 vyučovací hodiny.

9.2 Anotace

Studenti získají základní orientaci v terminologii; základní přehled o státní grantové politice a subjektech poskytujících podporu z veřejných prostředků v ČR; povědomí o soukromých subjektech, poskytujících podporu v ČR; povědomí o negrantovém fundraisingu a možnostech jeho využití; základní dovednosti v oblasti koncipování projektových žádostí a jejich náležitostí; řadu užitečných tipů a informačních zdrojů.

9.3 Moduly

I. Kde, kdy a jak mohu získat peníze?
II. Jak zpracovat a podat (jednoduchou) grantovou žádost?
III. Jak oslovit (a udržet) dárce?
IV. Jak konečně začít?

9.4 Obsah modulů

9.4.1 Seminář I.

Kde, kdy a jak mohu získat peníze?

- Základní terminologie a vysvětlení pojmů:
  - fundraising a jeho základní typy (grantový vs. negrantový),
  - grantový cyklus, grantový kalendář, fundraisingová kampaň.
- Přehled grantové politiky, subjekty poskytující podporu v ČR
  - kdo a za jakých podmínek může o podporu požádat,
  - orientace v grantovém kalendáři.
- Základní přehled o možnostech podpory projektů v rámci fondů EU a mimo EU.

Workshop: analýza modelového (nebo konkrétního) projektu, k jakému typu finanční podpory je/není vhodný a proč.

9.4.2 Seminář II.

Jak zpracovat a podat (jednoduchou) grantovou žádost?

- Orientace v projektových žádostech, schopnost vyhodnotit vhodné zdroje financování pro daný projekt a vice versa.
- Projektová žádost
  - formulace projektových žádostí,
  - zpracování jednotlivých částí žádostí (charakteristika projektu, hodnotící kritéria, rozpočet, povinné přílohy),
  - formality spojené s podáváním žádostí,
  - uzavření projektu (vyúčtování, závěrečná zpráva, dokumentace).

Workshop: příprava grantové žádosti na podporu projektu z veřejných zdrojů (modelová žádost, konkrétní projekt) + formulace poslání.

9.4.3 Seminář III.

Jak oslovit (a udržet) dárce?

- Negrantový fundraising – základní přehled možností financování projektů z privátní sféry,
- Crowdfunding, jeho možnosti a využití,
- Sponzoring – základní a principy,
- Sbírky a benefice,

- Individuální dárci (jak vytipovat a oslovit potenciální dárce, základy práce s dárci),
- Stipendijní a rezidenční programy, výzvy, soutěže.

Workshop: práce na konkrétním, modelovém příkladu (formulace záměru, vytipování a oslovení potenciálního dárce/sponzora, analýza vhodného typu negrantového fundraisingu, jednoduchý fundraisingový dopis).

9.4.4 Seminář IV.

Jak konečně začít?

- Workshop ve formě praktického nácviku všech předchozích částí,
- Práce s modelovými příklady, v případě zájmu možnost pracovat s vlastním záměrem (projektem), práce ve skupinkách,
- Rozbor modelových nebo vlastních projektů, hodnocení, konzultace.

Workshop: evaluace, zpětná vazba, otázky a odpovědi, tipy a sdílení zkušeností.

9.5 Průběh seminářů

Kapacita předmětu byla stanovena na 20 studentů a kupodivu byla téměř okamžitě naplněna. Průměrně semináře navštěvovalo cca 12–15 účastníků. Na základě individuálních dotazů jsem vyhověla ještě třem studentům, a naopak sdělila původně přihlášeným několika studentkám oboru Hudební produkce, že s ohledem na jejich předpokládané znalosti pro ně může být předmět málo odborný. Část se odhlásila, část přesto zůstala.

9.6 Zpětná vazba

Oficiální zpětnou vazbu (přes hodnocení předmětů v systému KOS) mi bohužel studenti neposkytli, nicméně individuálně jsem ji obdržela od necelé poloviny. Reakce byly pozitivní, předmět hodnotili jako užitečný a projevili zájem v něm pokračovat.

Využili by větší časovou dotaci a skripta. Powerpointové prezentace účastníkům zcela nevyhovovaly pro přílišnou schematičnost, resp. během výuky je vnímali kladně, ale vracet se k nim pro ně nemělo význam.

Nejvíce se zajímali o negrantový fundraising, který také shledávali nejatraktivnějším. Naproti tomu fundraising grantový považovali za poměrně nudný, přestože důležitý. Zvýšenému zájmu se těšilo i téma mecenášů a možností podpory individuálních umělců (nikoli tedy projektové), ať již co se týká např. pořízení hudebních nástrojů, přispění na zahraniční studia, pořízení nahrávek apod.

9.7 Reflexe

Všechny semináře proběhly z mého pohledu v přátelské atmosféře, studenti se aktivně ptali a zajímali, výrazný zájem byl o individuální konzultace, z nichž některé vedly k dalším úspěchům v podobě úspěšně podaných grantových žádostí, získaného projektového partnera nebo úspěšného získání potřebných zbývajících prostředků na poměrně nákladné studium v zahraničí.

Jediné problémy, se kterými jsem se potýkala, byly rozdílné vstupní znalosti studentů. Byli mezi nimi jak studenti, kteří již měli za sebou více méně úspěšné realizace menších projektů (většinou v místě svého bydliště), tak studenti, kteří se s tématem fundraisingu ještě nesetkali.

Někteří měli zkušenost alespoň s přípravou a podáváním projektových žádostí o podporu v rámci fakulty, jiní i v rámci samosprávy, a rozebírali jsme zejména žádosti neúspěšné a možné důvody těchto neúspěchů.

Problémy působila také absence, a to zejména zameškání zejména prvního semináře, kde se vysvětlovala terminologie a základní principy fundraisingu. Přestože chybějící studenti obdrželi skripta, která jsem vyrobila speciální pro ně, požadovaný efekt se nedostavil a při každém semináři bylo nutné opakovaně vysvětlovat některé pojmy nebo látku z předchozích seminářů alespoň ve zkratce. Ostatní s tímto postupem souhlasili a tvrdili, že si to rádi poslechnou znovu.

Poněkud nezvykle působila na studenty bloková výuka, kterou sice kvitovali s povděkem, ale bylo potřeba každý nadcházející termín s dostatečným předstihem připomenout.

Ve shodě se studenty hodnotím zařazení předmětů zaměřených na fundraising jako velmi prospěšné, zejména pro interpretační obory, které nemají jinou možnost si tyto alespoň elementární znalosti osvojit. Snadnějšímu pochopení

fundraisingových principů by velmi napomohlo, pokud by studenti současně absolvovali také základy managementu, a tak byli schopni nahlížet tuto problematiku komplexně, a nikoli izolovaně. Poměrně velkou část již tak krátkého společného času jsem se jim snažila základy managementu přiblížit, ale nebylo to možné v míře, která by byla adekvátní. V řadě případů bylo nutné odbočit do oblasti selfmanagementu, sebeprezentace, a snažit se zasazovat diskutovaná témata do širšího kontextu.

Z celkového pohledu vnímám zmíněný výukový projekt jako velmi obohacující a věřím, že pro obě strany.

10 FUNDRAISING HUDEBNÍCH FESTIVALŮ
Srovnávací studie

10.1 Anotace

Výzkumná srovnávací studie se zabývá financováním hudebních festivalů v České republice a v několika dalších vybraných zemích Evropské unie a jejich vzájemnou komparací. Předmětem výzkumu jsou zejména finanční zdroje a metody jejich získávání, tedy fundraising.

Studie mapuje zkušenosti pořadatelů s jednotlivými typy fundraisingu a míru úspěšnosti jejich implementace. Součástí je také analýza a vyhodnocení sebraných dat.

Cílem studie je zprostředkovat vhled do fundraisingu hudebních festivalů včetně analýzy podílů veřejných a soukromých finančních zdrojů a nahlédnout do problematiky jejich získávání.

10.2 Úvod

Výzkumná studie vznikala během roku 2019 v rámci Studentské grantové soutěže AMU na podporu projektů specifického vysokoškolského výzkumu. Za účelem zařazení do této disertační práce byla studie v první polovině roku 2020 revidována, doplněna o další festival a data, která v původní studii nebyla zohledněna.

Motivací ke vzniku studie je stále klesající podpora financování hudebních projektů z veřejných zdrojů v České republice, a tím rostoucí potřeba větší nezávislosti na těchto zdrojích. Mezi hlavní nástroje snižování závislosti na státních dotacích patří především vícezdrojové financování projektů. To může být realizováno prostřednictvím negrantového fundraisingu, zdrojů z firemní sféry, individuálním dárcovstvím apod. Jedná se o metody, které – jak ukazuje praxe i rozhovory s organizátory – jsou v našem domácím prostředí aplikovatelné zatím spíše obtížně. Tento fakt bývá zdůvodňován převážně absencí (nepřerušené) tradice v oblasti dárcovství, mecenášství, privátního sponzoringu apod. Často je také poukazováno na velmi nízkou podporu z veřejných zdrojů oproti zahraničí, zejména oproti zemím tzv. Západu. Jedním z cílů studie je prozkoumat, popsat a případně potvrdit či vyvrátit tyto obecné, daty většinou nepodložené teze.

Dalším cílem studie je předložit základní přehled o principech financování vybraných hudebních festivalů, včetně analýzy podílů veřejných a soukromých

zdrojů, a také o zkušenostech a přístupu pořadatelů k negrantovému fundraisingu a jejich vzájemná komparace.

K záměru zpracování studie vedlo také zjištění, že neexistují data a informace, na jejichž základě by bylo možné naplnit výše uvedené cíle. V případě tuzemských festivalů jsou k dispozici spíše dílčí informace o výši podpory z veřejných zdrojů, zatímco příjmy z neveřejných zdrojů je i přes jejich částečné zveřejnění ve výročních zprávách obtížné rozklíčovat. Informace o privátním fundraisingu jsou většinou dobře střeženým know-how té které organizace či jednotlivých projektů.

Při zpracovávání studie jsem vycházela částečně z veřejně dostupných zdrojů, ale detailnější a komplexnější informace a podklady byly získány prostřednictvím řízených osobních rozhovorů s respondenty a z následně poskytnutých dat. Další data byla získána prostřednictvím dotazníkového šetření. Vzájemná komparace českých a zahraničních festivalů, etablovaných v zemích s velmi rozdílnou ekonomikou, pak byla možná díky práci s procenty namísto absolutních čísel.

Pro analýzy rozpočtů byla poskytnuta převážně data za rok, resp. festivalový ročník 2019, s výjimkou Finska, kde se jedná o data za rok 2018, jelikož v době vedení rozhovorů a dotazníkového šetření se ročník 2019 ještě neuskutečnil.

Úvodní část studie představuje jednotlivé festivaly. Její druhá část se věnuje analýze sebraných dat a jejich komparaci. Připojené komentáře pak blíže rozebírají problematiku financování jednotlivých sledovaných festivalů. Třetí část studie vyhodnocuje data sebraná v rámci dotazníkového šetření, na něž navazují komentáře. Závěr studie shrnuje výsledky zkoumání a resumé autorky.

10.3 Zkoumané projekty

Do studie byly vybrány čtyři české a čtyři zahraniční festivaly. České i zahraniční projekty byly záměrně vybrány tak, aby se lišily jak velikostí a celkovým objemem rozpočtu, tak dramaturgií nebo místem konání. To přispívá nejen k větší rozmanitosti zkoumaných festivalů, ale také si můžeme navzdory relativně malému vzorku utvořit představu o rozdílech v přístupu k fundraisingu.

10.3.1 Festivaly v České republice

Do studie byly zařazeny festivaly Dny Bohuslava Martinů, Dvořákova Praha, Hudba tisíců a Ostravské dny. Projekty byly vybrány podle výše uvedených kritérií a také podle ochoty pořadatelů ke spolupráci. Zároveň každý z tuzemských projektů vykazuje určitou podobnost s některým z projektů zahraničních.

Čeští respondenti souhlasili s neanonymním uvedením, nicméně byla uzavřena dohoda, že studie nebude pracovat s konkrétními finančními částkami. Nejen z tohoto důvodu byly veškeré částky převedeny na procenta; dalším důvodem je také fakt, že objemy rozpočtů zkoumaných festivalů jsou velmi rozdílné, což by při použití konkrétních částek znemožnilo vytvořit přehledné a srozumitelné analýzy.

10.3.1.1 Dny Bohuslava Martinů

Festival Dny Bohuslava Martinů vznikl již v roce 1995[176] a jeho pořadatelem je Nadace Bohuslava Martinů. Festival se koná převážně v Praze, obvykle v listopadových a prosincových termínech, kdy se koná mezi deseti a patnácti koncerty, pro které jsou využívány zejména prostory sálu Martinů, Rudolfina, Pražské konzervatoře a výjimečně i Španělského sálu Pražského hradu. Dramaturgicky je festival zaměřen nejen na provádění děl Bohuslava Martinů, ale i na česká a světová díla konce 19. a první poloviny 20. století.

Nadace BM pořádá také Interpretační soutěž Bohuslava Martinů pro mladé hudebníky, která je součástí festivalu DBM, a spolupořádá koncert České filharmonie, na nějž také značnou částkou přispívá.[177] Laureáti soutěží vystupují na festivalových koncertech.

Činnost Nadace BM je poměrně rozsáhlá (knihovna, online databáze, publikace, archiv BM apod.). Z hlediska finančních mechanismů můžeme zmínit např. financování Společnosti Bohuslava Martinů i jejích poboček a podporu Institutu Bohuslava Martinů. Nadace je také sama zdrojem fundraisingu a uděluje nadační příspěvky, o které lze zažádat.[178]

10.3.1.2 Dvořákova Praha

Festival Dvořákova Praha[179] je jedním z našich největších festivalů. Koná se v Praze, hlavní program se odehrává převážně v prostorách Rudolfina, komorní

[176] Dny Bohuslava Martinů 2020. *Martinu.cz* [online]. [cit. 2020-06-28]. Dostupné z: https://www.martinu.cz/cz/instituce/dny-bohuslava-martinu/dny-bohuslava-martinu-2020/

[177] Nadace Bohuslava Martinů. *Martinu.cz* [online]. [cit. 2020-06-28]. Dostupné z: https://www.martinu.cz/cz/instituce/nadace-bohuslava-martinu/charakteristika-instituce/

[178] Nadace Bohuslava Martinů: Formulář žádosti o nadační příspěvek. *Martinu.cz* [online]. [cit. 2020-06-28]. Dostupné z: https://www.martinu.cz/cz/instituce/nadace-bohuslava-martinu/nadacni-prispevky/formulare/

[179] Dvořákova Praha. *Dvorakovapraha.cz* [online]. [cit. 2020-06-28]. Dostupné z: https://www.dvorakovapraha.cz/

řady probíhají většinou v Anežském klášteře. Ojediněle se koncerty menšího formátu konají mimo Prahu, v místech spjatých s Dvořákovým životem či dílem.

Projekt si klade za cíl mj. propagovat dobré jméno české kultury prostřednictvím odkazu díla Antonína Dvořáka, jeho současníků a žáků. Zahraniční hosté festivalu však zpravidla interpretují i další světové skladatele. Dramaturgie spočívá primárně v hudbě romantické, s přesahy ke klasicismu nebo ke konzervativnější hudbě 20. století.

Festival vznikl v roce 2008 a koná se pravidelně v měsíci září, během kterého se uskuteční kolem dvaceti koncertů. Program je rozdělen do několika koncertních řad. Pořadatelem festivalu je Akademie klasické hudby, z. ú.[180], která kromě Dvořákovy Prahy pořádá a uděluje cenu Antonína Dvořáka (od roku 2009).

V druhé polovině roku 2018 došlo k výrazným změnám v koncepci festivalu i k zásadním personálním změnám ve festivalovém týmu a zejména ve vedení festivalu. V roce 2020 zahajuje DP spolupráci s Letní hudební akademií Kroměříž,[181] kde se chystá v rámci Orchestrální akademie zformovat nové těleso – Mladou filharmonii Dvořákovy Prahy. Dále se, taktéž od roku 2020, DP stává spolupořadatelem soutěže Concertino Praga,[182] které bude poskytnut prostor v programu nadcházejícího ročníku festivalu.

10.3.1.3 Hudba tisíců

Festival Hudba tisíců[183] je středně velký festival s mezinárodním přesahem, pořádaný převážně v regionu Vysočina. Dramaturgie festivalu se zaměřuje na tvorbu Gustava Mahlera, jeho současníků a pokračovatelů a dále na skladatele, jejichž život, studia nebo tvorba se pojí k regionu. V předmětném roce 2019 se uskutečnil již devatenáctý ročník festivalu. V rámci projektu je každoročně provedeno dvanáct až patnáct koncertů, a to v období přibližně od poloviny května do poloviny října. Od roku 2018 se festival pojí s mezinárodním projektem Češi ve

[180] Akademie klasické hudby. *Akademieklasickehudby.cz* [online]. [cit. 2020-06-28]. Dostupné z: https://www.akademieklasickehudby.cz/cs/

[181] Letní hudební akademie Kroměříž. *Academykromeriz.com* [online]. [cit. 2020-06-28]. Dostupné z: http://www.academykromeriz.com/

[182] Concertino Praga 2020. *Concertino.rozhlas.cz* [online]. [cit. 2020-06-28]. Dostupné z: https://concertino.rozhlas.cz/

[183] Festival Gustav Mahler Hudba tisíců. *Mahler2000.cz* [online]. [cit. 2020-06-28]. Dostupné z: https://www.mahler2000.cz/

Vídni,[184] který reflektuje tvorbu v Čechách, na Moravě nebo ve Slezsku narozených skladatelů působících ve Vídni, jejichž tvorba dosahovala právě na Vysočinu.

Pořadatelem festivalu je občanské sdružení MAHLER 2000 – společnost Gustava Mahlera, které kromě vybudování festivalu úspěšně dokončilo rekonstrukci rodného domu Gustava Mahlera v Kalištích u Humpolce. Společně s německým festivalem, zařazeným do studie, se jedná o jediné dva projekty, které nedoprovází žádná další akce (mistrovské kurzy, dílny, soutěž apod.), jedná se tedy čistě o festivaly klasické hudby.

10.3.1.4 Ostravské dny

Festival Ostravské dny[185] je bienále, jež od roku 2001 pořádá instituce Ostravské centrum nové hudby, z. s.[186], které vzniklo v roce 1999 z iniciativy Petra Kotíka a žánrově je zaměřené na soudobou klasickou, novou a experimentální hudbu. Festivalové bienále se koná v lichých letech v druhé polovině srpna na území města Ostravy, především v prostorách industriálního charakteru, ale nevyhýbá se ani sakrálním stavbám nebo veřejnému prostranství. V rámci zhruba deseti festivalových dní se každoročně uskuteční něco mezi čtrnácti až dvaceti koncerty, v závislosti na jejich umělecké, organizační a finanční náročnosti. Naopak v letech sudých se koná festival Dny nové opery Ostrava, který představuje možnosti a podoby hudebního divadla 21. století a je jediným svého druhu v ČR.

Součástí festivalu je projekt Institut Ostravské dny, který je určen skladatelům nové a experimentální hudby a těsně předchází veřejné části festivalu, na které se poté uvádějí mj. i skladby zkomponované během trvání Institutu.

Pořadatel festivalu – Ostravské centrum nové hudby, z. s. (dále OCNH) – je instituce, která umožnila vznik mezinárodnímu komornímu orchestru Ostravská banda (2005) a mezinárodnímu, převážně studentskému rezidenčnímu symfonickému orchestru Ostrava New Orchestra / ONO (2017). Od roku 2012 pořádá OCNH v sudých letech další bienále festivalu nové opery New Opera Days

[184] ArcoDiva: Češi ve Vídni. *Arcodiva.cz* [online]. [cit. 2020-06-28]. Dostupné z: https://www.arcodiva.cz/cz/cesi-ve-vidni/

[185] Ostravské dny. *Newmusicostrava.cz* [online]. [cit. 2020-06-28]. Dostupné z: http://www.newmusicostrava.cz/cz/ostravske-dny/

[186] Ostravské centrum nové hudby. *Newmusicostrava.cz* [online]. [cit. 2020-06-28]. Dostupné z: http://www.newmusicostrava.cz/

Ostrava / NODO. Kromě festivalů pořádá OCNH ještě mimořádné hudební projekty v ČR i zahraničí, vydává CD i publikace, tvoří a spravuje hudební archiv.

10.3.2 Zahraniční festivaly

Výběr zahraničních festivalů se podobá výběru festivalů českých a byla na ně uplatněna stejná kritéria.

Co se týká jednotlivých zemí, byly vybrány jak země srovnatelné s ČR – zastoupené Polskem –, tak země nám geograficky i sociokulturně blízké, s nimiž často kooperujeme – zastoupené Německem –, dále byl zařazen unikátní festival ve Francii, tedy zemi, která je známá svou velkorysou státní kulturní politikou a podporou umění vůbec, a také Finsko, reprezentující vzorek skandinávského modelu podpory kulturních projektů.

V průběhu realizace studie vyplynulo, že zahraniční respondenti jsou ochotni poskytnout požadovaná data a informace pouze při zachování anonymity jak festivalů, tak respondentů samotných. Z tohoto důvodu jsou festivaly uváděny pouze pod názvy zemí, ve kterých se konají, jsou však v maximální možné míře blíže popsány. Autorka identitu respondentů, se kterými byly vedeny rozhovory, i názvy festivalů, zná.

10.3.2.1 Finsko

Mezinárodně uznávaný hudební festival, zaměřený především na hudbu pro dechové nástroje. Koná se na přelomu července a srpna v přímořském městečku v jihozápadní části Finska již téměř čtyřicet let. Festival je členem Asociace finských hudebních festivalů.[187]

Součástí festivalu jsou kromě koncertů pro veřejnost také mistrovské kurzy v oboru dechových nástrojů a komorní hry. Mezi letními událostmi ve Finsku má festival silné postavení a těší se vysokému zájmu i návštěvnosti.

V průběhu zhruba osmi dnů se uskuteční kolem dvaceti koncertů pro veřejnost, které se konají ve vnitřních prostorách – převážně kostelech, galeriích, vzdělávacích institucích a muzeu, a dále se zejména přes den pořádají koncerty ve formě happeningů na veřejných prostranstvích.

[187] Finland Festivals: Asociace finských hudebních festivalů. *Festivals.fi* [online]. [cit. 2020-06-28]. Dostupné z: http://www.festivals.fi/en/

10.3.2.2 Francie

Jeden z největších a nejstarších francouzských festivalů, který se koná od konce července do poloviny srpna v regionu Okcitánie na jihu země. Vznikl v roce 1950 z iniciativy významného francouzského umělce a angažovaného humanisty a původní záměr projektu – představování nejslavnějších mistrovských děl vedle těch méně známých a současných, společně s podporou mladých, talentovaných umělců – zůstal zachován i po jeho smrti.

Kromě klasických festivalových koncertů projekt nabízí taktéž mezinárodní Akademii pro nadané mladé studenty a umělce ze všech zemí, kteří jsou vybíráni na základě své interpretační úrovně. Pro rezidenty Akademie se konají mistrovské kurzy v oboru jednotlivých nástrojů i kurzy komorní hry a mladí umělci pak vystupují na koncertech. V rámci festivalu se konají také semináře, workshopy, přednášky a konference.

Festival, a zejména Akademie probíhají v románském opatství, ale veřejný festivalový program sestávající z přibližně padesáti koncertů se koná na několika místech, rozprostřených po celém mikroregionu. Festival je členem francouzské Federace hudebních festivalů.[188]

V průběhu roku festival spolupracuje s Théâtre des Champs-Elysées v Paříži, kde pořádá několik koncertů. Čím dál častěji je festival oslovován k zahraniční spolupráci, ať již pokud jde o koncerty, nebo pořádání mistrovských kurzů.

10.3.2.3 Německo

Nejmladší projekt této studie se koná v červnu v regionu Dolní Sasko a má před sebou čtvrtý ročník. Festival se zaměřuje na klasickou i soudobou hudbu, jazz a také na edukaci publika, čímž se podobá festivalu Ostravské dny. Společné mají také pořádání koncertů v industriálních prostorách.

Německý festival se koná v prostředí bývalých oceláren a jedním z jeho hlavních cílů je otevírání a posouvání hranic v klasické hudbě a její zprostředkování těm, kteří nejsou jejími běžnými posluchači. Dalším cílem je vytvoření otevřeného prostředí s uvolněnou atmosférou, kde se kromě koncertů konají také diskuse mezi umělci a publikem.

[188] France Festivals: Asociace francouzských hudebních festivalů. *Francefestivals.com* [online]. [cit. 2020-06-28]. Dostupné z: http://www.francefestivals.com/

Festival se koná po dobu tří dnů a jeho program nabízí dva až tři koncerty denně. Projekt založil a vede mladý, úspěšný německý houslista a pedagog, účinkující byli dosud převážně z Německa, další ročník počítá naopak se zahraniční účastí.

10.3.2.4 Polsko

Menší festival komorního charakteru s mezinárodní účastí se koná v polské Vratislavi od roku 2009. Nejprve šlo o bienále, od roku 2015 probíhá každoročně, s výjimkou roku 2017, kdy se projekt z finančních důvodů nemohl uskutečnit. Festival se zpočátku konal v dubnu, poslední dva ročníky se však uskutečnily v září, respektive v říjnu.

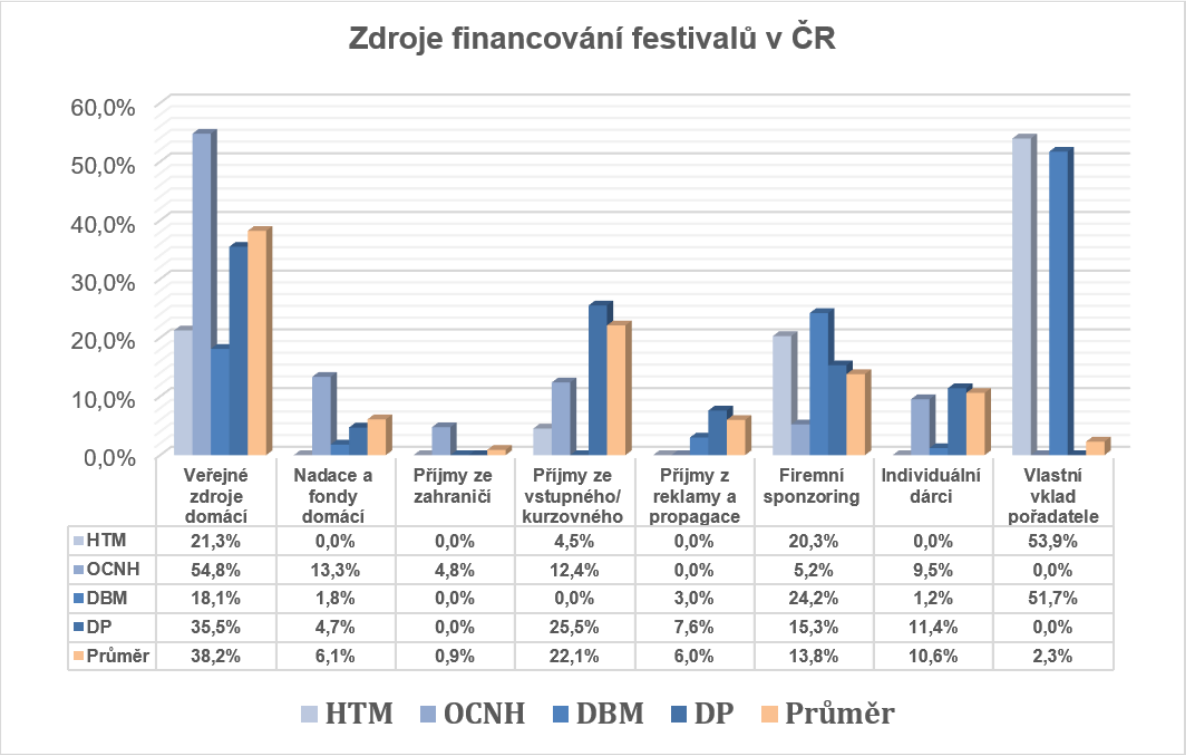
Jedná se o nejmenší projekt této studie z hlediska objemu rozpočtu. Přesto festival během tří až čtyř dnů svého trvání nabízí mezi deseti a dvanácti koncerty, které se konají i v dopoledních a odpoledních hodinách.

Součástí festivalu jsou mistrovské kurzy, navštěvované převážně polskými, českými a slovenskými účastníky, vedené lektory z nejrůznějších zemí Evropy. Podle finančních možností jsou zváni i umělci z Asie či USA. Na večerních koncertech, hojně navštěvovaných veřejností, vystupují vedle domácích taktéž zahraniční umělci. Projekt založil a vede polský pedagog, dirigent a hráč na dechové nástroje.

10.4 Komparace

10.4.1 Festivaly v ČR – struktura zdrojů financování

Shromážděna byla data ze čtyř hudebních festivalů, uvedených a popsaných v kapitole 10.3.1. Obrázek níže předkládá základní informace o zdrojích, které byly k jejich financování využity.



	Veřejné zdroje domácí	Nadace a fondy domácí	Příjmy ze zahraničí	Příjmy ze vstupného/ kurzovného	Příjmy z reklamy a propagace	Firemní sponzoring	Individuální dárci	Vlastní vklad pořadatele
HTM	21,3%	0,0%	0,0%	4,5%	0,0%	20,3%	0,0%	53,9%
OCNH	54,8%	13,3%	4,8%	12,4%	0,0%	5,2%	9,5%	0,0%
DBM	18,1%	1,8%	0,0%	0,0%	3,0%	24,2%	1,2%	51,7%
DP	35,5%	4,7%	0,0%	25,5%	7,6%	15,3%	11,4%	0,0%
Průměr	38,2%	6,1%	0,9%	22,1%	6,0%	13,8%	10,6%	2,3%

Obr. č. 16: Zdroje financování festivalů v ČR.
Zdroj: autorka.

Dny Bohuslava Martinů

Festival Dny Bohuslava Martinů je finančně středně náročnou akcí. Nejvýznamnějším příjmem je vlastní vklad pořadatele s podílem téměř 52 %. Domácí firemní sponzoring a domácí veřejné zdroje tvoří dalších více než 40 % příjmů.

V oblasti financování z veřejných zdrojů festival zaujímá druhé místo. Jednoznačné prvenství vykazuje oddíl firemního sponzoringu, a to včetně srovnání se zahraničními festivaly.

Příjmy z reklamy a propagace, domácí nadace a fondy a individuální dárci tvoří spíše dodatečné, poměrně marginální zdroje.

Festival má dobré zkušenosti zejména s grantovým a firemním fundraisingem. V případě firemního sponzoringu je festival nejúspěšnější a plně profesionální. Připravuje posílení fundraisingové aktivity také v oblasti individuálního dárcovství.

Dvořákova Praha

Nejnáročnější projekt z pohledu financování představuje festival DP. Hlavními zdroji financování festivalu jsou domácí veřejné zdroje (téměř 36 %) a příjmy ze vstupného (cca 25 %), které společně tvoří přibližně tři pětiny příjmů festivalu. Zbývající část rozpočtu pokrývají převážně firemní sponzoring (15,3 %) a individuální dárci (11,4 %). Do rozpočtu přispívají také domácí nadace, z veřejně dostupných informací víme, že se jedná hlavně o prostředky z Nadace Karel Komárek Family Foundation. Karel Komárek je v ČR vnímán jako mecenáš a podporovatel z kategorie individuálních dárců, nicméně většinu projektů svého zájmu podporuje právě prostřednictvím zmíněné nadace.

S příjmy ze vstupného, které tvoří čtvrtinu rozpočtu, zaujímá DP první místo v kategorii mezi domácími festivaly a podle celkového přehledu respondentů dosahuje stejného objemu jako festival v Německu. Vysoký podíl tohoto typu příjmů lze jednoznačně spatřovat ve výši vstupného, které se pohybuje v rozmezí od 590 Kč do 2490 Kč (v případě některých exponovaných programů se však jedná i o částky vyšší) a v nákladném, ale skvěle propracovaném marketingu. DP vykazuje ze všech domácích festivalů nejvyšší příjmy od individuálních dárců, což může být dáno jak atraktivním PR projektu, tak rozvinutou strategií práce s individuálními dárci a uživatelsky přátelskou sekcí *„Podpořte nás*" na festivalovém webu.[189]

Z veškerých sledovaných projektů má DP největší zkušenosti s fundraisingem, a to se všemi jeho typy kromě crowdfundingu a již zmiňovaných zahraničních zdrojů.

Hudba tisíců

Festival HT se vyznačuje nejnižší finanční nákladností. Celkový objem finančních zdrojů dosahuje pouze 2 %, resp. 9 % objemu zdrojů dalších tří českých akcí. To odpovídá faktu, že se jedná zároveň o nejmenší ze sledovaných projektů. Jako jediný z českých festivalů také nepořádá žádné přidružené projekty (soutěže, mistrovské kurzy, rezidenční programy apod.). HT vykazuje nejnižší podporu z veřejných zdrojů a nejnižší příjmy ze vstupného, což může být zapříčiněno absencí příjmů např. z kurzovného i nejnižší cenou vstupenek. Ceny vstupného nicméně odpovídají kupní síle v místech konání koncertů i finančním možnostem většiny publika. Naproti tomu vykazuje HT nejvyšší podíl firemního sponzoringu,

[189] Dvořákova Praha: Klub přátel. *Dvorakovapraha.cz* [online]. [cit. 2020-06-28]. Dostupné z: https://www.dvorakovapraha.cz/o-festivalu/podporte-nas/

který je stejně velký jako podíl domácích veřejných zdrojů (obojí cca 20 %). Žádný z ostatních festivalů se takové vyváženosti v těchto kategoriích nepřibližuje. Financování HT je výjimečné také z hlediska podílu vlastního vkladu pořadatele, který představuje více než polovinu veškerých zdrojů (téměř 54 %).

Lze považovat za pozoruhodné, že festival působí na hudebním trhu již téměř dvacet let, přičemž s omezeným rozpočtem, ve velké míře dotovaným z vlastních prostředků, pořádá srovnatelný počet koncertů jako některé další festivaly se značně vyšším rozpočtem. Současně se festivalu daří udržet velmi dobrou interpretační úroveň a zvát ke spolupráci zajímavé zahraniční hosty. Festivalový program sledovaného ročníku zahrnoval, kromě komorních ansámblových produkcí, také několik koncertů velkého obsazení.

Ostravské dny

Festival OD lze charakterizovat jako finančně středně náročný. V jeho finančním zajištění dominují domácí veřejné zdroje s podílem téměř 55 %, což je vůbec nejvíce ze všech českých projektů. K významným zdrojům náležejí rovněž domácí nadace a fondy (cca 13 %) a příjmy ze vstupného a kurzovného (cca 12 %). Menším dílem se na financování podílejí příjmy ze zahraničí a firemní sponzoring, které dohromady představují desetinu příjmů. Festival OD je zcela výjimečný v práci s individuálními dárci, kteří tvoří téměř 10 % celkového financování projektu, což festival řadí na druhé místo v této kategorii ze všech sledovaných projektů.

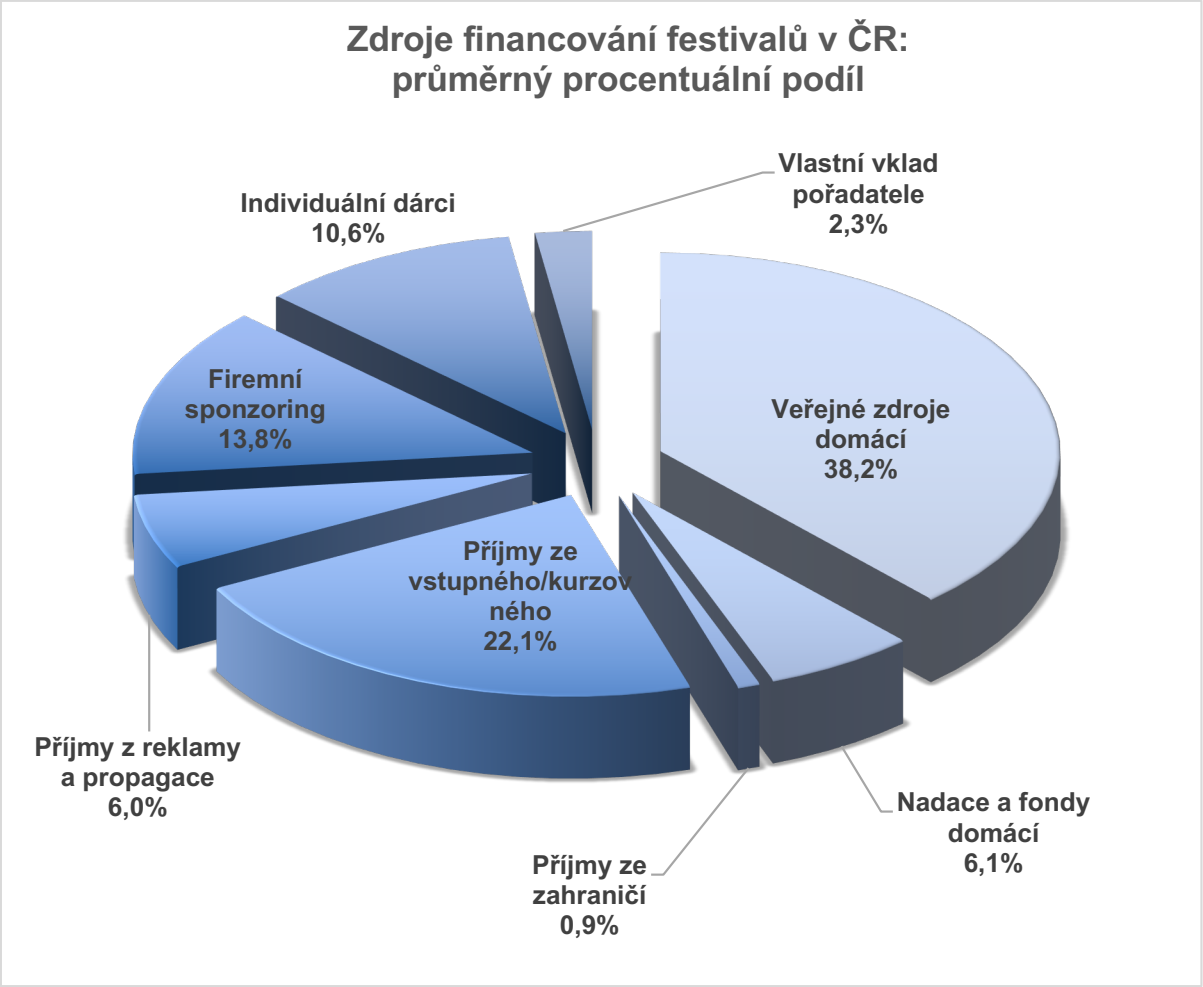
Z analýzy sebraných dat i z řízených rozhovorů vyplývá, že pořadatelé OD mají (společně s DP) nadstandardní zkušenosti se všemi metodami fundraisingu kromě práce s drobnými dárci, na kterou se ale již připravují. Jako jediní ze sledovaných projektů úspěšně čerpají podporu z Norských fondů.

Jelikož více než polovinu finančního krytí OD tvoří domácí veřejné zdroje, lze usuzovat nejen to, že součástí týmu jsou schopní fundraiseři, ale také že význam festivalu chápou i zástupci státní správy.

10.4.2 Festivaly v ČR – analýza podílu finančních zdrojů

Pořadatelé všech sledovaných festivalů v ČR využili vícezdrojové financování a kombinaci veřejných i privátních finančních zdrojů. Jednotlivé zdroje a jejich

význam jsou uvedeny dále v textu. Následující graf přináší procentuální analýzu využití těchto zdrojů a níže je popsáno využití jednotlivých příjmových kategorií.



Obr. č. 17: Zdroje financování festivalů v ČR – procentuální podíl.
Zdroj: autorka.

Veřejné zdroje domácí

Ve financování sledovaných akcí v ČR hrají domácí veřejné zdroje naprosto zásadní roli. V průměru pokrývají téměř dvě pětiny příjmů a dva festivaly jsou tímto způsobem financovány více než z poloviny.

Nadace a fondy domácí

Domácí nadace a fondy jsou frekventovaným zdrojem financování sledovaných akcí v ČR s podílem více než 6 %.

Příjmy ze zahraničí

Příjmy ze zahraničí jsou v celkovém objemu finančních zdrojů marginální, s výjimkou Ostravských dnů. Z osobních rozhovorů však plyne, že tyto údaje mohou být zavádějící, a to zejména z důvodu obtížného rozřazení zdrojů, které většina respondentů (logicky) řadí mezi veřejné domácí zdroje, ale v některých případech se jedná o partnerské projekty ČR a dalšího státu (např. Česko-německý fond budoucnosti[190], Fond malých projektů EU[191] apod.), které se na vkládání zdrojů do těchto fondů podílejí. Festival Dvořákova Praha například v dotazníkovém šetření (viz dále) uvádí, že využívá zahraniční zdroje, ale ve výroční zprávě tyto zdroje nezmiňuje, resp. není možné je blíže rozklíčovat a informace si protiřečí.

Příjmy ze vstupného / kurzovného

Příjmy ze vstupného / kurzovného jsou statisticky druhým nejdůležitějším zdrojem, přesahujícím v průměru 22 %. Nejmenšího příjmu dosahuje HT, což je přímo úměrné objemu doplňkového prodeje a výši vstupného, které nepřesahuje 260 Kč, přičemž na některé akce je dokonce vstupné dobrovolné nebo žádné. Festival DBM příjmy ze vstupného nevykazuje vůbec.

Příjmy z reklamy a propagace

Nezanedbatelným zdrojem financování sledovaných akcí v ČR jsou příjmy z reklamy a propagace, a to zejména v případě financování nejnákladnější tuzemské akce.

Firemní sponzoring

Firemní sponzoring je velmi významnou částí příjmů, u dvou festivalů přesahuje 20 % (DBM a HT).

Individuální dárci

Individuální fundraising představuje významnější položku pouze u DP a OD, v obou případech kolem 10 %.

[190] Česko-německý fond budoucnosti. *Fondbudoucnosti.cz* [online]. [cit. 2020-06-28]. Dostupné z: http://www.fondbudoucnosti.cz/

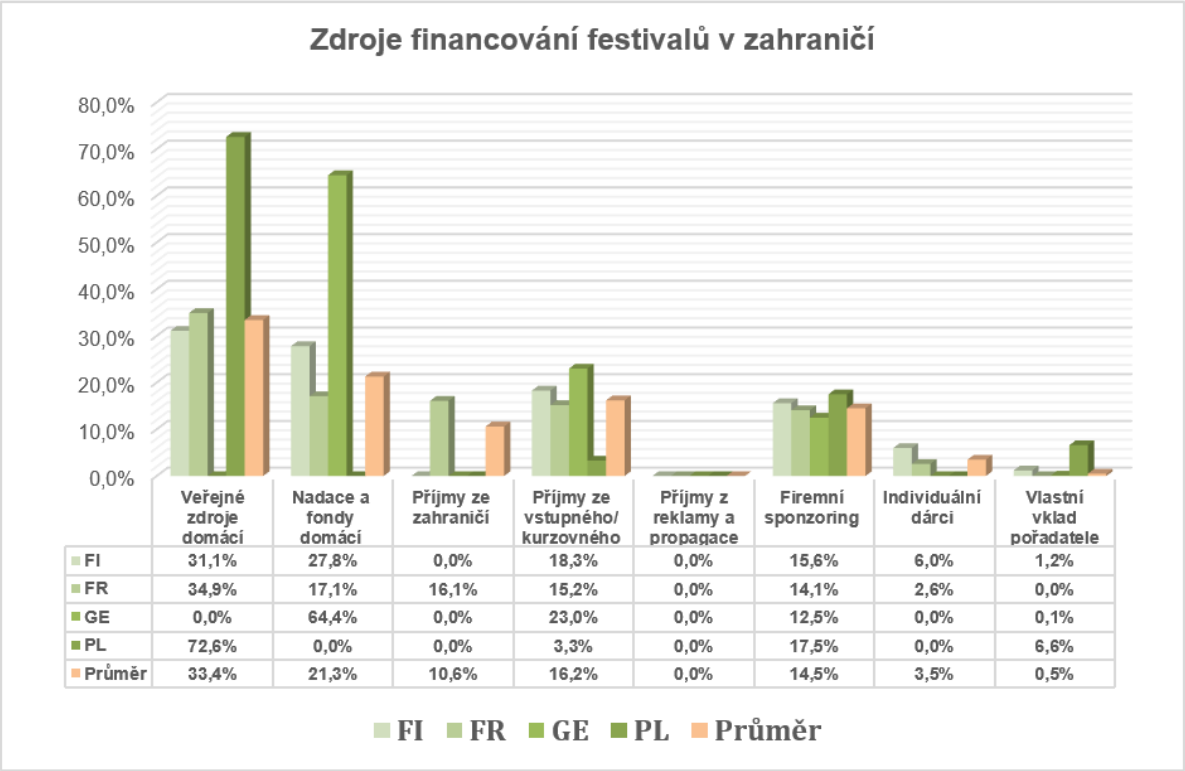
[191] Fond malých projektů: Pro žadatele. *At-cz.eu* [online]. [cit. 2020-06-28]. Dostupné z: https://www.at-cz.eu/cz/pro-zadatele/fond-malych-projektu

Vlastní vklad pořadatele

Vlastní vklady pořadatelů jsou velmi podstatným zdrojem dvou festivalů (HT a DBM) – v obou případech lehce přesahují polovinu rozpočtu.

10.4.3 Zahraniční festivaly – struktura zdrojů financování

Shromážděna byla data ze čtyř hudebních festivalů, uvedených a popsaných v kapitole 10.3.2, které se konají ve čtyřech různých zemích EU. Následující obrázek předkládá základní informace o zdrojích, které byly k jejich financování využity.



	Veřejné zdroje domácí	Nadace a fondy domácí	Příjmy ze zahraničí	Příjmy ze vstupného/ kurzovného	Příjmy z reklamy a propagace	Firemní sponzoring	Individuální dárci	Vlastní vklad pořadatele
FI	31,1%	27,8%	0,0%	18,3%	0,0%	15,6%	6,0%	1,2%
FR	34,9%	17,1%	16,1%	15,2%	0,0%	14,1%	2,6%	0,0%
GE	0,0%	64,4%	0,0%	23,0%	0,0%	12,5%	0,0%	0,1%
PL	72,6%	0,0%	0,0%	3,3%	0,0%	17,5%	0,0%	6,6%
Průměr	33,4%	21,3%	10,6%	16,2%	0,0%	14,5%	3,5%	0,5%

Obr. č. 18: Zdroje financování festivalů v zahraničí.
Zdroj: autorka.

Finsko (FI)

Významnou roli ve financování finského festivalu hrají především domácí veřejné zdroje a domácí nadace a fondy; pokrytí nákladů z těchto zdrojů se blíží hranici 30 %. Zhruba polovinu (18 %) ve srovnání s hlavními zdroji tvoří příjmy ze vstupného a kurzovného (které festival vykazuje ve společné položce), přičemž na některé veřejné produkce, zejména studentské performance, je vstupné dobrovolné. V podobné výši se pohybují také příjmy z firemního sponzoringu (15 %). Méně významným zdrojem jsou pak individuální dárci, tvořící 6 % rozpočtu. I tak je to

procentuálně nejvíce ze sledovaných zahraničních respondentů. Vlastní vklad pořadatele se téměř blíží nule.

Drobný rozpor se objevuje v kategorii příjmů ze zahraniční, kde je v poskytnutých datech uvedena nula, ovšem v dotazníkovém šetření (viz dále) pořadatelé uvádějí, že těmito příjmy disponují. Tento rozpor plyne patrně z faktu, že jsou do příjmů ze zahraničí právem započítávány příjmy z kurzovného od zahraničních účastníků. Tento údaj však v poskytnutém vyúčtování nebylo možné rozklíčovat.

Ze všech sledovaných festivalů vykazuje FI největší podíl nefinančního plnění, které v jednom případě (náklady na pronájmy prostor) tvoří více než 20 % a v druhém případě (služby – blíže nespecifikováno) činí 10–20 % rozpočtu.

Společně s FR má festival největší zkušenosti s jednotlivými metodami fundraisingu v kategorii zahraničních projektů. Jako jediní ze zahraničních respondentů mají jeho pořadatelé zkušenost s klubovou podporou, která je součástí jejich rozpočtu.

Francie (FR)

Festival ve Francii je více než z jedné třetiny (35 %) financován z domácích veřejných zdrojů. Následuje skupina čtyř obdobně významných zdrojů v rozsahu cca 14–17 %, kterou tvoří domácí nadace a fondy, příjmy ze zahraničí, příjmy ze vstupného (i zde je na některé, zejména studentské koncerty většinou vstup zdarma) nebo kurzovného a firemní sponzoring. Menší část příjmů pochází od individuálních dárců. Vlastní vklad pořadatele je zde nulový. Francouzský festival uvádí také zahraniční zdroje, a to v poměrně velké výši 16 %. Z osobních rozhovorů vyplynulo, že příjmy ze zahraničí přicházejí částečně z kurzovného od zahraničních účastníků Akademie, ale částečně jsou tvořeny i finančními dary zahraničních nadací a sponzorů. V tomto ohledu je FR festival jediný.

Pořadatelé mají pokročilé zkušenosti se všemi typy fundraisingu kromě klubové podpory. Jako jediný neúspěšný počin hodnotí zkušenost s crowdfundingem.

Z individuálních řízených rozhovorů vyplynulo, že festival FR má nejzajímavěji a možná i nejlépe propracovanou a rozloženou strukturu financování ze všech sledovaných projektů. Lze se domnívat, že je to dáno tím, že se jedná o jeden z nejstarších a nejprestižnějších festivalů ve Francii, ale to samo o sobě k udržení tohoto statusu nestačí. Velkorysá podpora z veřejných zdrojů, zahrnujících francouzské ministerstvo kultury, místní samosprávu, ale také třeba státní

turistickou agenturu, tvoří na první pohled procentuální většinu zdrojů (34,9 %). Nicméně při bližší specifikaci nákladů vyplynulo, že přibližně stejný podíl tvoří domácí nadace a fondy a příjmy ze zahraničí (dohromady 33,2 %), přičemž příjmy ze zahraničí plynou taktéž převážně z nadací a fondů. V kategorii domácích nadací a fondů jsou zahrnuta například soukromá muzea. Významná část finančních zdrojů (přes 14 %) pochází z oblasti firemního sponzoringu, kde pořadatelé dokázali získat opravdu širokou škálu donorů – od tradičnějších partnerů hudebních festivalů (jimiž jsou např. výrobci hudebních nástrojů, vydavatelé a nakladatelé, ochranné instituce apod.) přes méně tradiční (kosmetické firmy nebo HR agentura) až po silné partnery s dlouhodobými strategiemi podpory a CSR, jako jsou banky, pojišťovny, automobilový průmysl a energetické společnosti. Francouzský respondent bohužel neposkytl data týkající se nefinančního plnění, nicméně s ohledem na mediální partnery festivalu (kterými jsou např. francouzská televize, řada rozhlasových stanic a největší francouzský deník *L'Indépendant*) nebo na partnerství SNCF (národní železniční dopravce) lze přepokládat, že nefinanční plnění tvoří taktéž zajímavou část rozpočtu.

Za zmínku stojí rovněž zajímavý marketingový počin tohoto festivalu, kterým je pořádání koncertů v prestižních prostorách – koncertním sále Théâtre des Champs-Élysées ve francouzské metropoli. Koncerty se konají většinou dvakrát ročně, jsou zcela vyprodané a kromě významného finančního přínosu získává festival jako přidanou hodnotu další PR a propagaci.

Německo (GE)

Zásadní zdroj financování německého festivalu představují domácí nadace a fondy, které pokrývají téměř dvě třetiny celkových příjmů (cca 65 %). Zbývající část tvoří příjmy ze vstupného a firemní sponzoring. Posledním zdrojem je vlastní vklad pořadatele, který se ovšem pohybuje pouze v symbolické rovině necelého 1 %. Financování tohoto festivalu je zajímavé zejména tím, že je ze všech sledovaných projektů nejmladší, a přesto jako jediný nevyužívá žádné veřejné zdroje. Tím obdivuhodnější je, že pořadatelé dokázali festival vybudovat a udržují ho a nadále rozvíjejí již po čtyři roky. Tento festival je také zajímavý tím, že vykazuje nejvyšší příjmy ze vstupného (23 %), přičemž jako jediný nemá příjmy z kurzovného, jelikož žádné kurzy nepořádá.

Pořadatelé mají pokročilé zkušenosti s jednotlivými typy fundraisingu. Spolu s FR jako jediní ze zahraničních projektů vyzkoušeli crowdfunding, který ve shodě s domácím festivalem OD hodnotí jako neúspěšný.

Polsko (PL)

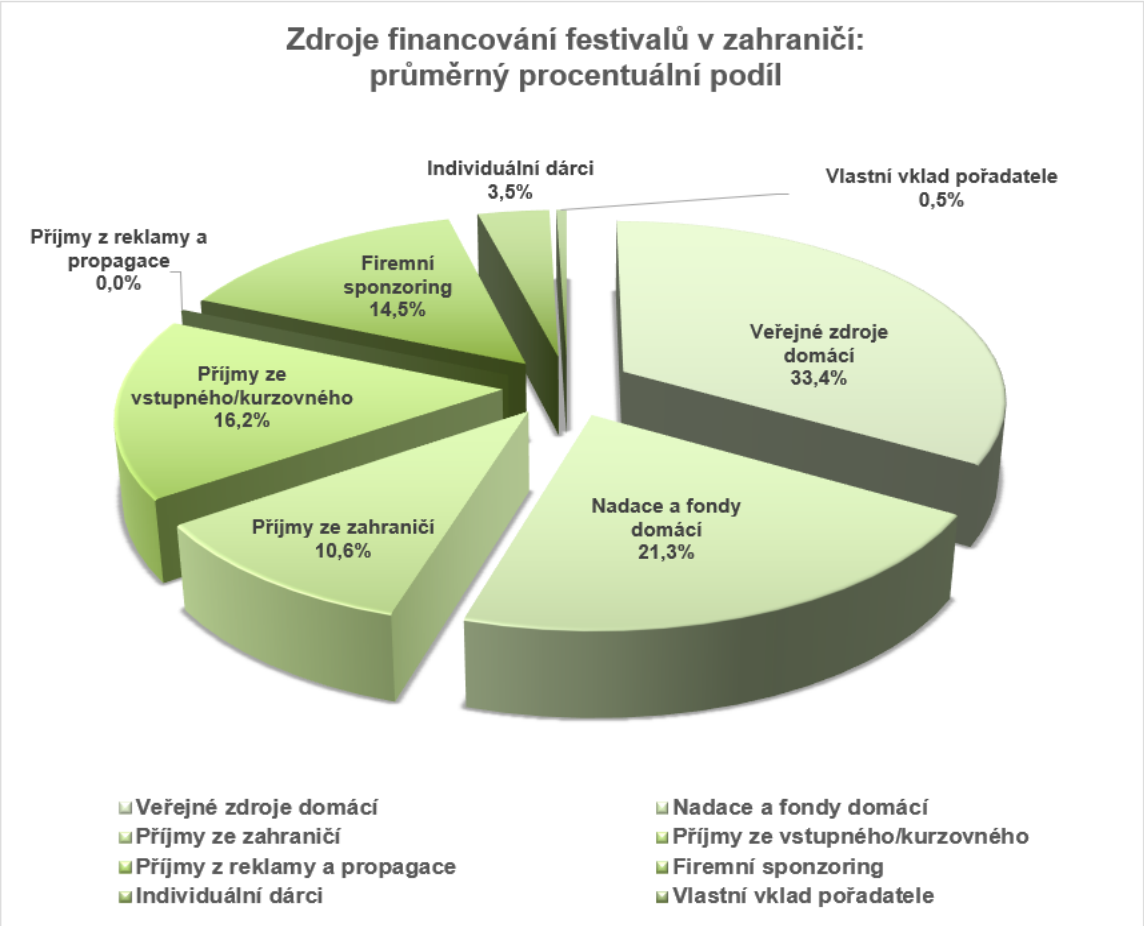
Festival pořádaný v Polsku ze sledovaného vzorku projektů vybočuje tím, že naprosto dominantním zdrojem jeho financování jsou domácí veřejné zdroje, které se blíží třem čtvrtinám veškerých příjmů a tvoří přes 70 % rozpočtu. Významnou část nákladů pokrývá ještě firemní sponzoring. Z řízených rozhovorů i z návštěvy festivalu vyplynulo, že většinu firemního sponzoringu tvoří zahraniční výrobci hudebních nástrojů. Tuto položku lze současně chápat jako příjmy ze zahraničí, které ovšem v poskytnutých datech festival vykazuje nulové.

Příjmy ze vstupného nebo kurzovného a vlastní vklad pořadatele lze označit za spíše doplňkové zdroje, přestože vlastní vklad pořadatele je zde nejvyšší ze sledovaných zahraničních projektů (6,6 %).

Ze všech sledovaných festivalů má PL nejmenší zkušenosti s fundraisingem a dle zkušeností pořadatele tato forma podpory projektů v oblasti klasické hudby v Polsku spíše nefunguje.

10.4.4 Zahraniční festivaly – analýza podílu finančních zdrojů

Pořadatelé všech sledovaných zahraničních festivalů využili vícezdrojové financování, tři ze zkoumaných projektů kombinovaly veřejné a privátní finanční zdroje. Jednotlivé zdroje a jejich význam jsou uvedeny dále v textu. Následující graf přináší procentuální analýzu využití těchto zdrojů.



Obr. č. 19: Zdroje financování festivalů v zahraničí – procentuální podíl.
Zdroj: autorka.

Veřejné zdroje domácí

Domácí veřejné zdroje jsou u sledovaných zahraničních akcí významnou složkou financování, v průměru tvoří přibližně třetinu zdrojů (více než 30 %). Zcela dominantní podíl mají v Polsku, naopak německý respondent se dokáže obejít bez jejich čerpání.

Nadace a fondy domácí

Domácí nadace a fondy pokrývají průměrně více než pětinu příjmových potřeb akcí v zahraničí. Zatímco při pořádání německého festivalu mají naprosto zásadní roli, polský festival tento zdroj nevyužívá. O významný zdroj se jedná také ve Finsku.

Příjmy ze zahraničí

Celkový průměrný podíl příjmů ze zahraničí přesahuje desetinu veškerých finančních zdrojů sledovaných akcí, což je ovšem dáno situací ve Francii, kde se

koná nejnákladnější festival ze všech zkoumaných. Ostatní festivaly tento zdroj příjmů nevykazují.

Příjmy ze vstupného / kurzovného

Příjmy ze vstupného či kurzovného jsou zdrojem všech festivalů a v průměru převyšují 16 %. U jednoho z českých festivalů tvoří dokonce čtvrtinu rozpočtu a podobně je na tom i festival německý, což je zajímavé zjištění, jelikož se jedná o vůbec nejmenší ze zkoumaných festivalů, odehrávající se v relativně nízkokapacitních prostorách.

Příjmy z reklamy a propagace

Příjmy z reklamy a propagace zahraniční festivaly nevykazují.

Firemní sponzoring

Festivaly ve všech čtyřech zemích pracují s příjmy z firemního sponzoringu, přičemž jejich průměrná hodnota dosahuje téměř 15 % a lze konstatovat, že všechny festivaly vykazují v této kategorii podobné hodnoty.

Individuální dárci

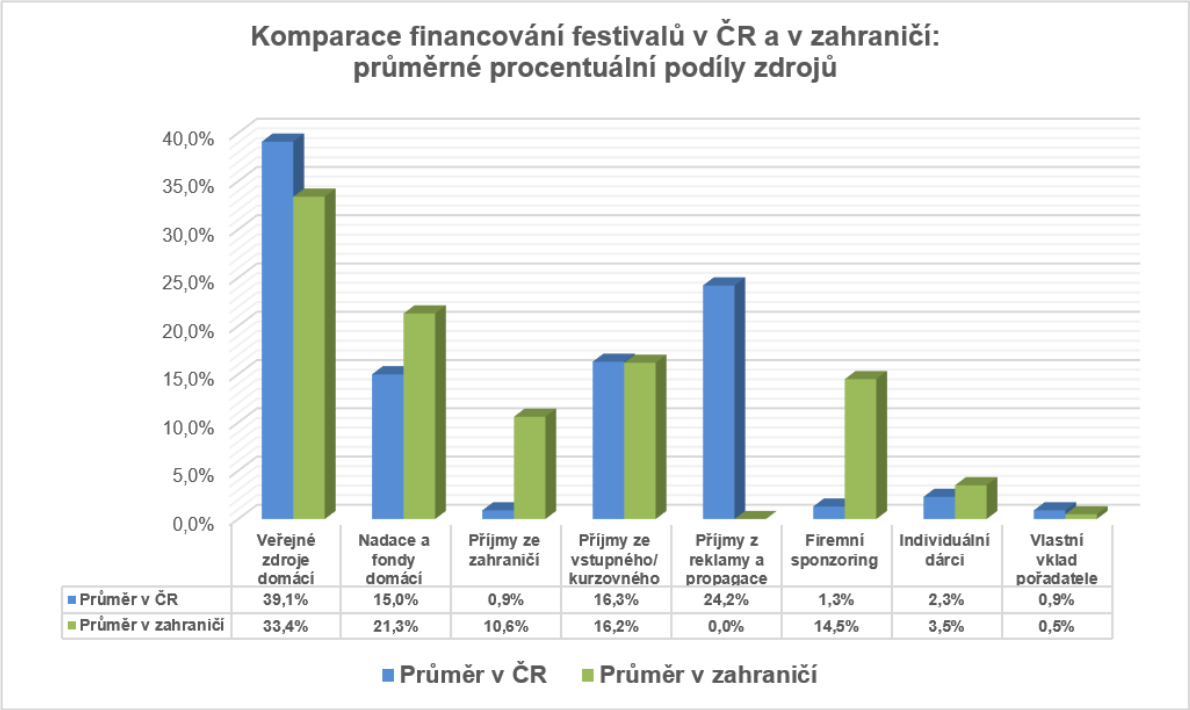
Individuální dárci se podílejí na financování festivalů marginálně, největší procento vykazuje Finsko (6 %) následované Francií s cca 2,5 %, což se v objemu ostatních zdrojů francouzského festivalu rovná téměř nule. Polský ani německý festival těmito zdroji nedisponují.

Vlastní vklad pořadatele

Zahraniční pořadatelé se na financování festivalů sami téměř nepodílejí, s výjimkou Polska, kde vlastní vklad pořadatele dosáhl téměř 7 %.

10.4.5 Komparace financování festivalů v ČR a v zahraničí

Ke komparaci byla použita data získaná ze tří tuzemských a čtyř zahraničních festivalů. Následující graf přináší jejich vzájemné porovnání.



	Veřejné zdroje domácí	Nadace a fondy domácí	Příjmy ze zahraničí	Příjmy ze vstupného/ kurzovného	Příjmy z reklamy a propagace	Firemní sponzoring	Individuální dárci	Vlastní vklad pořadatele
Průměr v ČR	39,1%	15,0%	0,9%	16,3%	24,2%	1,3%	2,3%	0,9%
Průměr v zahraničí	33,4%	21,3%	10,6%	16,2%	0,0%	14,5%	3,5%	0,5%

Obr. č. 20: Komparace financování festivalů v ČR a v zahraničí.
Zdroj: autorka.

Veřejné zdroje domácí

Všechny zkoumané festivaly, s výjimkou německého, čerpají své domácí veřejné zdroje, a to v rozsahu 18,1–72,6 %. Veřejné zdroje tvoří v průměru nejvýznamnější položku ve financování, přičemž v ČR je to 38,2 % a v zahraničí 33,4 %. Lze předpokládat, že pokud by docházelo k čerpání i ze strany německého festivalu, byl by poměr ČR vs. zahraničí ještě vyrovnanější.

Nadace a fondy domácí

Domácí nadace a fondy jsou využívány v ČR (průměrně 6,1 %) i v zahraničí (průměrně 21,3 %). Nejčastěji pokrývají 1,8–17,1 % financování, nicméně ve Finsku se blíží 28 % a v Německu dosahují dokonce 64,4 %.

Příjmy ze zahraničí

Příjmy ze zahraničí nepředstavují důležitý zdroj financování ani u tuzemských, ani u zahraničních akcí s výjimkou Francie, kde dosahují 16,1 %. Údaje mohou být lehce zkresleny kvůli číslům z Finska, jak bylo vysvětleno v kapitole 10.4.3.

Příjmy ze vstupného/kurzovného

Všechny sledované festivaly využívají příjmy ze vstupného, kurzovného nebo kombinaci obojího, a to v rozsahu 3,3–23 %. Průměrná výše těchto zdrojů je vyrovnaná a přesahuje v ČR i v zahraničí 16 %.

Příjmy z reklamy a propagace

Příjmy z reklamy a propagace nevyužívá žádný ze zahraničních festivalů. V ČR tento typ fundraisingu využívají dva projekty, pro které jsou položkou nepřevyšující 3 %, resp. 7,6 %.

Firemní sponzoring

Všechny sledované festivaly využívají příjmy z firemního sponzoringu, a to v rozsahu 12,5–17,5 % u zahraničních a 5,2–24,2 % u českých akcí. Zatímco u zahraničních festivalů je procento firemního sponzoringu velmi vyrovnané (rozdíl max. 4 %) a nejvyšší příjem je 17,5 %, u českých festivalů se (s výjimkou jednoho) jedná o výrazně vyšší objem (v průměru přes 20 %), u jednoho z českých festivalů tvoří tato položka dokonce čtvrtinu rozpočtu.

Individuální dárci

Příjmy od individuálních dárců patří co do objemu spíše k menším položkám ve financování akcí, zejména v zahraničí, kde vyšší zisk vykazuje pouze Finsko (6 %). V ČR se individuální dárci významněji podíleli na dvou festivalech (9,5 %, resp. 11,4 %).

Vlastní vklad pořadatele

Vlastní vklad byl pořadatelem českých festivalů použit ve dvou případech, přičemž se na financování obou akcí podílel více než 50 %. Naproti tomu v zahraničí se pohyboval pouze v rozmezí 0,1–6,6 %.

10.5 Dotazníkové šetření

Data, vyhodnocená a komentovaná v této kapitole, byla sebrána prostřednictvím online dotazníku, vytvořeného ve dvou jazykových mutacích na platformě Google dokumentů, a původně měla sloužit jako pomocná výzkumná metoda k analýze již poskytnutých dat.

Dotazníkové šetření tak posloužilo mj. jako validizační metoda sebraných dat, což nebylo původně zamýšleno. Dotazník zodpověděli všichni respondenti, návratnost tedy činila 100 %.

Data a grafy z anglické verze dotazníku jsou ponechány v originále, jelikož platforma Google neumožňuje jejich převedení do češtiny.

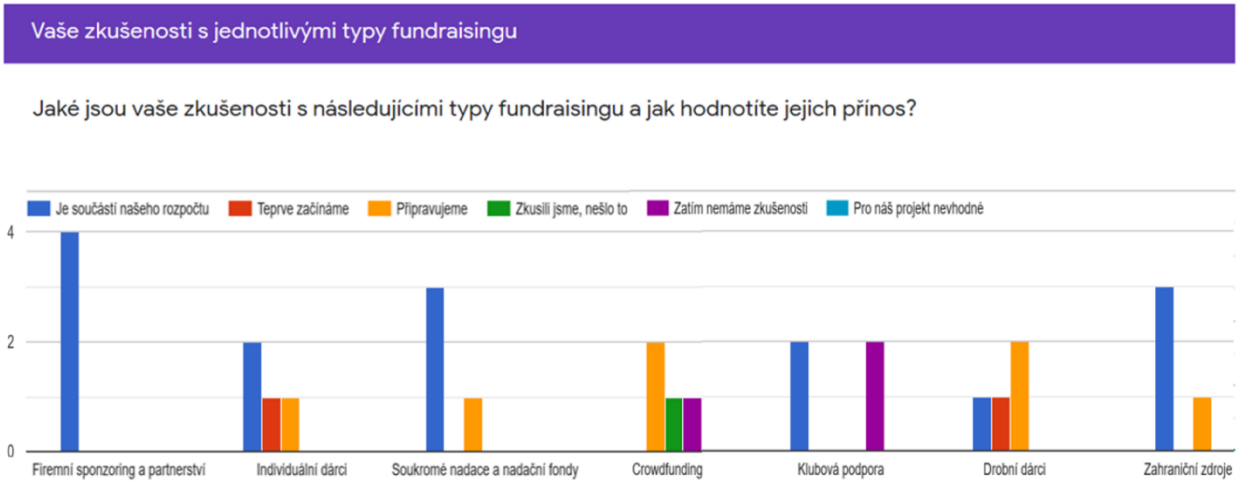
10.5.1 Vyhodnocení odpovědí českých respondentů

Obr. č. 21: Vícezdrojové financování – respondenti z ČR.
Zdroj: autorka.

Vícezdrojové financování v ČR

Všichni respondenti uvádějí, že k finančnímu zajištění sledovaných festivalů v ČR využívají i jiné než veřejné zdroje. Ve všech případech pracují s *Firemním sponzoringem a partnerstvím* a k často využívaným neveřejným zdrojům financování patří rovněž *Individuální dárci*, *Soukromé nadace a nadační fondy* i *Zahraniční zdroje*. Ve dvou případech jsou festivaly spolufinancovány taktéž

prostřednictvím *Klubové podpory* a v jednom případě i *Drobných dárců.* Zcela bez využití zůstává možnost *Crowdfundingu*.



Obr. č. 22: Typy fundraisingu a jejich využití – respondenti z ČR.
Zdroj: autorka.

Zkušenosti s jednotlivými typy fundraisingu

Firemní sponzoring a partnerství jsou součástí rozpočtu všech čtyř sledovaných festivalů v ČR.

Individuální dárci – tři festivaly využívají k financování individuální dárce, jeden festival s tímto typem fundraisingu začíná pracovat a další jej připravuje.

Soukromé nadace a nadační fondy využívají dva ze tří festivalů, pořadatel třetího projektu se na tuto možnost připravuje, čtvrtý zatím s využitím tohoto zdroje nemá zkušenosti.

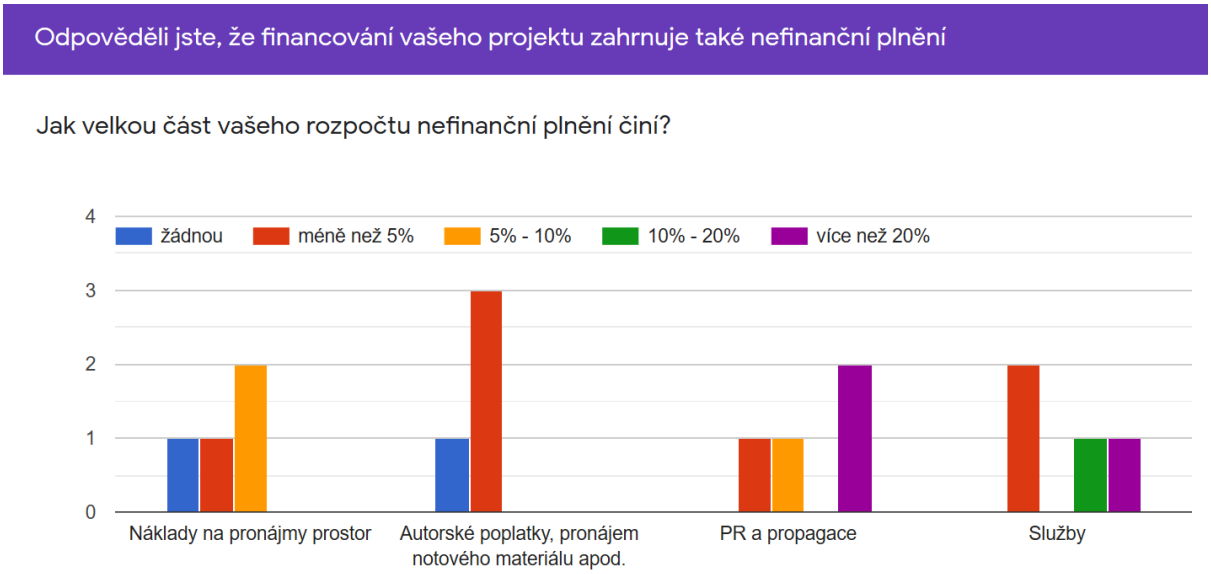
Crowdfunding v minulosti bezúspěšně vyzkoušeli pořadatelé jedné akce, dva další festivaly crowdfunding připravují, čtvrtý zatím s crowdfundingem nemá zkušenosti.

Klubová podpora je součástí dvou ze sledovaných festivalů. Ostatní respondenti zatím nemají s daným zdrojem zkušenost.

Drobní dárci – financování od drobných dárců využívá jeden festival, druhý s touto formou právě začíná a dva se na využití připravují.

Zahraniční zdroje jsou součástí rozpočtu tří českých festivalů a jeden tuto variantu připravuje.

Jiné formy podpory – respondenti jiné formy podpory nezmiňují.



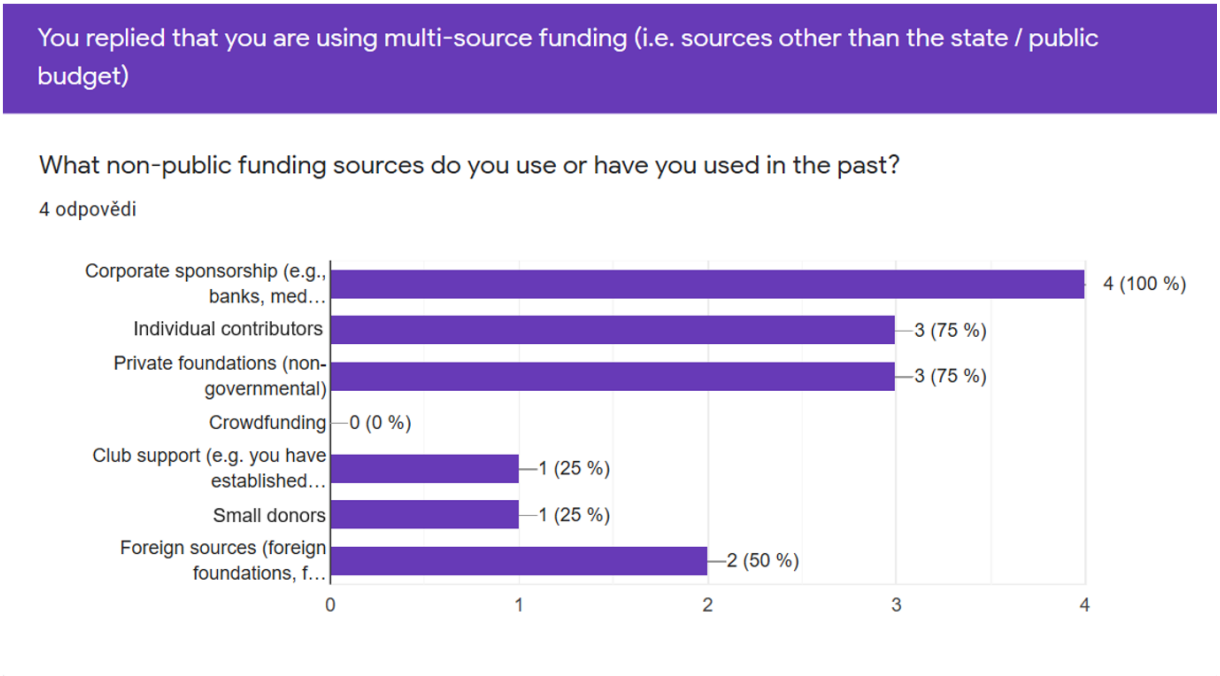
Obr. č. 23: Nefinanční plnění – respondenti z ČR.
Zdroj: autorka.

Nefinanční plnění

Nefinančního plnění využívají k financování všechny sledované české festivaly. Ve třech případech se jedná o *Náklady na pronájmy prostor*, a to do výše 5 %, resp. 10 %. *Autorské poplatky, pronájem notového materiálu apod.* do výše 5 % uvádějí tři respondenti. *PR a propagaci* jako formu nefinančního plnění využívají dva festivaly, jeden do výše 5 %, druhý do výše 10 % a dva z více než 20 %. *Služby* jsou součástí všech akcí, ve dvou případech do 5 %, ve zbývajících v rozmezí 10–20 %, resp. nad touto hranicí.

10.5.2 Vyhodnocení odpovědí zahraničních respondentů

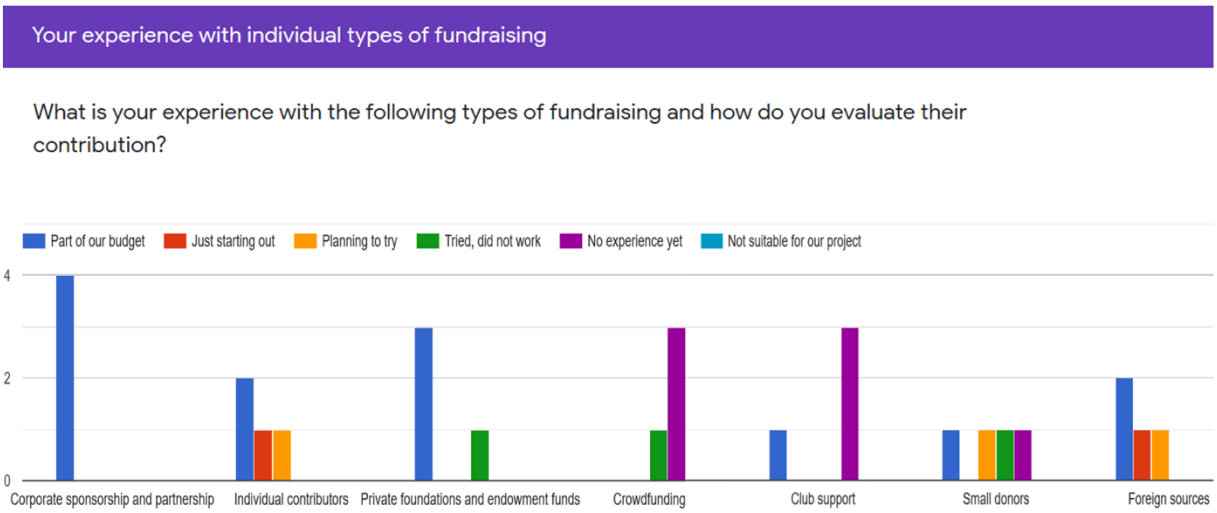
Prostřednictvím dotazníkového šetření byla shromážděna data ze čtyř hudebních festivalů, které se konají v různých evropských zemích. Výstupy z těchto dat včetně komentářů jsou uvedeny níže.



Obr. č. 24: Vícezdrojové financování – zahraniční respondenti.
Zdroj: autorka.

Vícezdrojové financování

Pořadatelé všech čtyř sledovaných akcí v zahraničí využívají k finančnímu zajištění festivalů i jiné než veřejné zdroje, což platí i konkrétně pro *Firemní sponzoring a partnerství.* Ve třech případech pracují také s *Individuálními dárci* a *Soukromými nadacemi a nadačními fondy,* ve dvou případech pak se *Zahraničními zdroji*. Méně využívanými neveřejnými zdroji financování jsou *Klubová podpora* a *Drobní dárci*. Ze zahraničních festivalů žádný aktuálně nevyužívá *Crowdfunding*.



Obr. č. 25: Typy fundraisingu a jejich využití – zahraniční respondenti.
Zdroj: autorka.

Zkušenosti s jednotlivými typy fundraisingu

Firemní sponzoring a partnerství jsou součástí rozpočtu všech sledovaných zahraničních festivalů.

Individuální dárci – dva z festivalů využívají k financování individuální dárce, další pořadatelé s tímto zdrojem v současnosti začínají pracovat, resp. to plánují.

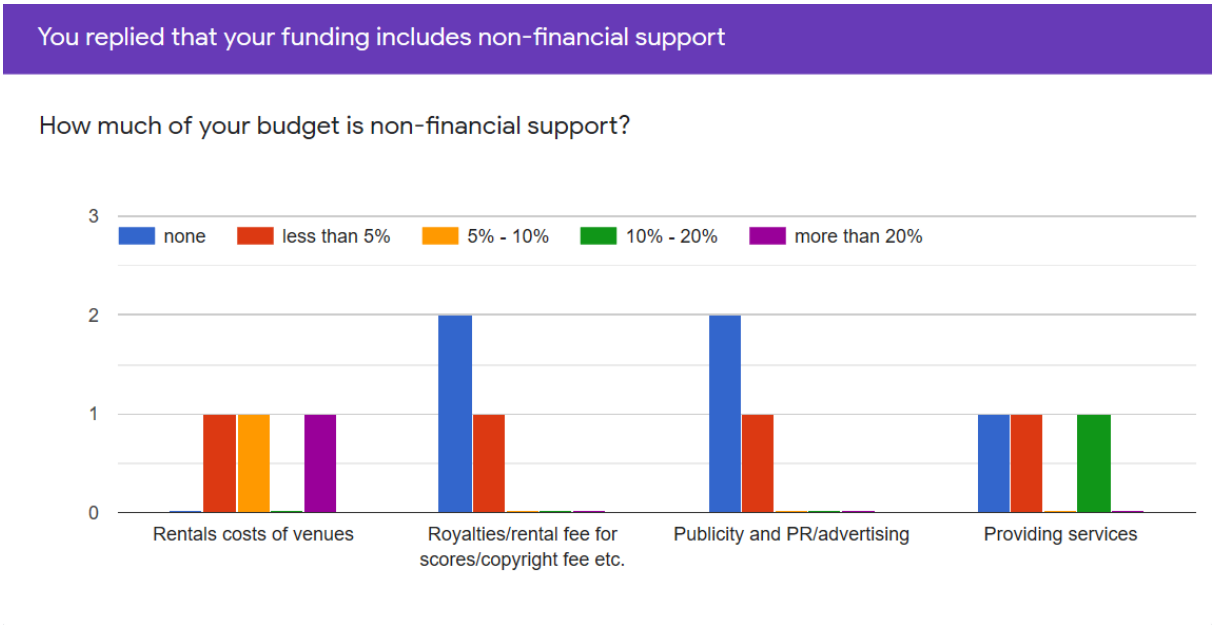
Soukromé nadace a nadační fondy využívají tři zahraniční festivaly. Pořadatel čtvrtého projektu tuto možnost zkoušel, ovšem bez úspěchu.

Crowdfunding v minulosti bezúspěšně vyzkoušeli pořadatelé jedné akce, ostatní s tímto zdrojem nemají žádné zkušenosti.

Klubová podpora je součástí rozpočtu jednoho ze sledovaných festivalů. Zbývající pořadatelé zatím danou formu financování nevyzkoušeli.

Drobní dárci – financování od drobných dárců využívá jeden festival, druhý se chystá s tímto zdrojem pracovat, třetí jej dříve bez úspěchu zkoušel, čtvrtý s ním nemá žádnou zkušenost.

Zahraniční zdroje jsou součástí rozpočtu dvou zahraničních festivalů. Zbývající dva s touto formou aktuálně začínají, resp. ji připravují.



Obr. č. 26: Nefinanční plnění – zahraniční respondenti.
Zdroj: autorka.

Nefinanční plnění

Nefinančního plnění využívají ke svému financování tři ze čtyř sledovaných festivalů v zahraničí. *Náklady na pronájmy prostor* jako formu nefinančního plnění využívají tři festivaly, jeden do výše 5 %, druhý do výše 10 % a třetí z více než 20 %. V jednom případě jde o *Autorské poplatky, pronájem notového materiálu apod.* do výše 5 %. *PR a propagaci* jako formu nefinančního plnění využívá jeden festival do výše 5 %. *Služby* jsou využívány v případě dvou zahraničních akcí, a to do výše 5 %, resp. V rozsahu 10–20 %.

10.5.3 Komparace dat z dotazníkového šetření

Tato kapitola se zabývá porovnáním dat českých a zahraničních respondentů, sebraných prostřednictvím dotazníkového šetření. Komentáře jsou rozděleny do jednotlivých podkapitol.

Skladba finančních zdrojů

Všichni respondenti, domácí i zahraniční, shodně využívají i jiné zdroje než veřejné. Pořadatelé všech osmi sledovaných akcí pracují s *Firemním sponzoringem.* K často využívaným neveřejným zdrojům financování náleží rovněž *Individuální dárci* a *Soukromé nadace a nadační fondy*, v ČR i v zahraničí se jedná

shodně o tři projekty. Zatímco *Zahraniční zdroje* využívají všechny tři české festivaly, v zahraničí tak činí pouze dva z respondentů. *Klubová podpora* je využívána dvěma festivaly v ČR a pouze jedním v zahraničí. *Drobní dárci* přispívají na jednu českou a jednu zahraniční akci. Ze všech sledovaných projektů žádný nevyužívá *Crowdfunding*, avšak dva v ČR jej připravují.

Zkušenosti s jednotlivými typy fundraisingu

Firemní sponzoring a partnerství

Jsou součástí rozpočtu všech sledovaných festivalů v ČR i v zahraničí.

Individuální dárci

Tři festivaly shodně v ČR i v zahraničí využívají k financování individuální dárce, nebo s tímto zdrojem začínají pracovat. Ostatní to alespoň plánují.

Soukromé nadace a nadační fondy

Tento typ fundraisingu využívají či využily téměř všechny festivaly, pouze v jednom českém případě se pořadatelé na tuto možnost teprve připravují a v jednom zahraničním případě tuto možnost vyzkoušeli s neúspěchem.

Crowdfunding

Financování prostřednictvím crowdfundingu v minulosti bezúspěšně vyzkoušeli pořadatelé jedné akce v ČR a jedné v zahraničí. Dva české festivaly crowdfunding připravují, ostatní s ním nemají zkušenosti.

Klubová podpora

Klubová podpora je součástí rozpočtu dvou sledovaných festivalů v ČR a jednoho v zahraničí. Zbývající respondenti zatím nemají s daným zdrojem zkušenost.

Drobní dárci

Financování od drobných dárců využívá jeden festival český a jeden zahraniční. Další český festival s touto formou aktuálně začíná, dva české a jeden zahraniční se chystají s tímto zdrojem začít pracovat a jeden zahraniční jej neúspěšně vyzkoušel.

Zahraniční zdroje

Zahraniční zdroje tvoří součást rozpočtu tří českých akcí a dvou zahraničních. Zbývající dva zahraniční festivaly s touto formou aktuálně začínají, resp. ji připravují.

Nefinanční plnění

Nefinančního plnění využívají k financování všechny sledované české festivaly a tři ze čtyř festivalů v zahraničí. *Náklady na pronájmy prostor* jako formu nefinančního plnění využívají tři tuzemské a tři zahraniční festivaly, a to do výše 5 %, resp. 10 %, pouze u jedné zahraniční akce se jednalo o více než 20 %. V případě tří festivalů v ČR a jednoho zahraničního jsou využívány *Autorské poplatky, pronájem notového materiálu apod.* shodně do výše 5 %. *PR a propagace* je jako forma nefinančního plnění v ČR využívána ve všech případech. V jednom do výše 5 %, v dalším do výše 10 % a ve dvou zbývajících se jedná o částku převyšující 20 %. V zahraničí se jedná o jeden případ do výše 5 %.

Služby do výše 5 % využívají dva české a jeden zahraniční festival. V rozmezí 10–20 % jeden zahraniční a jeden český festival a nad 20 % pak jeden český.

10.6 Resumé

S ohledem na omezené možnosti této studie, relativně malý vzorek zkoumaných akcí a velké rozdíly v jejich finanční nákladnosti nemusejí mít získané údaje stoprocentně objektivní výpovědní hodnotu. Přesto lze získané informace považovat za cenné a zajímavé a vyvodit z nich relevantní závěry. Mnoho informací bylo získáno metodou řízeného rozhovoru během osobních setkání s respondenty. Jelikož se jednalo o ředitele nebo finanční manažery sledovaných festivalů, kteří mají mnohaleté zkušenosti (s jedinou výjimkou německého projektu) s vedením i řady dalších podobných projektů, považuji jejich výpovědi za vysoce kvalifikované.

Pro všechny zkoumané festivaly v ČR i v zahraničí je charakteristické vícezdrojové financování. Všichni respondenti již zkusili či zvažují využít v budoucnu ještě další zdroje financování, které aktuálně nevyužívají. Na financování sledovaných projektů se velmi významným způsobem podílejí domácí veřejné zdroje, a to jak v ČR, tak ve Finsku, Francii a Polsku. Německý festival tento příjem nevyužívá, z osobního rozhovoru ovšem vyplynulo, že je to dáno spíše nedostatkem kapacit a že jeho zařazení do budoucna zvažuje. Ze zkušeností jiných německých festivalů

vyplývá, že veřejné zdroje jsou běžnou a podstatnou součástí financování i v této zemi.

Domácí nadace a fondy jsou využívány jak v ČR, tak v zahraničí, nejvýznamnější součást financování tvoří v Německu a ve Finsku. Ostatní respondenti je buď také využívají, ovšem s výrazně menším podílem, nebo jejich využití zkoušejí či plánují vyzkoušet. Z osobních rozhovorů s respondenty vyplynulo, že zatímco v českém prostředí se jedná spíše o menší částky, v zahraničí je podíl tohoto financování významný a jedná se většinou o nadace a nadační fondy rodinného typu s mnohaletou, někdy i vícegenerační tradicí.

Příjmy ze zahraničí jsou součástí financování všech zkoumaných projektů, nepředstavují však jejich významnou část v ČR ani v zahraničí s výjimkou Francie, jejíž podíl výrazně ovlivnil celkovou statistiku. Z osobních rozhovorů však vyplynulo, že tento fakt je dán jednak osobností zakladatele festivalu, který ještě za svého života vytvořil rozsáhlou síť podporovatelů a založil „pobočku" festivalu v zahraničí, a dále tím, že velká část zahraničních podporovatelů je sice zahraničních, ale většinou se jedná o příslušníky diaspory anebo jiné osoby či privátní subjekty na francouzské prostředí navázané.

Příjmy ze vstupného či kurzovného k financování projektů využívají až na jednu výjimku všichni respondenti bez ohledu na místo konání, a to dokonce překvapivě ve stejné průměrné výši. Tento údaj může mírně zkreslovat fakt, že většina dotazovaných uvádí tyto příjmy ve svých rozpočtech ve společné položce, nicméně z jiných dat plyne, že německý festival, DBM, DP a HT nevykazují činnost, ze které by pramenilo kurzovné, u těchto festivalů se tedy jedná výhradně o příjmy z prodeje vstupenek či dalšího doplňkového prodeje (CD, katalogy, programy, reklamní předměty apod.). Naproti tomu u projektů vykazujících příjmy jak ze vstupného, tak z kurzovného nelze z poskytnutých dat tyto položky dále rozkrýt. V každém případě lze konstatovat, že časté povzdechy českých pořadatelů nad neochotou domácího publika kupovat vstupenky na klasickou hudbu jsou irelevantní.

Příjmy z reklamy a propagace využívají ze všech zkoumaných akcí pouze dva tuzemské festivaly. Výrazný příjem z tohoto typu fundraisingu plyne pro nejnáročnější festival, což se značně projevilo i ve výsledné statistice akcí konaných v ČR.

Firemní sponzoring je hojně využívaným zdrojem v ČR i v zahraničí, přičemž procentuálně české festivaly vedou.

Příjmy od individuálních dárců nepatří k příliš významným zdrojům, nicméně pořadatelé v ČR i v zahraničí je využívají, plánují je využít nebo je již vyzkoušeli v minulosti. Zásadní podíl příjmů ale individuální dárci tvoří v rozpočtu festivalu Ostravské dny. Z toho mj. vyplývá, že v ČR oblíbené tvrzení o nedostatku zdejších individuálních dárců ochotných podporovat klasickou hudbu je mýtus. Možná by stačilo jen změnit přístup k fundraisingovým strategiím a zapracovat na komunikaci, PR a marketingu.

Vlastní vklad pořadatele tvoří součást rozpočtu většiny sledovaných projektů, nicméně z šetření vyplývá, že pořadatelé vlastními prostředky příliš nepřispívají, a to zejména v tzv. západních zemích (zde Finsko, Francie a Německo). Naopak u dvou festivalů v ČR tvoří vlastní vklad naprosto zásadní položku a nezanedbatelným zdrojem je vlastní vklad také v Polsku. Zde bych ráda upozornila na zajímavý fakt – zatímco v českém prostřední je k čerpání podpory z veřejných zdrojů vlastní vklad podmínkou (procentuální podíl se liší poskytovatel od poskytovatele), v zahraničí je možné veřejnou podporu čerpat i bez těchto zdrojů.

V ČR v posledních letech velmi populární fundraisingová metoda crowdfunding se paradoxně jeví jako nejméně využívaný potenciální zdroj příjmů pro festivaly klasické hudby. Zkoumané festivaly jej buď zkoušely bez úspěchu, nebo s crowdfundingem nemají žádnou zkušenost. Pouze ve dvou případech v ČR tento fundraisingový nástroj připravují. Osobně se na základě znalostí mechanismů crowdfundingu domnívám, že tato metoda je vhodná spíše k financování dílčích projektů hudebních festivalů (např. jeden zajímavý koncert z programové řady, pozvání jedné atraktivní „hvězdy" apod.) než k financování festivalu obecně.

Klubová podpora je v ČR využívána ve dvou případech, ale další dva respondenti tento typ podpory připravují. V zahraničí je využívána pouze v jednom případě. Toto zjištění (potvrzené také osobními rozhovory s respondenty) vyvrací další český mýtus, který říká, že v zahraničí, a zejména v tzv. západních zemích, má klubová podpora obrovskou tradici a ochota jednotlivců stávat se členy podporovatelských klubů je na rozdíl od ČR vysoká.

Nefinanční plnění je součástí financování všech sledovaných českých festivalů a tří ze čtyř festivalů v zahraničí. Nejčastější formy nefinančního plnění tvoří *Náklady*

na pronájmy prostor, *Autorské poplatky, pronájem notového materiálu apod.* a *Služby*. Forma nefinančního plnění v oblasti *PR a propagace* se více uplatňuje v ČR než v zahraničí.

Ráda bych ještě konstatovala, že obecné povědomí o fundraisingu a jeho metodách a nástrojích, zejména co se týká terminologie, je u většiny sledovaných zahraničních respondentů výrazně nižší než u českých. Naproti tomu v českém prostředí se pořadatelé projektů v oblasti fundraisingu orientují poměrně dobře, což pro mě osobně bylo asi nejpřekvapivější. Toto zjištění vyplývá zejména z faktu, že bylo jak v průběhu osobních rozhovorů se zahraničními respondenty, tak při přípravě dotazníků a následné písemné korespondenci nutné vysvětlovat, co ten který termín přesně znamená. Nabízí se domněnka, že to mohlo být dáno komunikací v angličtině, která není mateřským jazykem autorky ani žádného z respondentů, nicméně fakt, že fundraisingová terminologie z angličtiny vychází a do českého prostředí se promítla s výrazným zpožděním, tuto domněnku téměř vylučuje. Na základě osobních rozhovorů s respondenty se domnívám, že v případě zahraničních projektů zařazených do této studie je výše zmíněný fakt zapříčiněn menším zájmem o teorii fundraisingu a plným soustředěním se na naplňování jeho cílů v praxi. Naproti tomu v ČR jsou pořadatelé projektů lépe vybaveni teoreticky, své znalosti chtějí dále rozvíjet a obecně možná vkládají do fundraisingu větší naděje. Je možné, že v českém (i polském) prostředí pořadatelé nebo manažeři festivalů více věří, že teoretická znalost principů fundraisingu přinese v praxi lepší výsledky.

Závěrem bych ráda zdůraznila, že tato srovnávací studie se věnovala pouze problematice financování hudebních festivalů. Zjištění ani osobní úvahy se nevztahují ke kvalitě dramaturgie nebo k interpretaci jednotlivých projektů, jakkoli by bylo lákavé je vzít v úvahu.

ZÁVĚR

Fundraising – před několika lety ještě slovo s poněkud nejasným významem, zatímco dnes již sotva najdeme mezi organizátory nejrůznějších projektů nebo ve vedení neziskových organizací někoho, kdo by smysl a nutnost fundraisingových aktivit podceňoval, nebo dokonce zpochybňoval. Překládá a vydává se odborná literatura, pořádají se kurzy, přednášky a semináře, zavádí se výuka takového předmětu na vysokých školách.

Přestože se tato práce zabývá téměř výhradně fundraisingem, domnívám se, že tento obor nelze nahlížet izolovaně. Jak plyne z mnoha kapitol, je třeba naopak vnímat úzkou provázanost fundraisingu s dalšími disciplínami kulturního a uměleckého managementu, ať již se jedná o marketing, PR, strategické plánování nebo schopnost prezentace a komunikační dovednosti.

Z hlediska praktického využití možností fundraisingu spatřuji největší mezery v oblasti práce s individuálními dárci. Zatímco jiná odvětví neziskového sektoru, např. sociální a zdravotní péče, vzdělávání, humanitární pomoc, ochran životního prostředí apod., se systematicky zaměřují na rozvíjení strategií práce s dárci již řadu let, v kultuře včetně klasické hudby se zdá, že jsme trochu zaspali, resp. dosud omezovali své aktivity na psaní grantových žádostí a na stížnosti na nedostatečnou podporu od státu.

Jako kdybychom si nejprve potřebovali odpovědět na otázku, zda je v pořádku žádat individuální dárce o podporu, když předmětem naší činnosti je klasická hudba, a nikoli projekty se silným emocionálním nábojem, zaměřené např. na lidská práva, děti, seniory, oběti válečných konfliktů, práva zvířat či ekologii.
Osobně se domnívám, že klást si otázku, jestli je důležitější podpora kultury nebo postižených dětí, je zcela zbytečné, jelikož každý alespoň průměrně inteligentní jedinec tento rozdíl zřetelně vnímá. Díky své práci jsem měla možnost setkat se s mnoha laskavými dárci i významnými mecenáši, kteří mají jasně utříděné priority a nezaměřují svoji podporu jen na jednu z uvedených a nezpochybnitelně potřebných oblastí. Vedle sociálních či humanitárních projektů jim neméně důležitá připadá kultura.

Domnívám se, že nejlepší fundraisingovou strategií vůbec je nalézt či vytvořit komunitu, se kterou můžeme sdílet hodnoty. Tedy komunitu lidí, kteří chápou, že

kultura včetně hudby je tím, co rozvíjí a udržuje naši identitu, obohacuje každodenní život a podporuje dobré klima ve společnosti. Společným šířením těchto hodnot, třeba právě prostřednictvím svých projektů, můžeme výrazně přispět ke kultivaci světa, ve kterém žijeme.

Pro mě osobně je fundraising umění. Umění vztahů. Osobních a autentických, kterých se v přetechnizované době nedostává. Čím déle se fundraisingem zabývám, tím jsem přesvědčenější, že hodnotou na prvním místě jsou právě vztahy, darované prostředky jsou pak jejich výsledkem.

Často se setkávám s argumentem, že budovat dárcovství je v naší zemi těžké. Toto tvrzení bývá zdůvodňováno převážně absencí nepřerušené tradice v oblasti filantropie a mecenášství. Tuto myšlenku nemohu zcela vyvrátit, ale na druhou stranu se domnívám, že po třiceti letech života v demokracii se již nelze donekonečna vymlouvat na předcházejících čtyřicet let života v nesvobodě. Navíc, jak jsem popsala v kapitole věnované historickému kontextu, rozhodně máme v naší zemi na čem stavět a také statistiky zmíněné v této práci hovoří o nepřetržitě mírně rostoucí ochotě i ekonomické schopnosti darovat, přestože je kultura filantropie a dárcovství u nás méně rozvinutá než v některých západoevropských regionech nebo v USA.

Nelze si nevšimnout, že se i naše společnost dynamicky vyvíjí a mění jak vlivem globalizace, technologií, tak také nástupem mladších generací. Ještě před pár lety se mi zdálo nemožné, že bychom i v České republice začali chápat fakt, že spoluvytváříme a spoluzodpovídáme za to, jak se u nás žije, jaký je stav a úroveň kultury i společenského klimatu. V posledních letech mám pocit, že se stále více především mladých lidí kloní k nekonzumním hodnotám, zajímají se o prostředí, které je obklopuje, začínají se společensky angažovat a neváhají participovat na podpoře nejrůznějších kulturních projektů.

Jistou mírou optimismu mě naplnilo také chování a jednání části společnosti v průběhu nedávné pandemie, kdy lidé během pouhého měsíce například nakoupili více než osm tisíc „prázdných" vstupenek v rámci benefiční akce na podporu kultury *NIC 2020.*[192] Cílem této akce byla podpora oblíbených divadel, klubů,

[192] Kupte si vstupenku na NIC a podpořte tak kulturu. Praha.eu [online]. [cit. 2020-06-29]. Dostupné z: https://1url.cz/5zl99.

galerií, koncertních sálů a dalších ostrovů kreativní svobody, aby mohly pokračovat ve své činnosti, až se život po koronavirové krizi vrátí do normálu, a celkem byly vybrány přibližně 3 miliony korun. Z čistě hudební oblasti pak lze zmínit sbírku na podporu hudebníků „na volné noze"[193], které se zúčastnilo kolem čtyř set donátorů a bylo vybráno přes 1,3 milionu korun.

Kultura je pro společnost nezbytná a nejlépe se jí daří, když je svobodná a nezávislá (na politice, firemní strategii, názorech členů grantových komisí atd.). Jedním ze způsobů, jak tuto svobodu a nezávislost rozvíjet, je fundraising.

„Přežije-li kultura, přežije národ."
Jan Viktor Mládek[194]

[193] Podpořme společně muzikanty na volné noze: #kulturazije. *Donio.cz* [online]. [cit. 2020-06-27]. Dostupné z: https://www.donio.cz/Muzikanti

[194] Jan Viktor Mládek (7. 12. 1911 – 7. 8. 1989); významný ekonom, mecenáš a sběratel umění polsko-českého původu.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY A ZDROJŮ

LITERATURA

1. BAJGAROVÁ, Jitka, ed. *Miscellanea z výroční konference České společnosti pro hudební vědu 2008: Fenomén mecenášství v hudební kultuře; Kabeláč – Ištvan*. 1. vyd. Praha: Česká společnost pro hudební vědu, 2010. 227 s. ISBN 978-80-87112-35-9.

2. BORG, Bobby. *Music marketing for the DIY musician: creating and executing a plan of attack on a low budget*. Vyd. první. Lanham, Maryland: Rowman & Littlefield, 2014. 343 s. ISBN 978-1-4803-6952-8 + tabulky a grafy.

3. BOUKAL, Petr. *Fundraising pro neziskové organizace*. První vyd. Praha: Grada, 2013. 260 s. ISBN 978-80-247-4487-2.

4. BOURDIEU, Pierre. *The field of cultural production: essays on art and literature*. New York: Columbia University Press, 1993. viii, 322 s. ISBN 978-0-231-08287-7.

5. BYRNES, William J. *Management and the arts*. 4th ed. Amsterdam: Focal Press, 2009. 476 s. ISBN 978-0-240-81004-1 (brož.) + il.

6. DISMAN, Miroslav. *Jak se vyrábí sociologická znalost: příručka pro uživatele*. 4., nezměn. vyd. Praha: Karolinum, 2011. 372 s. ISBN 978-80-246-1966-8.

7. *Haugwitzové a hudba*: sborník přednášek z muzikologického sympozia konaného na zámku v Náměšti nad Oslavou dne 22. září 2002 v rámci projektu „Vivat musica" u příležitosti výročí 250 let od zakoupení panství hraběcím rodem Haugwitzů. Náměšť nad Oslavou: Národní památkový ústav, Správa státního zámku v Náměšti nad Oslavou, 2003. 92 s., [16] s. barev. obr. příloh. ISBN 80-239-3744-8.

8. HENDL, Jan. *Kvalitativní výzkum: základní teorie, metody a aplikace*. Čtvrté, přepracované a rozšířené vyd. Praha: Portál, 2016. 437 s. ISBN 978-80-262-0982-9.

9. HLADKÁ, Marie a ŠINKYŘÍKOVÁ, Tereza. *Dárcovství v očích veřejnosti*. 1. vyd. Brno: Společnost pro studium neziskového sektoru, 2009. ISBN 978-80-904150-4-1.

10. JANDOUREK, Jan. *Slovník sociologických pojmů*: 610 hesel. Vyd. 1. Praha: Grada, 2012. 258 s. ISBN 978-80-247-3679-2.

11. LAŠŤOVKA, Marek et al. *Pražské spolky: soupis pražských spolků na základě úředních evidencí z let 1895–1990*. Vyd. 1. Praha: Scriptorium, 1998. 742 s. Documenta Pragensia. Monographia; vol. 6. ISBN 80-902151-9-X.

12. LEDVINKA, Václav, ed., a PEŠEK, Jiří, ed. *Od středověkých bratrstev k moderním spolkům*: sborník referátů a materiálů ze 17. vědecké konference Archivu hlavního města Prahy, uspořádané ... ve dnech 5. a 6. října 1999 ..., Praha. Vyd. 1. Praha: Scriptorium, 2000. 382 s. ISBN 80-86197-21-2.

13. LEDVINOVÁ, Jana. *Profesionální fundraising: jak se osvobodit od finanční závislosti*. 1. vyd. Praha: Akademie múzických umění v Praze, 2013. 129 s. ISBN 978-80-7331-294-7.

14. LENDEROVÁ, Milena, JIRÁNEK, Tomáš a MACKOVÁ, Marie. *Z dějin české každodennosti: život v 19. století*. Vyd. druhé, doplněné. Praha: Univerzita Karlova, nakladatelství Karolinum, 2017. 471 s., 26 nečíslovaných stran obrazových příloh. ISBN 978-80-246-3510-1.

15. MACHÁLEK, Petr a Jitka NESRSTOVÁ. *Základy fundraisingu a projektového managementu*. 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita, 2011. 111 s. ISBN 978-80-210-5518-6.

16. MALÝ, Tomáš, MAŇAS, Vladimír a ORLITA, Zdeněk. *Vnitřní krajina zmizelého města: náboženská bratrstva barokního Brna*. Vyd. 1. Brno: Statutární město Brno, 2010. 377 s. Brno v minulosti a dnes; suppl. č. 10. ISBN 978-80-86736-19-8.

17. PAVELKOVÁ, Jindra a Masarykova univerzita. *Milovníci a mecenáši věd a umění v řeholním rouše*. Brno: Masarykova univerzita, 2014. ISBN 978-80-210-6705-9.

18. PETRÁČKOVÁ, Věra a kol. *Akademický slovník cizích slov. I. díl, A-K*. Vyd. 1. Praha: Academia, 1995. 445 s. ISBN 80-200-0523-4.

19. PROŠKOVÁ, Radka. *Crowdfunding: Metody, možnosti a využití v českém hudebním průmyslu*. Praha, 2016. 89 s. + ilustrace.

20. ROSEWALL, Ellen. *Arts management: uniting arts and audiences in the 21st century*. London: Oxford University Press, [2014]. xvi, 331 s. ISBN 978-0-19-997370-5 + ilustrace.

21. SEHNAL, Jiří. *Hudebníci Jindřicha Viléma Haugwitze.* In: *Haugwitzové a hudba: sborník přednášek z muzikologického sympozia konaného na zámku v Náměšti nad Oslavou dne 22. září 2002 v rámci projektu „Vivat musica" u příležitosti výročí 250 let od zakoupení panství hraběcím rodem Haugwitzů*. Náměšť nad Oslavou: Národní památkový ústav, 2003. 94 s.

22. SKOVAJSA, Marek a kol. *Občanský sektor: organizovaná občanská společnost v České republice*. Vyd. 1. Praha: Portál, 2010. 372 s. ISBN 978-80-7367-681-0.

23. SMÍTKOVÁ, Lenka. *Karel hrabě Chotek – šlechtic na pomezí dvou epoch*. Praha, 2013. Diplomová práce. Univerzita Karlova, Filozofická fakulta, Ústav českých dějin. Vedoucí práce Hlavačka, Milan.

24. STEIN, Tobie S. *Performing arts management: a handbook of professional practices*. New York: Allworth Press, c2008. x, 541 s. ISBN 978-1-58115-650-8 + ilustrace.

25. SVOBODA, František. *Ekonomika daru, dar a jeho reflexe v ekonomické teorii*. Politická ekonomie, Praha: Vysoká škola ekonomická, 2010, roč. 58, č. 1, s. 103–127. ISSN 0032-3233. doi:10.18267/j.polek.722.

26. SVOBODA, František. *Filantropie: distanční studijní opora*. Vyd. 1. Brno: Masarykova univerzita, Ekonomicko-správní fakulta, 2007. 116 s. ISBN 978-80-210-4477-7.

27. SWEET, Brad. *The Music business 2018 : practical advice for the music business of today*. Vyd. první. [S. l.]: [s. n.], 2018. 125 s. ISBN 978-1-138-91075-1.

28. ŠEDIVÝ, Marek a MEDLÍKOVÁ, Olga. *Úspěšná nezisková organizace*. 2., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011. 155 s. Management. ISBN 978-80-247-4041-6.

29. ŠKARABELOVÁ, Simona, ed. *Definice neziskového sektoru: sborník příspěvků z internetové diskuse CVNS*. Brno: Centrum pro výzkum neziskového sektoru, 2005. 52 s. ISBN 80-239-4057-0.

30. *The arts management handbook: New directions for students and practitioners*. New York Abingdon, Oxon: Routledge Taylor & Francis Group, 2015. iv, 364 s. ISBN 978-0-7656-1742-2.

31. UNIVERZITA KARLOVA. Velký sociologický slovník. II, P-Ž. Vyd. 1. Praha: Karolinum, 1996. s. 749-1627. ISBN 80-7184-311-3.

32. VIŠŇOVSKÝ, Mikuláš. *Malý teologický lexikon*. 1. vyd. Bratislava: Církevné nakladatelstvo, 1977. 510 s.

33. VOLZ, Jim. *Introduction to arts management*. London: Bloomsbury Methuen Drama, 2017. xv, 274 stran. ISBN 978-1-4742-3978-3.

34. VONDRA, Roman. *Karel hrabě Chotek z Chotkova a Vojnína (1783–1868).* Historický obzor, 2007, 18 (5/6), s. 120–132. ISSN 1210-6097.

35. WALKER, Ian. *Výzkumné metody a statistika*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2013. 218 s. Z pohledu psychologie. ISBN 978-80-247-3920-5.

36. WEBB, Duncan M. *Running theaters: best practices for leaders and managers*. New York: Allworth Press, c2004. 243 s. ISBN 1-58115-393-7.

37. ZHÁNĚL, Jiří, HELLEBRANDT, Vladimír a SEBERA, Martin. *Metodologie výzkumné práce*. 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita, 2014. 65 s. ISBN 978-80-210-6696-0.

INTERNETOVÉ ZDROJE

1. Akademie klasické hudby. Akademieklasickehudby.cz [online]. [cit. 2020-06-28]. Dostupné z: https://www.akademieklasickehudby.cz/cs/.

2. ANDERLE, Petr. Útržky z historie občanské společnosti. Máme na čem stavět. *Nadace Neziskovky.cz* [online]. Občanské sdružení Vlastenecký poutník. [cit. 2020-06-28]. Dostupné z: https://www.neziskovky.cz/clanek/1075/0/hledej/utrzky-z-historie-obcanske-spolecnosti/.

3. ArcoDiva: Češi ve Vídni. Arcodiva.cz [online]. [cit. 2020-06-28]. Dostupné z: https://www.arcodiva.cz/cz/cesi-ve-vidni/.

4. ArtistShare. Artistshare.com [online]. [cit. 2020-06-21]. Dostupné z: ArtistShare http://www.artistshare.com/v4/.

5. Bakala Foundation. Bakalafoundation.org [online]. [cit. 2020-04-21]. Dostupné z: https://www.bakalafoundation.org/.

6. Bakala Foundation: Program Scholarship. Bakalafoundation.org [online]. [cit. 2020-04-21]. Dostupné z: https://www.bakalafoundation.org/programy/scholarship/.

7. Bible: 1Kor 16, 1,3. Bible.com [online]. [cit. 2020-06-28]. Dostupné z: https://1url.cz/WzaOm.

8. Bible: Ex 35, 4,5. Bible.com [online]. [cit. 2020-06-28]. Dostupné z: https://1url.cz/WzaOm.

9. Bohemian Heritage Fund. Bohemianheritage.cz [online]. [cit. 2020-04-21]. Dostupné z: https://bohemianheritage.cz/podporujeme/.

10. BŘEZINA, Aleš. Za Paulem Sacherem. Od úmrtí Martinů přítele uplynulo 20 let. Martinu.cz [online]. 28. 5. 2019 [cit. 2020-06-28]. Dostupné z: https://www.martinu.cz/cz/aktuality/1551-za-paulem-sacherem-od-smrti-martinu-pritele-uplynulo-20-let/.

11. Cambridge Dictionary: Fundraising. Dictionary.cambridge.org [online]. [cit. 2020-06-30]. Dostupné z: https://dictionary.cambridge.org/us/dictionary/english/fundraising.

12. Concertino Praga 2020. Concertino.rozhlas.cz [online]. [cit. 2020-06-28]. Dostupné z: https://concertino.rozhlas.cz/.

13. České centrum fundraisingu: Daňové asignace – přínos, či riziko? Fundraising.cz: Grantis [online]. 2004 [cit. 2020-06-30]. Dostupné z: https://fundraising.cz/v1/danove-asignace-prinos-ci-riziko/.

14. České centrum fundraisingu: Etický kodex. Fundraising.cz [online]. [cit. 2020-06-28]. Dostupné z: https://fundraising.cz/ccf/kluby-fundraiseru/.

15. České centrum fundraisingu: Klub fundraiserů. Fundraising.cz [online]. [cit. 2020-06-28]. Dostupné z: https://fundraising.cz/ccf/proc-klub-fundraiseru/.

16. Česko-německý fond budoucnosti. Fondbudoucnosti.cz [online]. [cit. 2020-04-21]. Dostupné z: http://www.fondbudoucnosti.cz/co-podporujeme/.

17. Česko-německý fond budoucnosti. Fondbudoucnosti.cz [online]. [cit. 2020-06-28]. Dostupné z: http://www.fondbudoucnosti.cz/.

18. Dny Bohuslava Martinů 2020. Martinu.cz [online]. [cit. 2020-06-28]. Dostupné z: https://www.martinu.cz/cz/instituce/dny-bohuslava-martinu/dny-bohuslava-martinu-2020/.

19. Donorsforum: Mapa dárcovství 2019. Donorsforum.cz [online]. [cit. 2020-06-30]. Dostupné z: https://www.donorsforum.cz/mapa-darcovstvi.html.

20. Dotační okruhy. Ministerstvo kultury ČR [online]. [cit. 2020-04-02]. Dostupné z: https://www.mkcr.cz/dotacni-okruhy-1137.html.

21. Dvořákova Praha. Dvorakovapraha.cz [online]. [cit. 2020-06-28]. Dostupné z: https://www.dvorakovapraha.cz/.

22. Dvořákova Praha: Klub přátel. Dvorakovapraha.cz [online]. [cit. 2020-06-28]. Dostupné z: https://www.dvorakovapraha.cz/o-festivalu/podporte-nas/.

23. Econnect: Databáze grantů. Nno.ecn.cz [online]. [cit. 2020-06-21]. Dostupné z: http://nno.ecn.cz/index.stm?apc=nF2x--.

24. EEA Grants – Czech Republic. Eeagrants.org [online]. [cit. 2020-04-12]. Dostupné z: https://eeagrants.org/countries/czech-republic.

25. Encyclopaedia Britannica: Gaius Maecenas. Britannica.com [online]. [cit. 2020-06-28]. Dostupné z: https://www.britannica.com/biography/Gaius-Maecenas.

26. European Cultural Foundation. Culturalfoundation.eu [online]. [cit. 2020-04-12]. Dostupné z: https://www.culturalfoundation.eu/.

27. Festival Gustav Mahler. Hudba tisíců. Mahler2000.cz [online]. [cit. 2020-06-28]. Dostupné z: https://www.mahler2000.cz/.

28. Finland Festivals: Asociace finských hudebních festivalů. Festivals.fi [online]. [cit. 2020-06-28]. Dostupné z: http://www.festivals.fi/en/.

29. Fond kinematografie. Fond kinematografie [online]. [cit. 2020-04-06]. Dostupné z: https://fondkinematografie.cz/o-fondu.html.

30. Fond kinematografie. Fond kinematografie [online]. [cit. 2020-04-06]. Dostupné z: https://fondkinematografie.cz/o-fondu.html.

31. Fond malých projektů. At-cz.eu [online]. [cit. 2020-06-16]. Dostupné z: https://www.at-cz.eu/cz/pro-zadatele/fond-malych-projektu.

32. Fond malých projektů: Pro žadatele. At-cz.eu [online]. [cit. 2020-06-28]. Dostupné z: https://www.at-cz.eu/cz/pro-zadatele/fond-malych-projektu.

33. Fondy EHP a Norska: Kultura. Ministerstvo financí ČR [online]. [cit. 2020-06-28]. Dostupné z: https://www.eeagrants.cz/cs/programy/kultura.

34. Fondy EHP a Norska: Oblasti podpory. Eeagrants.org [online]. [cit. 2020-06-16]. Dostupné z: https://www.eeagrants.cz/cs/programy/kultura/oblasti-podpory.

35. France Festivals: Asociace francouzských hudebních festivalů. Francefestivals.com [online]. [cit. 2020-06-28]. Dostupné z: http://www.francefestivals.com/.

36. Grantový diář. Nadace Neziskovky.cz [online]. [cit. 2020-06-21]. Dostupné z: https://grantovydiar.cz/#.

37. Grantový program Nadace GCP. Generaliceska.cz [online]. [cit. 2020-06-21]. Dostupné z: https://www.generaliceska.cz/nadace.

38. Hlávkova nadace. Hlavkovananadace.cz [online]. [cit. 2020-06-28]. Dostupné z: http://www.hlavkovanadace.cz/.

39. Hlavní oblasti státní dotační politiky vůči NNO pro rok 2020. Vlada.cz [online]. 24. 09. 2019 [cit. 2020-04-02]. Dostupné z: https://www.vlada.cz/cz/ppov/rnno/aktuality/hlavni-oblasti-statni-dotacni-politiky-vuci-nno-pro-rok-2020-176307/.

40. Intergram. Intergram.cz [online]. [cit. 2020-04-21]. Dostupné z: https://www.intergram.cz/.

41. International Cooperation and Development: Where we work. Ec.europa.eu: European Commission [online]. [cit. 2020-04-16]. Dostupné z: https://ec.europa.eu/international-partnerships/where-we-work.

42. Jan Kroupa - Práce s dárci na kulturní projekty: Přednáška a diskuze. *Idu.cz: Institut umění - Divadelní ústav* [online]. [cit. 2020-06-06]. Dostupné z: https://www.idu.cz/cs/aktualne/kalendar-akci/917-prednaska-a-diskuze-jan-kroupa-prace-s-darci-na-kulturni-projekty

43. Karel Komárek Family Foundation. Komarekfoundation.org [online]. [cit. 2020-04-21]. Dostupné z: https://www.komarekfoundation.org/cs/program/vase-vize.

44. Koalice za snadné dárcovství. Snadnedarcovstvi.cz [online]. [cit. 2020-06-28]. Dostupné z: http://www.snadnedarcovstvi.cz/.

45. Komerční banka – Nadace Jistota: Grantový kalendář na rok 2020. Kb.cz [online]. [cit. 2020-06-21]. Dostupné z: https://www.kb.cz/cs/o-bance/novinky/aktuality/2019/grantovy-kalendar-na-rok-2020.

46. Komunitární programy. DotaceEU.cz [online]. [cit. 2020-04-12]. Dostupné z: https://www.dotaceeu.cz/cs/ostatni/dulezite/slovnik-pojmu/k/komunitarni-programy.

47. Kreativní Evropa. Kreativnievropa.cz [online]. [cit. 2020-04-12]. Dostupné z: https://www.kreativnievropa.cz/o-programu/.

48. KROUPA, Jan. Svět neziskovek: Všichni jsme filantropové, ale málokdo dává aneb Dárcovství v číslech 2015. Nadace Neziskovky.cz [online]. 14. 12. 2015 [cit. 2020-06-30]. Dostupné z: https://fundraising.cz/v1/danove-asignace-prinos-ci-riziko/.

49. Kupte si vstupenku na NIC a podpořte tak kulturu. Praha.eu [online]. [cit. 2020-06-29]. Dostupné z: https://1url.cz/5zl99.

50. LEDVINOVÁ, Jana. Profesionální fundraiser [online]. České centrum fundraisingu, 2013 [cit. 2020-06-28]. Dostupné z: https://1url.cz/AzaOO.

51. Letní hudební akademie Kroměříž. Academykromeriz.com [online]. [cit. 2020-06-28]. Dostupné z: http://www.academykromeriz.com/.

52. MACHÁLEK, Petr a NESRSTOVÁ, Jitka. Základy fundraisingu a projektového managementu [online]. Brno: Masarykova univerzita Brno, 2011 [cit. 2020-06-28]. ISBN 978-80-210-5518-6. Dostupné z: https://is.muni.cz/el/1423/podzim2011/ENS239/um/Fundraising_skripta.pdf.

53. Merriam-Webster Dictionary: Fundraising. Merraim-Webster.com [online]. [cit. 2020-06-30]. Dostupné z: https://www.merriam-webster.com/dictionary/fundraising.

54. Nadace Bohuslava Martinů. Martinu.cz [online]. [cit. 2020-06-28]. Dostupné z: https://www.martinu.cz/cz/instituce/nadace-bohuslava-martinu/charakteristika-instituce/.

55. Nadace Bohuslava Martinů: Formulář žádosti o nadační příspěvek. Martinu.cz [online]. [cit. 2020-06-28]. Dostupné z: https://www.martinu.cz/cz/instituce/nadace-bohuslava-martinu/nadacni-prispevky/formulare/.

56. Nadace Český hudební fond. Nchf.cz [online]. [cit. 2020-04-21]. Dostupné z: https://www.nchf.cz/nadprispevky.html.

57. Nadace Život umělce. Nadace-zivot-umelce.cz [online]. [cit. 2020-04-21]. Dostupné z: http://www.nadace-zivot-umelce.cz/.

58. Není charita jako charita. Nadace Neziskovky.cz [online]. [cit. 2020-06-28]. Dostupné z: https://svetneziskovek.cz/lide/neni-charita-jako-charita.

59. Neziskové organizace. Nadace Neziskovky.cz [online]. [cit. 2020-06-28]. Dostupné z: https://www.neziskovky.cz/clanky/511_691/fakta_co-je-neziskovy-sektor/.

60. Neziskovky.cz [online]. [cit. 2020-06-28]. Dostupné z: https://www.neziskovky.cz/clanky/511_692/fakta_typy-neziskovych-organizaci/.

61. Ostravské centrum nové hudby. Newmusicostrava.cz [online]. [cit. 2020-06-28]. Dostupné z: http://www.newmusicostrava.cz/.

62. Ostravské dny. Newmusicostrava.cz [online]. [cit. 2020-06-28]. Dostupné z: http://www.newmusicostrava.cz/cz/ostravske-dny/.

63. Patreon. Patreon.com [online]. [cit. 2020-06-21]. Dostupné z: https://www.patreon.com/.

64. Podpořme společně muzikanty na volné noze: #kulturazije. *Donio.cz* [online]. [cit. 2020-06-27]. Dostupné z: https://www.donio.cz/Muzikanti.

65. Prazdroj: Mecenášství. Prazdroj.cz [online]. [cit. 2020-06-21]. Dostupné z: https://www.prazdroj.cz/odpovednost/report-2017/mecenasstvi.

66. Program Kultura při Evropské politice sousedství. Euneighbours.eu [online]. [cit. 2020-04-12]. Dostupné z: https://www.euneighbours.eu/en/east/eu-in-action.

67. Program přeshraniční spolupráce Česká republika – Svobodný stát Bavorsko Cíl EÚS 2014–2020. DotaceEU.cz [online]. [cit. 2020-06-16]. Dostupné z: https://www.dotaceeu.cz/cs/evropske-fondy-v-cr/2014-2020/operacni-programy/list/program-preshranicni-spoluprace-ceska-republik.

68. Programme agreement signed for the Culture programme in the Czech Republic. Eeagrants.org [online]. [cit. 2020-06-16]. Dostupné z: https://eeagrants.org/news/programme-agreement-signed-culture-programme-czech-republic.

69. PROUZOVÁ, Zuzana. Data a fakta o neziskovém sektoru v ČR: Studie pro Koncepci politiky vlády vůči NNO do roku 2020 [online]. Brno: Masarykova univerzita, 2015, 1. 3. 2015 [cit. 2020-06-28]. Dostupné z:

https://www.vlada.cz/assets/ppov/rnno/dokumenty/studie_prouzova_data_a_fakta_o_neziskovem_sektoru_1.pdf.

70. Rada pro státní neziskové organizace. Vlada.cz [online]. [cit. 2020-06-28]. Dostupné z: https://www.vlada.cz/cz/ppov/rnno/zakladni-informace-767/.

71. Shoptet.TV: Proč e-maily padají do spamu [online]. 2018 [cit. 2020-06-28]. Dostupné z: https://1url.cz/PzaOX.

72. Skutečný dárek. Skutecnydarek.cz [online]. [cit. 2020-06-21]. Dostupné z: https://www.skutecnydarek.cz/.

73. Slovník cizích slov: Donátor. SCS.ABZ.CZ [online]. [cit. 2020-06-28]. Dostupné z: https://1url.cz/MzaOx.

74. Slovník cizích slov: Mecenáš. SCS.ABZ.CZ [online]. [cit. 2020-06-28]. Dostupné z: https://1url.cz/DzaO6.

75. Slovník cizích slov: Patron. SCS.ABZ.CZ [online]. [cit. 2020-06-28]. Dostupné z: https://1url.cz/0zaO8.

76. Státní fond kinematografie. *Fond kinematografie* [online]. [cit. 2020-06-28]. Dostupné z: https://fondkinematografie.cz/.

77. Státní fond kinematografie. *Fond kinematografie* [online]. [cit. 2020-04-06]. Dostupné z: https://fondkinematografie.cz/o-fondu.html

78. Státní fond kultury ČR. Ministerstvo kultury ČR [online]. [cit. 2020-06-05]. Dostupné z: https://www.mkcr.cz/statni-fond-kultury-cr-42.html.

79. Státní fond kultury ČR: Formuláře. Ministerstvo kultury ČR [online]. [cit. 2020-04-06]. Dostupné z: https://www.mkcr.cz/formulare-565.html.

80. Státní kulturní politika ČR 2015–2020 (s výhledem do roku 2025) [akt. 2017]. Databaze-strategie.cz [online]. 3. 2. 2016 [cit. 2020-04-02].

Dostupné z: https://www.databaze-strategie.cz/cz/mk/strategie/statni-kulturni-politika-na-leta-2015-2020-s-vyhledem-do-roku-2025.

81. Strukturální fondy. Culturalfoundation.eu [online]. [cit. 2020-04-12]. Dostupné z: https://www.dotaceeu.cz/cs/ostatni/dulezite/slovnik-pojmu/s/strukturalni-fondy.

82. SVOBODA, František. Ekonomika daru, dar a jeho reflexe v ekonomické teorii. [online]. [cit. 2020-06-28]. DOI: 10.18267/j.polek.722. Dostupné z: http://polek.vse.cz/artkey/pol-201001-0006_ekonomika-daru-dar-a-jeho-reflexe-v-ekonomicke-teorii.php.

83. SVOBODOVÁ, Alena. Dobročinnost v ekonomických úvahách středověku [online]. [cit. 2020-06-28]. Dostupné z: https://is.muni.cz/th/nlnni/.

84. SÝKORA, Pavel. Jednota umělců hudebních ku podpoře vdov a sirotků. Český hudební slovník osob a institucí: Slovníkové heslo [online]. Brno: Masarykova univerzita, 30. 5. 2019 [cit. 2020-06-28]. Dostupné z: https://1url.cz/Yza5t.

85.Tesco: Pomáháme. Itesco.cz [online]. [cit. 2020-06-21]. Dostupné z: https://itesco.cz/pomahame/faq/.

86. Typologie NNO v ČR podle Státní politiky vůči NNO v letech 2015–2020. Nadace Neziskovky.cz [online]. [cit. 2020-06-28]. Dostupné z: https://www.neziskovky.cz/clanky/511_692/fakta_typy-neziskovych-organizaci/.

87. Unicredit Bank: Sponzoring a charita. Unicreditbank.cz [online]. [cit. 2020-06-21]. Dostupné z: https://www.unicreditbank.cz/cs/o-bance/udrzitelny-rozvoj/sponzoring-a-charita.html.

88. Unijní programy. DotaceEU.cz [online]. [cit. 2020-04-12]. Dostupné z: https://www.dotaceeu.cz/cs/evropske-fondy-v-cr/unijni-programy.

89. Velvyslanectví USA v České republice. Cz.usembassy.gov [online]. [cit. 2020-04-21]. Dostupné z: https://cz.usembassy.gov/cs/education-culture-cs/granty-velvyslanectvi-usa/.

90. Visegrad Fund: Mobility. Visegradfund.org [online]. [cit. 2020-04-21]. Dostupné z: https://www.visegradfund.org/apply/mobilities/.

91. Visegrad Fund: Performing Arts Residency. *Visegradfund.org* [online]. [cit. 2020-04-21]. Dostupné z: https://www.visegradfund.org/apply/mobilities/performing-arts-residency/.

92. Visegrad Fund: Visual and Soul Arts Residency. Visegradfund.org [online]. [cit. 2020-04-21]. Dostupné z: https://www.visegradfund.org/apply/mobilities/visual-and-sound-arts-residency/.

93. VOLEK, Tomislav. Joseph Haydn – Oxfordský doktor z Rohravy. Harmonie [online]. 24. 4. 2009 [cit. 2020-06-28]. Dostupné z: https://www.casopisharmonie.cz/rozhovory/joseph-haydn-oxfordsky-doktor-hudby-z-rohravy.html.

94. Vývoj soukromého dárcovství v České republice v letech 2000 až 2017: Dary v daňových přiznáních fyzických osob (zaměstnanci i OSVČ). Nadacevia.cz [online]. [cit. 2020-06-05]. Dostupné z: https://www.nadacevia.cz/wp-content/uploads/2019/12/Nadace-Via_statistiky-soukromeho-darcovstvi-2017.pdf.

95. Yo-Yo Ma na Strunách podzimu. Operaplus.cz [online]. 11. 4. 2014 [cit. 2020-06-21]. Dostupné z: https://operaplus.cz/yo-yo-ma-na-strunach-podzimu/.

96. Zákony pro lidi: Zákon č. 117/2001 Sb. Zákon o veřejných sbírkách a o změně některých zákonů (zákon o veřejných sbírkách). Zakonyprolidi.cz [online]. [cit. 2020-06-21]. Dostupné z: https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2001-117.

SEZNAM VYOBRAZENÍ V TEXTU

Obr. č. 1: Základní schéma dělení fundraisingu.
Obr. č. 2: Přehled oblastí grantové podpory SFK.
Obr. č. 3: Přehled čerpání zdrojů z fondů EHP a Norska v ČR.
Obr. č. 4: Přehled výhod a nevýhod jednotlivých typů fundraisingu.
Obr. č. 5: Hodnoty darů fyzických a právnických osob v ČR.
Obr. č. 6: Vývoj výše daru na obyvatele.
Obr. č. 7: Stav dárcovství v ČR v roce 2019.
Obr. č. 8: Teorie kruhů.
Obr. č. 9: Pyramida dárců
Obr. č. 10: Spirála práce s dárci.
Obr. č. 11: Gruberova-Mohrova matice.
Obr. č. 12: PEST analýza.
Obr. č. 13: SWOT analýza.
Obr. č. 14: Porterův model konkurenčních sil.
Obr. č. 15: Bostonská matice.
Obr. č. 16: Zdroje financování festivalů v ČR.
Obr. č. 17: Zdroje financování festivalů v ČR – procentuální podíl.
Obr. č. 18: Zdroje financování festivalů v zahraničí.
Obr. č. 19: Zdroje financování festivalů v zahraničí – procentuální podíl.
Obr. č. 20: Komparace financování festivalů v ČR a v zahraničí.
Obr. č. 21: Vícezdrojové financování – respondenti z ČR.
Obr. č. 22: Typy fundraisingu a jejich využití – respondenti z ČR.
Obr. č. 23: Nefinanční plnění – respondenti z ČR.
Obr. č. 24: Vícezdrojové financování – zahraniční respondenti.
Obr. č. 25: Typy fundraisingu a jejich využití – zahraniční respondenti.
Obr. č. 26: Nefinanční plnění – zahraniční respondenti.

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha č. 1: Formulář dotazníkového šetření, česky.
Příloha č. 2: Formulář dotazníkového šetření, anglicky.

Dotazník k výzkumu financování hudebních festivalů v ČR

*Povinné pole

Sekce bez názvu

Využíváte k financování vašeho projektu ještě jiné, než jen státní (veřejné) finanční zdroje? *

Státní (veřejnými) zdroje = grantová a dotační kulturní politika (tj. vámi podávané grantové žádosti na MK ČR, kraje, obce, státní či evropské fondy apod. a případně získané finanční prostředky).

- ○ Ano
- ○ Ne

Odpověděli jste, že využíváte vícezdrojové financování (tj. i jiné zdroje než ze státního/veřejného rozpočtu)

Jaké další zdroje financování využíváte nebo jste v minulosti využili?

Vyberte jednu nebo více odpovědí (dle skutečnosti)

- ☐ Firemní sponzoring a partnerství (např. bankovní sektor, media, streamovací platformy, nakladatelství, farmaceutický průmysl, automobilový průmysl apod.)
- ☐ Individuální dárci (zaměření se na jednotlivce z řad významných mecenášů, vyšší finanční dary jednotlivců)
- ☐ Soukromé nadace a nadační fondy (nezřizované státem)
- ☐ Crowdfunding
- ☐ Klubová podpora (vás vlastní klub mecenášů, dárců, podporovatelů nebo obdobná aktivita)
- ☐ Drobní dárci (aktivní vyhledávání anonymních většího množství stálých drobných přispěvatelů, např, prostřednictvím reklamy a PR apod.))
- ☐ Zahraniční zdroje (zahraniční nadace, zahraniční mecenáši, podpora velvyslanectví nebo kulturních center jiných zemí v ČR apod.)
- ☐ Jiné: _____

Vaše zkušenosti s jednotlivými typy fundraisingu

Jaké jsou vaše zkušenosti s následujícími typy fundraisingu a jak hodnotíte jejich přínos?

Vyberte hodnocení, které nejlépe odpovídá vašim stávajícím zkušenostem. Bližší popis jednotlivých typů fundraisingu viz předchozí sekce

	Je součástí našeho rozpočtu	Teprve začínáme	Připravujeme	Zkusili jsme, nešlo to	Zatím nemáme zkušenosti	Pro náš projekt nevhodné
Firemní sponzoring a partnerství	○	○	○	○	○	○
Individuální dárci	○	○	○	○	○	○
Soukromé nadace a nadační fondy	○	○	○	○	○	○
Crowdfunding	○	○	○	○	○	○
Klubová podpora	○	○	○	○	○	○
Drobní dárci	○	○	○	○	○	○
Zahraniční zdroje	○	○	○	○	○	○

Nefinanční plnění

Zahrnuje financování vašeho projektu také nefinanční plnění?

Nefinanční plnění = např. pronájmy prostor, autorské poplatky, pronájem notového materiálu, PR a propagace nebo jakékoli služby zdarma nebo za výrazně nižší cenu

○ Ano

○ Ne

Odpověděli jste, že financování vašeho projektu zahrnuje také nefinanční plnění

Jak velkou část vašeho rozpočtu nefinanční plnění činí?

	žádnou	méně než 5%	5% - 10%	10% - 20%	více než 20%
Náklady na pronájmy prostor	○	○	○	○	○
Autorské poplatky, pronájem notového materiálu apod.	○	○	○	○	○
PR a propagace	○	○	○	○	○
Služby	○	○	○	○	○

Odpověděli jste, že projekt financujete výhradně z veřejných zdrojů

Z jakého důvodu nevyužíváte i jiné způsoby financování projektu?
Vyberte jednu nebo více odpovědí

- [ ] Prostředky z veřejných (státních) zdrojů pokryjí 100% rozpočtu
- [ ] Na dofinancování projektu používáme vlastní prostředky
- [ ] Neznáme jiné možnosti získávání finančních zdrojů na projekt
- [ ] Nemáme kapacity (časové, personální, dovednostní apod.) na získávání dalších finančních zdrojů
- [ ] Jiné: _____

Zvažujete možnosti získávání dalších finančních zdrojů využít v budoucnu?
Vyberte jednu odpověď dle skutečnosti

- ○ Určitě ano
- ○ Spíše ano
- ○ Nevím
- ○ Spíše ne
- ○ Určitě ne

Odpověděli jste, že do budoucna zvažujete další možnosti fundraisingu

Jaké konkrétní finanční zdroje a jejich získání zvažujete? Jaký typ fundraisingu vás zajímá nebo je vám nejbližší?
Vyberte jednu nebo více odpovědí

- [ ] Firemní sponzoring a partnerství
- [ ] Individuální dárci (zaměření se na jednotlivce z řad významných mecenášů)
- [ ] Privátní nadace a nadační fondy
- [ ] Crowdfunding
- [ ] Klubová podpora (založení klubu dárců, podporovatelů, mecenášů apod.)
- [ ] Drobní dárci (aktivní vyhledávání většího množství stálých drobných přispěvatelů)
- [ ] Jiné: _____

Odpověděli jste, že nezvažujete možnost získávání dalších finančních zdrojů v blízké budoucnosti

Z jakého důvodu nezvažujete získávání dalších finančních zdrojů?

Vyberte jednu nebo více odpovědí

- [ ] časové důvody
- [ ] nemám žádné zkušenosti/znalosti v oblasti negrantového fundraisingu
- [ ] nedostatečné personální kapacity (např. málo členů týmu, nikdo z členů týmu se nezabývá fundraisingem apod.)od.)
- [ ] domnívám se, že na náš projekt není možné získat další finanční zdroje
- [ ] Jiné: _____

Questionnaire - Research of financing of music festivals

Your answers will be processed anonymously.

*Povinné pole

Do you also use non-public sources to finance your project? *

Public sources = Government, Municipality, Ministry of Culture subsidies, grants, endowments etc.

- ○ Yes
- ○ No

The Country/region where your project is being held? *

Vaše odpověď

You replied that you are using multi-source funding (i.e. sources other than the state / public budget)

What non-public funding sources do you use or have you used in the past? *

Select one or more answers (as needed).

- ☐ Corporate sponsorship (e.g., banks, media, streaming platforms, publishers, pharmaceutical industry, automotive, etc.)
- ☐ Individual contributors (patrons, donors, maecenases etc.)
- ☐ Private foundations (non-governmental)
- ☐ Crowdfunding
- ☐ Club support (e.g. you have established a Friends Club, Club of Donors etc.)
- ☐ Small donors (actively searching for a large number of anonymous regular small contributors, e.g. through advertising and PR, etc.)
- ☐ Foreign sources (foreign foundations, foreign patrons, support of embassies or cultural centers of other states in your country, etc.)
- ☐ Jiné:

Your experience with individual types of fundraising

What is your experience with the following types of fundraising and how do you evaluate their contribution? *

Select the options that best fit your existing experience. For a detailed description of each type of fundraising, see the previous section.

	Part of our budget	Just starting out	Planning to try	Tried, did not work	No experience yet	Not suitable for our project
Corporate sponsorship and partnership	○	○	○	○	○	○
Individual contributors	○	○	○	○	○	○
Private foundations and endowment funds	○	○	○	○	○	○
Crowdfunding	○	○	○	○	○	○
Club support	○	○	○	○	○	○
Small donors	○	○	○	○	○	○
Foreign sources	○	○	○	○	○	○

Non-financial support

Non-financial support = e.g. lower/free costs of venues, services, royalties/copyrights fee, publicity/advertising etc.

Does your funding include non financial support? *

Non financial support = e.g. lower/free costs of venues, services, royalties/copyrights fee, publicity/advertising etc.

- ◯ Yes
- ◯ No

You replied that your funding includes non-financial support

Non-financial support = i.e. lower/free costs of venues, services, royalties, ublicity/advertising etc.

How much of your budget is non-financial support? *

	none	less than 5%	5% - 10%	10% - 20%	more than 20%
Rentals costs of venues	◯	◯	◯	◯	◯
Royalties/rental fee for scores/copyright fee etc.	◯	◯	◯	◯	◯
Publicity and PR/advertising	◯	◯	◯	◯	◯
Providing services	◯	◯	◯	◯	◯

You replied that you use ONLY public sources to finance your project

Why don't you use other ways of financing the project? *

Select one or more options.

- [ ] Public (state) resources cover 100% of the budget
- [ ] We have our own resources to co-finance the project
- [ ] We do not know other options how to finance our project
- [ ] We do not have the capacity (time, personnel, skills, etc.) to raise additional financial resources
- [ ] Jiné: _____

Are you considering other ways of financing your project in the future? *

Select one or more options.

- ( ) Definitely yes
- ( ) Rather yes
- ( ) Do not know
- ( ) Rather not
- ( ) Definitely not

You have replied that you are considering other ways of financing your project in the future

What specific financial sources are you considering? Which type of fundraising do you prefer? *

Select one or more options.

- [ ] Corporate sponsorship and partnership
- [ ] Individual contributors (esp. leading donors)
- [ ] Private foundations and endowment funds
- [ ] Crowdfunding
- [ ] Club support (founding of a Friends Club, Club of Donors etc.)
- [ ] Small donors (actively searching for a large number of anonymous regular small contributors, e.g. through advertising and PR, etc.)
- [ ] Jiné: _____

You have replied that you are NOT considering other ways of financing your project in the future

Why are you not considering other ways of financing your project? *

Select one or more options.

- [ ] Lack of time
- [ ] No experience / knowledge in non-grant fundraising
- [ ] Insufficient staffing capacity (e.g. few team members, no team member engaged in fundraising, etc.)
- [ ] Little opportunity to raise additional funds for our project
- [ ] Jiné: _____