Vysoká škola ekonomická v Praze

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

2011 Eliška Cibulková

Vysoká škola ekonomická v Praze
Fakulta podnikohospodářská
Studijní obor: Arts management



Financování a fundraising hudebních festivalů

Bakalářská práce

Vypracovala: Eliška Cibulková
Vedoucí bakalářské práce: PhDr. Michaela Freemanová

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma
„*Financování a fundraising hudebních festivalů*“
vypracovala samostatně.

Použitou literaturu a podkladové materiály
uvádím v přiloženém seznamu literatury.

V Praze dne 7. června 2011 Podpis

Poděkování

Touto cestou bych ráda poděkovala vedoucí mé bakalářské práce PhDr. Michaele Freemanové za cenné rady a připomínky a pomoc při psaní bakalářské práce.

Dále bych chtěla poděkovat za spolupráci a cenné informace MgA. Žanetě Bartové z festivalu Letní slavnosti staré hudby, Mgr. Marku Vrabcovi z festivalu Struny podzimu a Lucii Kábelové z festivalu Svatováclavské slavnosti.

Anotace

Bakalářská práce pojednává o způsobech financování a fundraisingu zejména neziskových kulturních projektů. Teoretická část definuje pojmy neziskový sektor, fundraising a popisuje možné metody získávání finančních i nefinančních prostředků.

Praktická část práce je zaměřena na příklady hudebních festivalů, které se zaměřují především na vážnou a starší hudbu - Struny podzimu, Svatováclavské slavnosti a Letní slavnosti staré hudby, které mají právní formu ziskové společnosti. Na těchto příkladech jsou popsány konkrétní fundraisingové metody a jejich fungování v praxi. V závěru práce je uvedeno celkové zhodnocení a posouzení, jak velký vliv má na fundraising a financování právní forma organizace.

Annotation

The bachelor thesis deals with fundraising and funding ways in non-profit cultural projects. The theoretical part defines non-profit sector, fundraising and describes fundrising methods.

The practical part introduces three examples of music festivals which focus on classical and early music – Struny podzimu, Svatováclavské slavnosti and Letní slavnosti staré hudby, which have a legal form of profit company. There are described fundraising methods and their operation in practice. The last part includes total conclusion and assessment how much a legal form of organization has the effect on fundraising and funding.

Obsah

Obsah 1

Úvod 3

1. Neziskový sektor 4

1.1 Důvody existence neziskových organizací 5

1.2 Poslání a cíle neziskové organizace 6

2. Financování NO 8

2.1 Zdroje financování 8

2.1.1 Veřejné zdroje 9

2.1.2 Zdroje z EU 9

2.1.3 Neveřejné zdroje 12

2.1.4 Vlastní činnost 15

3. Fundraising 17

3.1 Vymezení pojmu fundraising 17

3.2 Potřeba fundraisingu 18

4. Důvody podpory umění a kultury 20

5. Způsoby fundraisingu 22

6. Mezinárodní festival Struny podzimu 26

6.1 Historie 26

6.2 Financování a fundraising 27

6.2.1 Veřejné zdroje 28

6.2.2 Neveřejné zdroje 29

6.2.3 Samofinancování 32

7. Svatováclavské slavnosti 33

7.1 Historie 33

7.2 Financování a fundraising 34
7.2.1 Veřejné zdroje 35
7.2.2 Neveřejné zdroje 35
7.2.3 Samofinancování 36
8. Letní slavnosti staré hudby 38
8.1 Historie 38
8.2 Financování a fundraising 40
8.2.1 Veřejné zdroje 41
8.2.2 Neveřejné zdroje 42
8.2.3 Samofinancování 43
Závěr 44
Seznam použité literatury a dalších zdrojů 46
Seznam obrázků, tabulek a grafů 49

Úvod

Ve své bakalářské práci se zabývám problematikou fundraisingu a financování zejména neziskových organizací, které jakožto právní forma organizací dominují oblasti umění. Cílem práce je popsat principy financování neziskového sektoru, uvést jednotlivé projevy fundraisingu a na praktických příkladech je zhodnotit a porovnat. Dalším cílem je mimo jiné i posouzení vlivu právní formy organizace zejména na fundraising.

Práce je rozdělena na dvě části – teoretickou a praktickou. Cílem teoretické části je vymezit pojmy neziskový sektor, fundraising a popsat jeho základní metody. V této části jsou dále nastíněny typy zdrojů, z kterých mohou čerpat nejen neziskové organizace

V praktické části se zabývám dvěma konkrétními příklady pražských hudebních festivalů, které jsou zaměřeny na vážnou a starou hudbu a mají právní formu neziskové organizace. Jedná se o festivaly Struny podzimu a Svatováclavské slavnosti. Konkrétně se zaměřuji na financování a fundraising těchto festivalů a na příkladech ukazuji fungování fundraisingu v praxi. Další kapitola praktické části je věnována festivalu Letní slavnosti staré hudby, jehož právní forma je společnost s ručením omezeným. Na těchto příkladech jsou popsány užité fundraisingové metody a zdroje, z kterých festivaly čerpají.

V práci vycházím z dostupné literatury, vztahující se k danému tématu, osobních názorů a zkušeností, z dostupných materiálů jednotlivých festivalů a z poskytnutých informací organizátorů festivalů, které jsem nabyla prostřednictvím osobních setkání.

V závěru zhodnotím způsoby financování a fundraisingu u jednotlivých festivalů, popíšu případné rozdíly mezi nimi a posoudím, jak velký vliv má na fundraising a financování právní forma organizace.

1. Neziskový sektor

Nejčastější definice neziskového sektoru vychází z díla L. M. Salamona a H. K. Anheira, kde je tento sektor uváděn též jako občanský nebo třetí. Jedná se o poměrně široký pojem, který zahrnuje jak organizace a subjekty financované z veřejného sektoru, tak i ty, které se pohybují na trhu, kde působí společně i organizace, které jsou prvotně zaměřeny na zisk.[1]

Pro lepší představu lze uvést také vymezení neziskového sektoru ekonomem Pestoffem, který vymezuje celkem 4 sektory v rámci národního hospodářství:[2]

- ziskový soukromý sektor
- neziskový veřejný sektor
- neziskový soukromý sektor
- neziskový sektor domácností

V České republice vymezení neziskového sektoru a neziskových organizací upravuje Rada vlády pro nestátní neziskové organizace (dále Rada vlády), která koordinuje spolupráci mezi NNO a státní správou, dává podněty a zároveň posuzuje legislativní a politický rámec NNO. Dále ve spolupráci s jednotlivými ministerstvy zajišťuje zveřejňování informací o NNO.[3]

Rada vlády vymezuje jako nestátní neziskové organizace tyto právní formy:

- Obecně prospěšné společnosti
- Občanská sdružení a jejich organizační jednotky
- Nadace
- Nadační fondy
- Církevní právnické osoby zřizované církvemi a náboženskými společnostmi

[1] BOUKAL, Petr; VÁVROVÁ, Hana a kol.: *Ekonomika a financování neziskových organizací.* 1. vydání. Praha: Oeconomica, 2007. str. 7
[2] tamtéž str. 10
[3] tamtéž str. 13

Základní znaky neziskových organizací jsou podle Salamona a Anheira:[4]

- dobrovolnost, tzn. přítomnost dobrovolného prvku v organizaci. Může se jednat o dobrovolnou výpomoc, participaci na akci, apod.
- samosprávnost, tzn. autonomní postavení na trhu, kde má NO vlastní pravidla, která nejsou omezována a ovládána zvenčí.
- institucionalizace, kdy organizace je formálně organizovaná.
- nerozdělování zisku mezi vlastníky. Případný kladný výsledek hospodaření se nerozděluje, ale opět se vkládá do hlavní činnosti na cíle a poslání, pro které byla organizace založena.
- soukromoprávní povaha, tzn.organizace jsou odděleny od státní správy tím, že ve vedení nemohou být státní úředníci.

1.1 Důvody existence neziskových organizací

NO jsou zakládány především pro poskytování veřejně prospěšných služeb a působí v odvětvích, která nejsou na první pohled ekonomicky příliš významná. NO zajišťují nezastupitelnou část aktivit, které zkvalitňují náš život a prostředí, ať se jedná o kulturu, vzdělávání, nebo podporu sociálně slabších lidí. Zajišťují služby, které pro ziskové organizace nejsou výdělečně příliš zajímavé a svým působením na trhu působí jako kompenzace tržního selhání a selhávání smluvních vztahů, což lze chápat jako nedostatečnou informovanost spotřebitelů.[5] Tržní selhání jsou zapříčiněna mikroekonomickými, makroekonomickými nebo mimoekonomickými důvody. Tato selhání se poté projevují v ekonomice jako celková nestabilita.[6] Další rozbor tržního selhávání a podrobnější popis ekonomických principů a mechanismů nejsou náplní této práce.

Neziskové organizace nacházejí své příležitosti v těch odvětvích, která nejsou pro ziskové organizace dostatečně atraktivní, protože by nedokázaly své služby prodat za ty ceny, které by pro ně byly výhodné a ekonomicky zajímavé. Zároveň NO vyplňují část trhu, kde stát nemá zájem konkrétní služby poskytovat nebo to ani nedovede. Tím je vytvořen prostor

[4] BOUKAL, Petr; VÁVROVÁ, Hana a kol.: *Ekonomika a financování neziskových organizací.* 1. vydání. Praha: Oeconomica, 2007. str. 9
[5] HYÁNEK, Vladimír; PROUZOVÁ, Zuzana; ŠKRABELOVÁ, Simona a kol.: *Neziskové organizace ve veřejných službách*. 1. vydání. Brno: Masarykova univerzita, 2007. str. 36
[6] BOUKAL, Petr; VÁVROVÁ, Hana a kol.: *Ekonomika a financování neziskových organizací.* 1. vydání. Praha: Oeconomica, 2007. str. 21

pro neziskové organizace, z čehož plyne, že NO vyplňují prostor mezi ziskovým trhem, státem a rodinou. [7]

1.2 Poslání a cíle neziskové organizace

Základem dobře fungující NO by měly být jasně definované cíle, kterými by se měly organizace řídit, a tím naplňovat svá poslání a vize, pro které byly založeny. Poslání v podstatě zastřešuje činnost celé organizace, která by se měla ubírat směrem, který s posláním koresponduje. Toto poslání či vize je pak blíže převedeno do praktické a konkrétnější roviny v podobě strategických cílů, a tato transformace by měla být jedním z hlavních úkolů manažera neziskové organizace.[8]

V první řadě by měla být NO založena za účelem trvalosti své existence a plnění cílů, které si vytyčila. Ty se odvíjejí od poslání a z časového hlediska jsou rozčleněny na dlouhodobé, střednědobé a krátkodobé. Měly by být naplňovány vhodnou strategií, tedy cestou, jakou je lze dosáhnout.[9] Je třeba říct, což je víceméně zřejmé, že nelze používat stejné strategie s obecnou platností u všech NO, protože každá organizace má svá specifika a vyžaduje individuální přístup. Ovšem hlavní obecné cíle, které NO charakterizují, by měly mít veřejně prospěšný charakter se snahou změnit chování člověka, což vede k všeobecné změně celé společnosti a zlepšení kvality života a prostředí.[10]

Poslání by mělo být definováno ve všech základních listinách NO a ve formě čestného prohlášení. Problémem bývá, že některé organizace neformulují svá poslání jednoznačně a srozumitelně, jsou spíše formální a nejsou dány jasné vize směrů, kterými by se měla organizace ubírat.[11]

---

[7] NOVOTNÝ, Jiří; LUKEŠ, Martin a kol. : *Faktory úspěchu nestátních neziskových organizací*. 1. vydání. Praha: Oeconomica, 2008. str. 17
[8] BOUKAL, Petr; VÁVROVÁ, Hana a kol.: *Ekonomika a financování neziskových organizací.* 1. vydání. Praha: Oeconomica, 2007. str. 16
[9] NOVOTNÝ, Jiří; LUKEŠ, Martin a kol. : *Faktory úspěchu nestátních neziskových organizací*. 1. vydání. Praha: Oeconomica, 2008. str. 37
[10] BOUKAL, Petr; VÁVROVÁ, Hana a kol.: *Ekonomika a financování neziskových organizací.* 1. vydání. Praha: Oeconomica, 2007. str. 8
[11] NOVOTNÝ, Jiří; LUKEŠ, Martin a kol. : *Faktory úspěchu nestátních neziskových organizací*. 1. vydání. Praha: Oeconomica, 2008. str. 45

Důležitým specifikem neziskové organizace je to, že není vytvořena pro generování zisku a jakýkoliv kladný výsledek hospodaření musí být ze zákona opět vložen do hlavní činnosti.

2. Financování NO

Financování je zásadní složkou fungování organizace. Je to jedna z klíčových činností, která zajišťuje dlouhodobé fungování organizace, a tím i plnění jejího celospolečenského poslání. Základním předpokladem kvalitního a efektivního financování je forma vícezdrojového financování.[12] Tím je myšleno zajištění příjmů z několika zdrojů - veřejných, neveřejných, nebo systémem samofinancování. Dojde-li k jednostrannému zaměření na jeden zdroj a závislosti na něm, v případě možného výpadku a přerušení toku peněz z tohoto zdroje, může v krajním případě dojít až k úpadku organizace. Je tedy třeba zajistit větší množství zdrojů, které mají původ ve veřejné i soukromé sféře.

2.1 Zdroje financování

Jaroslav Rektořík dělí zdroje financování podle těchto kritérií:[13]

- Charakter zdroje
    - Podle tohoto kritéria existují zdroje finanční, které jsou nezbytné pro to, aby vůbec mohla organizace fungovat. Vedle nich stojí i zdroje nefinanční, což mohou být různé dary, poskytování služeb bez úplaty, informace a čas.
- Geografický původ zdroje
    - Z tohoto hlediska se jedná o členění zdrojů na domácí a zahraniční.
- Způsob nabytí
    - Vedle přímé podpory, ať se jedná o finanční podporu nebo fyzické dary, existuje i podpora nepřímá, což je chápáno jako různá daňová zvýhodnění, která jsou stanovena zákonem. Může se jednat o různá osvobození, zvýhodnění v případě využití dobrovolných pracovních sil, symbolické nájemné, apod.

[12] BOUKAL, Petr; VÁVROVÁ, Hana a kol.: *Ekonomika a financování neziskových organizací.* 1. vydání. Praha: Oeconomica, 2007. str. 37
[13] REKTOŘÍK, Jaroslav a kol.: *Organizace neziskového sektoru: Základy ekonomiky, teorie a řízení*. 3. vydání. Praha: Ekopress, 2010. str. 95

- Původ prostředků
    - Toto členění je asi obecně nejrozšířenější. Základní rozdělení dle původu jsou interní zdroje, které odpovídají samofinancování a vlastní činnosti organizace. Externí zdroje v podstatě tvoří zbytek, který se ještě dále dělí na zdroje z veřejné a soukromé sféry a individuálních dárců.

2.1.1 Veřejné zdroje

Jedná se o zdroje, které přicházejí z veřejných rozpočtů, buď na úrovni státního rozpočtu, nebo z místních rozpočtů samosprávných celků. Tyto finance lze čerpat několika způsoby. Nejčastější formou jsou dotace a granty. Velmi výhodnými se zdají být víceleté granty, které poskytuje například hlavní město Praha, což zaručuje jistotu toku peněz po delší časové období (např. čtyřleté granty) a umožní plánování činnosti organizace více dopředu.

Další možností čerpání přímé podpory jsou veřejné zakázky, v podobě různých nákupů, licencí, aj. Tyto smlouvy se týkají zejména poskytování veřejných služeb.[14] Dle mého názoru není v oblasti kultury, potažmo v oblasti hudebních festivalů, na které se tato práce zaměřuje, tento způsob čerpání podpor příliš častý.

Finanční zdroje pro neziskové organizace také lze získat z odvodů z hazardních her a loterií, které jsou dány zákonem č. 202/1990 Sb. a odvodů za hrací automaty, které plynou do obecních rozpočtů, z kterých jsou přerozdělovány na činnosti neziskových organizací.

2.1.2 Zdroje z EU

Další možností čerpání finančních prostředků jsou zdroje Evropské unie. Po vstupu České republiky do EU je možno čerpat z několika druhů fondů na různé tematické projekty. V případě této práce budou středem pozornosti zejména fondy aplikovatelné na oblast umění a kultury, s nimiž nepřímo souvisí i programy na podporu vzdělávání, mládeže apod. Finance z EU je možno čerpat především prostřednictvím komunitárních programů a strukturálních fondů. Proces získávání financí ze zdrojů EU bývá poněkud administrativně a v důsledku toho i časově náročný a vyžaduje velké nasazení žadatelů, což může řadu organizací odradit.

[14] REKTOŘÍK, Jaroslav a kol.: *Organizace neziskového sektoru: Základy ekonomiky, teorie a řízení*. 3. vydání. Praha: Ekopress, 2010. str. 96

Komunitární programy

„Komunitární programy jsou souborem aktivit, které přispívají ke spolupráci členských států při řešení společných problémů v oblastech souvisejících s politikami Evropské unie.“[15]

Tyto programy jsou financovány přímo z rozpočtu Evropské unie a jsou spravovány Evropskou komisí, která za ně většinou nese zodpovědnost. V některých případech je částečná zodpovědnost přenesena i na vnitrostátní orgány dané členské země. Tyto programy jsou víceleté a jsou poskytovány pouze neinvestičním projektům, které jsou určeny pro fyzické i právnické osoby. Rozdíl mezi těmito programy a strukturálními fondy je ten, že v tomto případě se čerpají finance na konkrétní program a ne pro členskou zemi, tudíž není automaticky dané, že žadatel z ČR podporu dostane.[16] V ČR zajišťuje metodický tok peněz na dané programy Ministerstvo financí ČR prostřednictvím odboru Národního fondu. Programy z období 2006 - 2008[17], které mohou být aplikovány na projekty v oblasti umění a kultury, a které jsou v této práci aktualizovány podle Euroskop.cz pro období 2007 – 2013, jsou tyto[18]:

- Kultura 2007
- Media 2007
- Program celoživotního učení (Erasmus Mundus, Leonardo da Vinci, a jiné programy v oblasti vzdělávání)
- Evropa pro občany
- Life +
- 7. rámcový program pro výzkum a vývoj (mohou žádat univerzity, výzkumné instituce, jednotliví výzkumníci)
- Mládež v akci

[15] *EUROSKOP.cz* [online]. 2011. [cit. 20-05-2011]. Základní informace o komunitárních programech. Dostupné z: http://www.euroskop.cz/8643/sekce/zakladni-informace
[16] tamtéž
[17] DEBNÁR, Viktor; TICHÁ, Tereza; ŽÁKOVÁ, Eva: *Podpora umění a kultury z Evropské unie*. 1. vydání. Praha: Divadelní ústav, 2008. str. 8
[18] *EUROSKOP.cz* [online]. 2011. [cit. 20-05-2011]. Přehled komunitárních programů. Dostupné z: http://www.euroskop.cz/8644/sekce/prehled-hlavnich-komunitarnich-programu/

V samotné gesci Ministerstva kultury ČR jsou programy Kultura 2007, která se zaměřuje na umění a kulturní dědictví a Media 2007, který podporuje evropský filmový průmysl. Ze všech výše jmenovaných programů mohou získávat finance i neziskové organizace.

Strukturální fondy

Do těchto fondů spadá Evropský sociální fond (ESF) a Evropský fond pro regionální rozvoj (ERDF).

„Největší podíl finanční podpory pro oblast kultury ze strany EU nepochází z přímé podpory kulturního sektoru prostřednictvím komunitárních programů, ale prostřednictvím úspěšné spolupráce mezi kulturními organizacemi a místními a regionálními orgány na základě financování projektů prostřednictvím strukturálních fondů.“[19]

Podle dosavadních zjištění[20] se strukturální fondy podílejí na celkových financích EU vynaložených na kulturu zhruba 80%, což je oproti komunitárním programům (20%) poměrně velký rozdíl. V tabulce č. 1 jsou uvedeny zásadní rozdíly mezi strukturálními fondy a komunitárními programy.

[19] DEBNÁR, Viktor; TICHÁ, Tereza; ŽÁKOVÁ, Eva: *Podpora umění a kultury z Evropské unie*. 1. vydání. Praha: Divadelní ústav, 2008. str. 59
[20] tamtéž str. 59

	Komunitární programy	Strukturální fondy
Partnerství	evropské	národní
Dopad výsledků	celoevropský	regionální
Místo hodnocení	Brusel/Lucemburk	ČR
Právní rámec smlouvy	Brusel/Lucemburk	ČR
Poslání	Podpora specifických oblastí přímo souvisejících s politikami Evropské unie	Podpora hospodářské a sociální soudržnosti
Podpora projektů	Generální ředitelství Evropské komise	Ministerstva a Regionální rady soudržnosti
Na co se žádá	Věda a výzkum, vzdělávání, kultura, životní prostředí, aj.	Infrastruktura a jejich vybavení, lidské zdroje, aj.
Hodnotilé	Nadnárodní hodnotitelé	Národní hodnotitelé

Tabulka 1- Porovnání Komunitárních programů a Strukturálních fondů EU. Zpracováno podle *EUROSKOP.cz* [online]. 2011. [cit. 20-05-2011]. Základní informace o komunitárních programech. Dostupné z: http://www.euroskop.cz/8643/sekce/zakladni-informace

2.1.3 Neveřejné zdroje

V našich podmínkách si pod pojmem neveřejných zdrojů si lidé většinou představí příjmy od firemních dárců, kteří představují komerční sféru. Většinou je toto dárcovství spojeno s pojmem sponzoring, který ovšem v podstatě v čisté formě neexistuje. V našem právním řádu sponzoring definován není, a tak se v praxi jedná například o smlouvy darovací, smlouvy o pronájmu, smlouvy o výpůjčce, apod.[21]

Vedle těchto možností existují i způsoby dárcovství od nadací a nadačních fondů, individuálních dárců nebo mecenášů, což je typický jev zejména ve Spojených státech - u nás v tomto směru existují jen světlé výjimky.

Nadace

Čerpání financí ze zdrojů nadací a nadačních fondů je další možnost, jak zvýšit disponibilní zdroje k pokrytí činnosti organizace. Nadace a nadační fondy jsou neziskové organizace zřízené a vzniklé podle zákona č 227/1997 Sb. o nadacích a nadačních fondech pro dosahování obecně prospěšných cílů. Nadace poskytuje příspěvky na účely, pro které byla vytvořena, z výnosů z nadačního jmění a ostatního majetku. Příspěvky jsou poskytovány většinou formou grantů.

[21] LEDVINOVÁ, Jana; PEŠTA, Karel: *Základy fundraisingu*. 1. vydání. Praha: Informační centrum nadací a jiných neziskových organizací, 1996. str. 96

Firemní dárci

Firemní dárcovství je další z možností, jak získat pro organizaci nebo projekt finanční a nefinanční zdroje. Firmy mohou organizaci dobrovolně podporovat buď přímými finančními „dary“ nebo poskytováním svých služeb bez úplaty, jako je tisk materiálů, půjčení automobilů, pobyt zdarma v hotelu, apod. Je třeba si uvědomit, že většina podporujících firem chce mít ze svých donátorských aktivit také určitý profit a málokterá firma bude organizaci dávat peníze jen pro svůj dobrý pocit. Je tedy třeba ze strany organizace zkoumat také motivy dárce, co bude požadovat a co jí NO nebo samotný projekt může nabídnout.[22]

Asi nejčastější formou zviditelnění dárce bývá uvedení jména či jeho loga na propagačních materiálech, programech, plakátech, apod. Toto zviditelnění může mít funkci čistě reklamní, kdy je důležité, že se o firmě jednoduše ví. Na druhou stranu chce „sponzor“ také dát najevo, že podporuje bohulibé činnosti, což má pro něj další přidanou hodnotu. V případě živého umění lze nabídnout určitý počet volných vstupenek na daná představení nebo koncerty. Je ovšem třeba zvážit jejich počet; kdyby byly dány do prodeje, znamenalo by to další příjem. Některé firmy ocení zprostředkování některých výjimečných zážitků - například setkání s umělci nebo uspořádání speciálního představení pro klienty může být cennější, než některé jiné formy propagace.

Dalšími motivy firemního dárcovství mohou být daňové úlevy nebo tradice - firma je známá svými dárcovskými aktivitami, a díky tomu je veřejností kladně vnímána. To přináší jistá pozitiva - kupříkladu získání nových klientů, partnerů, apod.[23]

Problémem shánění potenciálních sponzorů je samozřejmě samotné jejich získání, ale i jejich udržení v dlouhodobém horizontu. Je třeba být asertivní a dále rozvíjet vzájemný vztah. Samotné hledání bývá zpravidla „mravenčí prací“ a mnoho firem není ochotno darovat peníze buď z nedostatku důvěry nebo z důvodů podporování jiných oblastí[24]. Na druhou stranu může být mnohdy získání dárce paradoxně výsledkem náhody nebo osobního zájmu generálního ředitele firmy.

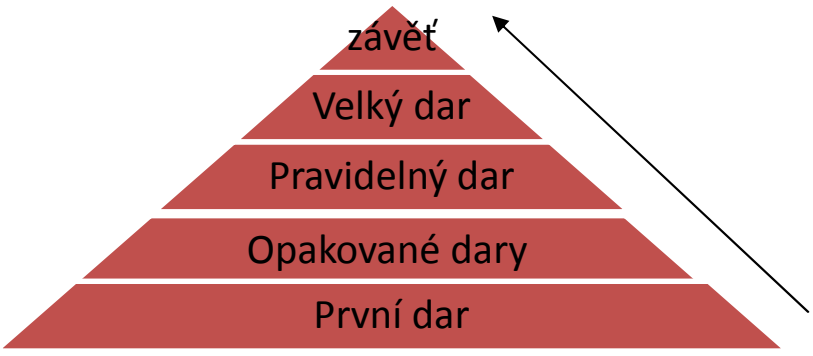
[22] BOUKAL, Petr; VÁVROVÁ, Hana a kol.: *Ekonomika a financování neziskových organizací.* 1. vydání. Praha: Oeconomica, 2007. str. 40
[23] BOUKAL, Petr; VÁVROVÁ, Hana a kol.: *Ekonomika a financování neziskových organizací.* 1. vydání. Praha: Oeconomica, 2007. str. 40
[24] tamtéž. str. 41

Je třeba mít na mysli, že *„ získávání finančních prostředků je proces směny“*[25] a fundraisingem není myšleno pouze pasivní přijímání peněz, ale také aktivní přístup k budování a udržování vztahů mezi partnery. Podle mého názoru se tato obecně platná věta nevztahuje pouze k firemním dárcům, ale i k ostatním typům vztahů NO- dárce.

Individuální dárci

Individuální dárcovství je dalším možným finančním zdrojem organizace. V tomto případě se může jednat o dobrovolníky, členy organizace, lidi, kteří se zajímají o činnost organizace a chtějí ji podporovat, nebo o přispívatele z širší veřejnosti, například prostřednictvím DMS. Dalším případem může být mecenášství, kdy dárce podporuje umění a činnost organizace zpravidla většími částkami z důvodu svého osobního zájmu. Je zajímavostí, že například v USA je právě podíl individuálních dárců zhruba 80% na celkových sponzorských darech a mecenášství tam má mnohem větší tradici než v ČR.[26] Je to pravděpodobně způsobeno jinou národní mentalitou a rozdílným právním prostředím.

Jaroslav Rektořík dále zmiňuje, že v případech individuálního dárcovství je třeba zohlednit tzv. pyramidu dárců, která vystihuje vztah mezi výší daru a délkou vztahu organizace s dárcem. Zpočátku člověk věnuje organizaci menší dar, protože k ní nemá stoprocentní důvěru. S postupem času, pokud si organizace dárce udrží, se prohlubuje vzájemný vztah a důvěra. Tomu je přímo úměrná výše daru, který se může z minimální částky vyšplhat až na velké dary, případně závěť.[27]



Obrázek 1- Pyramida dárcovství. Zpracováno podle REKTOŘÍK, Jaroslav a kol.: *Organizace neziskového sektoru: Základy ekonomiky, teorie a řízení*. 3. vydání. Praha: Ekopress, 2010. str. 98

[25] LEDVINOVÁ, Jana; PEŠTA, Karel: *Základy fundraisingu*. 1. vydání. Praha: Informační centrum nadací a jiných neziskových organizací, 1996. str. 37
[26] REKTOŘÍK, Jaroslav a kol.: *Organizace neziskového sektoru: Základy ekonomiky, teorie a řízení*. 2. vydání. Praha: Ekopress, 2007, str. 94
[27] REKTOŘÍK, Jaroslav a kol.: *Organizace neziskového sektoru: Základy ekonomiky, teorie a řízení*. 3. vydání. Praha: Ekopress, 2010. str. 98

Na tomto místě je možno zmínit také vliv veřejně známé osoby na projekt či organizaci, která danou akcí zaštítí svým jménem, a tak jí dodá jistou prestiž. Není to dárcovství v pravém slova smyslu a jde spíše o jistý marketingový nástroj. Známé jméno, které k akci přitáhne mnohem větší pozornost veřejnosti i médií, tvoří pro projekt další přidanou hodnotu. Na druhou stranu záštita veřejně známou osobou nemusí automaticky znamenat zvýhodnění při uzavírání smluv o pronájmu apod.

2.1.4 Vlastní činnost

Samofinancování z vlastní činnosti je dalším možným zdrojem financování organizace. Organizace, které poskytují zejména živé umění, mají poměrně více potenciálu v získávání příjmů z vlastní činnosti (hlavní a vedlejší) než například muzea. Je to zřejmě dáno tím, že vzhledem k náplni své činnosti, většinou vymezenou rámcem určitých projektů, dokážou pružněji reagovat na tržní změny a přizpůsobit své především marketingové nástroje, které s touto činností úzce souvisejí.

Vlastní činností je myšlen například prodej výrobků z chráněných dílen, prodej dárkových předmětů, poskytování poradenských služeb, kurzů a dále fundraisingové akce, jako plesy, aukce.[28]

V živém umění je vlastní činnost spojována především s prodejem vstupenek na představení, koncerty a jiné akce. Jedním z cílů organizace je co nejefektivněji zvýšit zdravý tok příjmů z vlastní činnosti, s pokud možno nejmenšími náklady, zejména na marketing a propagaci.[29]

Zvýšení prodejů vstupenek lze dosáhnout podle Michaela Kaisera několika způsoby:[30]

- **Předplatné**

  U tohoto případu je velmi výhodné to, že organizace už předem dostane určitý obnos peněz, s kterým může disponovat, a tak i lépe plánovat svou činnost více dopředu. Tyto příjmy z předplatného jsou většinou přijaty již před sezonou, kdy vrcholí přípravy a hotovost je tedy nejvíce potřebná. Zároveň tato jistota

[28] REKTOŘÍK, Jaroslav a kol.: *Organizace neziskového sektoru: Základy ekonomiky, teorie a řízení*. 3. vydání. Praha: Ekopress, 2010. str. 98
[29] CIKÁNEK, Martin in Kaiser, Michael M.: *Strategické plánování v umění: praktický průvodce*. 1. vydání. Praha: Institut umění – Divadelní ústav v Praze, 2009. str. 69
[30] tamtéž str. 70

již přijatých peněz dává realizačnímu týmu větší svobodu při výběru repertoáru. Tím pádem může do svého programu zařadit i inovativnější vystoupení.

- **Skupinový prodej**

  Tento způsob prodeje je vhodný v případě, kdy má akce problém zejména se zaplněním míst. Zaplněné hlediště působí mnohem lépe než hlediště poloprázdné. Nejen, že by bylo dosaženo ztráty za neprodané vstupenky, ale mělo by to i špatný vliv na vnímání veřejnosti a donátorů, kteří akci podporují. Je tedy vhodné nabídnout i s výraznější slevou tyto skupinové vstupenky různým komunitním či obchodním skupinám, apod.

- **Jednotlivé vstupenky**

  Prodej jednotlivých vstupenek bývá pro organizaci nejtěžší a z hlediska udržitelnosti je třeba vyvíjet efektivní marketingovou činnost. Jedním z nejdůležitějších aspektů je zachování kvality nabízeného produktu (představení, koncert). Vstupenky by se neměly prodávat za cenu ztráty kvality.

  Zvýšení prodejů jednotlivých vstupenek lze docílit různými marketingovými nástroji, jako jsou adresná reklamní pošta, inzerce v tisku, reklama v elektronických médiích, telemarketing, plakáty, aj.

3. Fundraising

3.1 Vymezení pojmu fundraising

Mnoho publikací uvádí různé definice tohoto slova, ke kterému v podstatě neexistuje český ekvivalent. Za tímto pojmem se nalézá několik definic, ale v zásadě se nakonec všechny scházejí. V doslovném překladu by se jednalo o zvyšování a budování fondu, zejména finančního, jehož prostřednictvím by mělo být dosaženo nějakých cílů.[31]To je ovšem poněkud obecné vyjádření a v současnosti se užívá spíše jednodušší anglický výraz „fundraising", který je zmiňován zejména ve spojení s realizacemi různých akcí a projektů, které jsou veřejně prospěšné pro společnost.

Podle Jany Ledvinové a Karla Pešty je to *„pojem zahrnující různé metody a postupy, jak získat prostředky pro činnost nevýdělečných organizací. Je to ‚věda' o tom, jak úspěšně přesvědčit druhé, že právě vy a vaše činnost jsou důležité a že se do nich vyplatí investovat."*[32]

Možná poněkud odbornější formulaci uvádí ve své knize Marta Smolíková: „*Fundraising je systematická činnost, jejímž výsledkem je získání finančních či jiných prostředků na obecně prospěšnou činnost organizací nebo jednotlivců. Fundraisingem se zabývají zpravidla nevládní neziskové organizace, rozpočtové nebo příspěvkové organizace, obce, mikroregiony, kraje, církve a v neposlední řadě i podnikatelské subjekty poskytující veřejně prospěšnou službu."*[33]

Z obou definic je patrné, že proces získávání financí pro konkrétní projekt či organizaci by měl být v každém případě systematický a dlouhodobě plánovaný. Aby bylo dosaženo dlouhodobé úspěšnosti a trvalého růstu organizace, je třeba plánovat dopředu jak fundraising, tak celý finanční plán. V případě, že by se jednalo o krátkodobé a nárazové cíle bez větších návazností na budoucí existenci a činnost projektu, mohlo by se stát, že organizaci jednoduše dojdou zdroje a nebude schopna pokrýt svou činnost.

[31] POLAČKOVÁ, Zuzana: *Fundraisingové aktivity: Jak získat finanční prostředky od místní komunity.* 1. vydání. Praha: Portál, 2005. str. 11
[32] LEDVINOVÁ, Jana; PEŠTA, Karel: *Základy fundraisingu*. 1. vydání. Praha: Informační centrum nadací a jiných neziskových organizací, 1996. 141 s. str. 7
[33] SMOLÍKOVÁ, Marta, ed.: *Management umění*. 1. vydání. Praha: Vysoká škola uměleckoprůmyslová, 2008. str. 65

Je tedy nezbytné vypracování systematického a podrobného plánu, jakým způsobem získávat co nejvíce prostředků od nadací, soukromých a firemních dárců, jednotlivců, mecenášů a veřejných subjektů.[34] Michael Kaiser zároveň uvádí, že zejména u menších organizací je velmi důležité vytvoření programu pro získávání individuálních dárců, kteří napomohou růstu organizace a její přeměně na velkou organizaci vyšší úrovně.[35]

3.2 Potřeba fundraisingu

Fundraising je většinou spojován s neziskovými organizacemi nebo chceme-li nevýdělečnými aktivitami, které mají veřejně prospěšný charakter. To ovšem neznamená, že nemohou mít fundraisingový plán i podnikatelské subjekty (viz definice Smolíková, str. 65). Jsou tím především myšleny firmy, které poskytují veřejně prospěšné služby, které samy o sobě příliš výdělečné nejsou.

Podle Marty Smolíkové [36] jsou základními rysy veřejně prospěšných aktivit:

- Transparentnost organizace, potažmo projektu, který organizace pořádá. Je logické, že nikdo organizaci nedá peníze, pokud její účetnictví a činnost nebudou „čisté“. Tím by byla ztracena důvěra ve stávající i potenciální dárce. Pro tuto transparentnost by měly být učiněny základní úkony, jako zveřejňování výročních zpráv, výsledku hospodaření a podávání přesných informací o činnosti. S tím souvisí definice poslání a cílů, z kterých jsou zřejmé aktivity, které organizace vykonává.
  „Úspěšný fundraising je možné provádět za předpokladu, že jsme ochotni zveřejňovat nejen výsledky svých projektů, ale otevřeně prezentovat i informace o celkové činnosti organizace.“[37]
- Další vlastností organizace, která vykonává veřejně prospěšnou činnost, je nekomerčnost. Obecně by měla být veřejně prospěšná služba dostupná všem za stejně přijatelných podmínek, což může být například cena, která by ovšem měla odrážet reálné ceny trhu a neměla by být nadhodnocena. Dále by mělo být platové ohodnocení účastníků, kteří se na realizaci projektu podílí,

[34] KAISER, Michael M.: *Strategické plánování v umění: praktický průvodce*. 1. vydání. Praha: Institut umění – Divadelní ústav v Praze, 2009. str. 80
[35] tamtéž str. 80
[36] SMOLÍKOVÁ, Marta, ed.: *Management umění*. 1. vydání. Praha: Vysoká škola uměleckoprůmyslová, 2008. str. 67
[37] tamtéž str. 67

adekvátní a úměrné reálným mzdám za obdobnou práci ve stejné lokalitě. Je zřejmé, že platové ohodnocení bude rozdílné například v Praze a okresním městě.

V souvislosti s nekomerčností by se měla organizace také vyhnout přílišnému plýtvání zdrojů, čemuž by měla zabránit tvorba reálného finančního plánu. Podle Marty Smolíkové [38] by z celkového rozpočtu mělo být použito maximálně 20 % financí na administrativní náklady a nejvýše 30 % nákladů na marketing a propagaci.

- Nakonec by měla být dána pro dobré fungování organizace jasná pravidla, která se zdají být samozřejmostí, ale v praxi může být situace jiná. Je třeba zvolit vedoucí „tým“, tedy správní, kontrolní, výkonné a dozorčí orgány organizace, které budou nejen určovat pravidla fungování, ale budou také dohlížet na jejich dodržování a rozhodovat o hospodaření organizace, případně řešit spory, které mohou nastat.

[38]SMOLÍKOVÁ, Marta, ed.: *Management umění*. 1. vydání. Praha: Vysoká škola uměleckoprůmyslová, 2008. str. 67

4. Důvody podpory umění a kultury

Kulturu a umění někteří lidé považují za méně důležitou součást života a nepřisuzují ji velký význam. Kultura je někdy považována za jakýsi nadstandard, který není nezbytný, a někteří lidé ji odsunují na okraj svých zájmů. Lidé nejsou mnohdy schopni docenit přínosy umění jak společenské, tak ekonomické. Kultura zprostředkovává lidem příjemné zážitky, poskytuje jim zábavu a odreagování od běžného pracovního života. Z psychologického hlediska má dopad na duševní pohodu, spokojenost a v případě aktivního přístupu k umění, tedy kdy sám člověk umění tvoří, dává prostor k seberealizaci, kreativitě a k možnosti sebeuplatnění. Dále podle Marty Smolíkové[39] umění vzdělává a zprostředkovává lidem poznání kulturních hodnot. Kultura vede k eliminaci negativních sociálních projevů, umožňuje setkávání lidí, odbourává předsudky a stereotypy a tyto vlivy mají kladný dopad na sociální chování jednotlivců a v důsledku toho i na celou společnost. Toto jsou vše přidané hodnoty, které kultura přináší a tím, že způsobuje větší spokojenost lidí, vede k všeobecnému blahobytu společnosti. S tím úzce souvisí i ekonomické přínosy. Kultura, jako i jiná „tržní odvětví", na sebe váže další související služby, které přinášejí finance do daného regionu, dochází ke spolupráci a navazování nových, nejen obchodních vztahů, vedoucích k přílivu nového kapitálu. Zároveň na sebe váže turistický ruch, zvyšuje atraktivitu daného regionu, což má další multiplikační efekt, který na sebe váže další ekonomická pozitiva.[40]

A právě úkolem schopného fundraisera je o těchto přínosech přesvědčit potenciální dárce, kteří by mohli kulturní projekty podporovat a dát jim důvod, že jejich podpora má smysl a vede k bohulibým cílům. Organizace musí být sama přesvědčena o svém poslání a cílech a měla by si uvědomit smysluplnost svých aktivit. Jen tak může přesvědčit dárce, které chce získat.

„ Přesvědčit druhé může jen ten, kdo je sám přesvědčený"[41]

K získání dárce je základním aspektem vzbuzení důvěry v organizaci, činnost i samotnou osobu, která organizaci reprezentuje. Je důležité dodržovat jakýsi etický kodex, kde by měla být důležitá kritéria jako poctivost, upřímnost, pravdomluvnost a otevřenost. Zároveň

[39] SMOLÍKOVÁ, Marta, ed.: *Management umění*. 1. vydání. Praha: Vysoká škola uměleckoprůmyslová, 2008. str. 68
[40] tamtéž str. 68
[41] LEDVINOVÁ, Jana; PEŠTA, Karel: *Základy fundraisingu*. 1. vydání. Praha: Informační centrum nadací a jiných neziskových organizací, 1996. str. 10

by organizace měla být transparentní a dát o sobě vědět okolí v pozitivním smyslu. To lze docílit doporučeními klientů, prostřednictvím médií, rozhlasu apod.

„Tím nejspolehlivějším předpokladem úspěchu je, že je vaše organizace připravena otevřít se světu a nemusí nikomu nic zatajovat. Základním motorem je vaše upřímné přesvědčení o tom, že děláte dobře užitečné věci. Klíčovým krokem však zůstává, dát o tom vědět ostatním.“[42]

Je třeba si ovšem uvědomit, že žádný dárce neposkytuje peníze „zadarmo“ bez jakéhokoliv úsilí ze strany organizace. Tudíž je třeba budovat dobré vztahy s dárci a komunikovat s okolím prostřednictvím zodpovědného plánování, kvalitního marketingu a PR, tzn. vztahy s veřejností. Všechny tyto činnosti související se získáváním zdrojů jsou úkoly (nejen) fundraisingu.

[42] LEDVINOVÁ, Jana; PEŠTA, Karel: *Základy fundraisingu*. 1. vydání. Praha: Informační centrum nadací a jiných neziskových organizací, 1996. str. 47

5. Způsoby fundraisingu[43]

Předchozí text se zabýval spíše identifikací dárce, jak získat jeho důvěru, pochopení jeho motivů a určení zdrojů, z kterých je možno čerpat. Aby byla tato teoretická část převedena do praktické podoby, je třeba znát základní způsoby, jakými lze docílit konečného získání dárců. V případě, že je vybrán určitý okruh dárců, kteří by mohli mít o podporu zájem, je třeba tyto potenciální dárce reálně oslovit. V praxi bývá mnoho žádostí neúspěšných, a tak je tato činnost mnohdy „během na dlouhou trať", který zabere mnoho času a úsilí.

Podle Jaroslava Rektoříka jsou základními způsoby fundraisingu:

Tzv. direct mailing

Direct mailing neboli přímá pošta je jednou z možností, jak dárce oslovit a jak dát o sobě vědět okolí prostřednictvím pošty nebo e-mailu. Jedná se o adresný nebo neadresný dopis pro širší skupinu lidí, tzv. newsletter, zasílání pohlednic, programů, ceníků, apod. Tento způsob je poměrně snadnou možností jak oslovit větší množství lidí, ovšem z hlediska získávání dárců se zdá být poněkud neosobní, což může vést v neprospěch žádosti o partnerství. Tento způsob by měl být využíván spíše k oslovení stávajících „zákazníků", předplatitelů a členů k podávání aktuálních informací a novinek. Pošta by měla být rozesílána s rozvahou, protože podávání velkého množství informací a častého zasílání newsletterů může již některé adresáty obtěžovat. Z tohoto důvodu je mnohdy pošta příjemcem odeslána do nevyžádané pošty, tudíž ztrácí na významu.

Osobní dopis, telefonický rozhovor

Tento způsob oslovení dárců je poněkud osobnější formou předchozího případu. Zde je předpokládána dobrá znalost dárce a spíše je tato metoda užívána v souvislosti s opakovanými dary. V tomto případě je dobré, když také dárce organizaci zná a má k ní důvěru.

Tyto způsoby ovšem nedokážou plně nahradit osobní setkání, které je stále nejúčinnější způsob získání dárce. Při osobní návštěvě je důležitá také osobnost fundraisera, který by měl jasně a srozumitelně popsat záměr, pro co konkrétního chce finance získat, jeho

[43] REKTOŘÍK, Jaroslav a kol.: *Organizace neziskového sektoru: Základy ekonomiky, teorie a řízení*. 3. vydání. Praha: Ekopress, 2010. str. 99

motivaci, apod. Na druhou stranu by měl říci, co on a jeho organizace může dárci nabídnout. Mnohdy hrají roli také osobní sympatie a schopnost asertivního a srozumitelného jednání jsou v osobním jednání velkým pozitivem.

Benefiční akce

Benefiční akce může mít podobu koncertu, prodejní výstavy, aukce, festivalu, sportovní akce, apod. V tomto případě platí, čím originálnější nápad, který je inovativní, tím více akce může uspět. Tyto akce se konají pro dobročinný účel a jejich cílem není pouhé zorganizování akce, ale i získání finanční podpory.[44]

Benefiční akce jsou určeny spíše pro menší skupinu lidí a je třeba promyslet, koho na akci pozvat a na jaké hosty se zaměřit. Je velmi přínosná přítomnost některé veřejně známé osoby, která přitáhne větší pozornost okolí a dodá konkrétní akci jistou prestiž.

Podmínkou benefiční akce je hladký a bezchybný průběh, kterého lze docílit přesným a svědomitým plánováním. Součástí plánování je stanovit si cíle, image, jakou chce organizace představovat, typ akce, personální základnu, rozpočet, termíny, administrativní podporu a vytvoření přesného plánu akce, kdo co bude v danou chvíli zajišťovat.

Veřejné sbírky

„Veřejnou sbírkou je získávání a shromažďování dobrovolných peněžitých příspěvků od předem neurčeného okruhu přispěvatelů pro předem stanovený veřejně prospěšný účel, zejména humanitární nebo charitativní, rozvoj vzdělání, tělovýchovy nebo sportu, nebo ochrana kulturních památek, tradic nebo životního prostředí. Sbírku je oprávněna konat za podmínek stanovených tímto zákonem pouze právnická osoba.“[45]

Veřejné sbírky bývají vzhledem k jejich většímu rozsahu poměrně organizačně náročné a vyžadují více prostředků propagace, schopný organizační tým, dostatek financí a bezúhonnost organizace.[46]

V současné době se forma veřejných sbírek, jakožto způsobu získání financí, v oblasti živého umění příliš nevyužívá.

---

[44] ŽENÍŠEK, Karel: *Seminář základní metody fundraisingu* [online]. 2003. [cit. 25-5-2011]. Salesiánská provincie Praha – Kobylisy 23.4.2003. Dostupné z: http://mladez.sdb.cz/materialy-ke-stazeni/knihovna/?cmd...81

[45] tamtéž

[46] REKTOŘÍK, Jaroslav a kol.: *Organizace neziskového sektoru: Základy ekonomiky, teorie a řízení*. 3. vydání. Praha: Ekopress, 2010. str. 99

Písemná žádost o grant

Granty jsou poskytovány zejména prostřednictvím veřejných orgánů, ministerstev a samosprávných celků. Tento způsob získávání finančních prostředků je celkem častý, ovšem pro jeho získání je nutné vypracování písemné žádosti, která poté musí být schválena příslušnými orgány. Tento postup je poněkud byrokratický a časově náročný, ale v případě, že žadatel se svým projektem zaujme, má velkou šanci grant získat.

Testament- fundraising

Tento typ dárcovství navazuje na již zmíněnou pyramidu dárců. Testament – fundraising, neboli odkázání majetku, je projevem vysoké důvěry a v pyramidě se nachází na nejvyšším místě.

Online fundraising

V důsledku rozvoje nových komunikačních technologií se nabízí možnosti využívání tzv. online – fundraisingu. Jedná se zejména o nové komunikační kanály a sociální sítě typu facebook nebo twitter, což je velké pole působnosti pro zviditelnění pořádaných akcí. Dalším způsobem online fundraisingu jsou dárcovské sms (DMS), jejichž prostřednictvím lze přispět zpravidla menšími finančními částkami.

Speciální akce[47]

Speciálními akcemi se rozumí významné akce či galavečery, které jsou většinou spojeny s rautem, večeří, apod. Jedná se o výjimečný večer určený zejména „smetánce“, která si zakoupí lístky za nadstandardně vysokou cenu v očekávání, že zažije výjimečný zážitek. Tím může být koncert, setkání s umělci, prohlídky zákulisí nebo setkání s dalšími významnými hosty. Tyto akce bývají určeny pro stávající i potenciální dárce, kteří v případě spokojenosti budou chtít své jméno s akcí spojit a tím podpořit správnou věc. Tento způsob je vhodný nejen k oslovení a získání dárců, ale je to také jeden ze způsobů, jak zvýšit příjmy, které pokryjí běžnou činnost organizace.

[47] CIKÁNEK, Martin in Kaiser, Michael M.: *Strategické plánování v umění: praktický průvodce*. 1. vydání. Praha: Institut umění – Divadelní ústav v Praze, 2009. str. 144

Fundraising „od dveří ke dveřím“

Tento fundraisingový způsob vychází z opakovaného obcházení potenciálních dárců. Fundraiser představuje u různých typů sponzorů svůj záměr a zkouší, kterého z nich jeho projekt zaujme, a který jej později podpoří. Tato metoda může být účinná za předpokladu velkého nasazení a vytrvalosti žadatele. Nevýhodou může být v některých případech narušování soukromí (např. církve, sekty a jiné nábožensky orientované organizace - Svědci Jehovovi, Armáda spásy) a snadné počáteční odrazení sponzora.

Členství[48]

Členství je jednou z možností zapojení veřejnosti do činnosti a chodu organizace. Primárním cílem budování členské základny není získání peněz, ale vytvoření dobrého jména, které budí kladný dojem u potenciálních sponzorů. Členové jsou většinou lidé, kteří cítí sounáležitost s organizací a mají k ní důvěru, a proto jsou ochotni v případě potřeby pomoci nebo poskytnout určitý finanční příspěvek. Zároveň jsou to členové, které organizace osloví jako první, a tak mohou dále šířit sdělení, která mají být předána okolí. Čím větší členskou základnu organizace má, tím lépe dokáže ovlivňovat veřejná rozhodnutí a navazovat spojení s významnými partnery. Je třeba si uvědomit, že budování členské základny je poměrně organizačně náročné a je důležité udržovat vzájemný kontakt. Tím je docíleno pravidelným informováním členů, vedením jejich záznamů a databází a obnovováním členství.

Inzerce[49]

Inzerce a reklama patří mezi nejefektivnější způsoby, jak o sobě dát vědět prostřednictvím médií. Tento způsob propagace bývá ovšem poněkud finančně náročný a většinou se lze setkat s partnerstvím na základě sponzoringu, kdy média bez úplaty uveřejní tištěnou reklamu nebo spoty, které inzerují konkrétní akci. Je třeba zvolit vhodný typ média, který koresponduje s náplní projektu, a tím bude inzerce co nejefektivněji zaměřena na konkrétní skupinu lidí, která je pro organizaci cílová.

[48] POLAČKOVÁ, Zuzana: *Fundraisingové aktivity: Jak získat finanční prostředky od místní komunity.* 1. vydání. Praha: Portál, 2005. str. 31
[49] tamtéž str.31

6. Mezinárodní festival Struny podzimu[50]

6.1 Historie

Festival Struny podzimu, u jehož vzniku stál jeho spoluzakladatel a umělecký ředitel Marek Vrabec, již šestnáct let obohacuje nejen pražskou hudební scénu. Na počátku byl festival pořádán hudebním oddělením Správy Pražského hradu, příspěvkovou organizací Ministerstva kultury ČR a první koncerty festivalu se tedy konaly v sálech Pražského hradu, které jsou samy o sobě velmi lukrativním místem.

V roce 2004 po nástupu prezidenta Václava Klause však musel festival tyto prostory opustit. Struny podzimu tak přišly o významné prostory a sponzory, kteří festival podporovali, a celý festivalový tým musel začínat téměř od nuly – zachovány byly pouze 3 koncerty. Festival bylo potřeba transformovat. Festival se registroval jako občanské sdružení, což mu umožnilo získávat granty.

V témže roce festival získal nové spolupořadatele - Národní divadlo, Národní muzeum (České muzeum hudby), Nadaci Dagmar a Václava Havlových Vize 97. Od roku 2010 nově festival podpořilo také Židovské muzeum v Praze. Díky této podpoře získaly Struny podzimu zázemí v nejvýznamnějších koncertních sálech jako je České muzeum hudby, Stavovské divadlo, Pražská křižovatka (VIZE 97), aj.

V roce 2010 probíhaly koncerty na těchto místech:

- České muzeum hudby
- Kongresové centrum Praha
- Kostel Matky Boží před Týnem
- Lucerna Music Bar
- Národní památník na Vítkově
- Obecní dům
- Pražská křižovatka (kostel sv. Anny)
- Španělská synagoga

[50] není-li uvedeno jinak, tato část práce vychází z osobního rozhovoru autorky s Markem Vrabcem, ze závěrečných zpráv a webových stránek *Struny podzimu* [online]. 2011 [cit. 03-06-2011]. Dostupné z: http://www.strunypodzimu.cz/

Tento každoroční svátek hudby se koná na přelomu září a listopadu a do dnešní doby si vybudoval významné postavení na festivalové hudební scéně. Svým inovativním přístupem, který se zaměřuje na žánry jazzu, klasiky a crossoveru si získal mnoho příznivců a dnes je jedním z nejvyhledávanějších festivalů tohoto typu.

Struny podzimu mají definováno poslání, které vystihuje náplň festivalu a upřesňuje jeho specifika:

„Posláním festivalu Struny podzimu je poskytovat unikátní umělecké zážitky, obohacovat českou kulturní scénu a rozšiřovat obzory publika.“[51]

Festival zakládá svou činnost především na unikátním programu, premiérách a debutech, světových interpretech výjimečných talentech, otevřeném a náročném publiku a geniu loci koncertních sálů.

„Festival Struny podzimu je křižovatkou mezi jazzem a klasikou, tradicí i experimentem. Jeho program představuje výběr jazzu, klasické hudby, sofistikovaného crossoveru, staré hudby a worldmusic v podání nejvýraznějších osobností současné mezinárodní hudební scény.“[52]

Jako nejvýznamnější hosty festivalu lze namátkou uvést Bobbyho McFerrina, Cassandru Wilson, Dee Dee Bridgewater, Jana Garbareka, Jiřího Bártu, Brada Mehldau, Magdalenu Koženou a mnohé další.

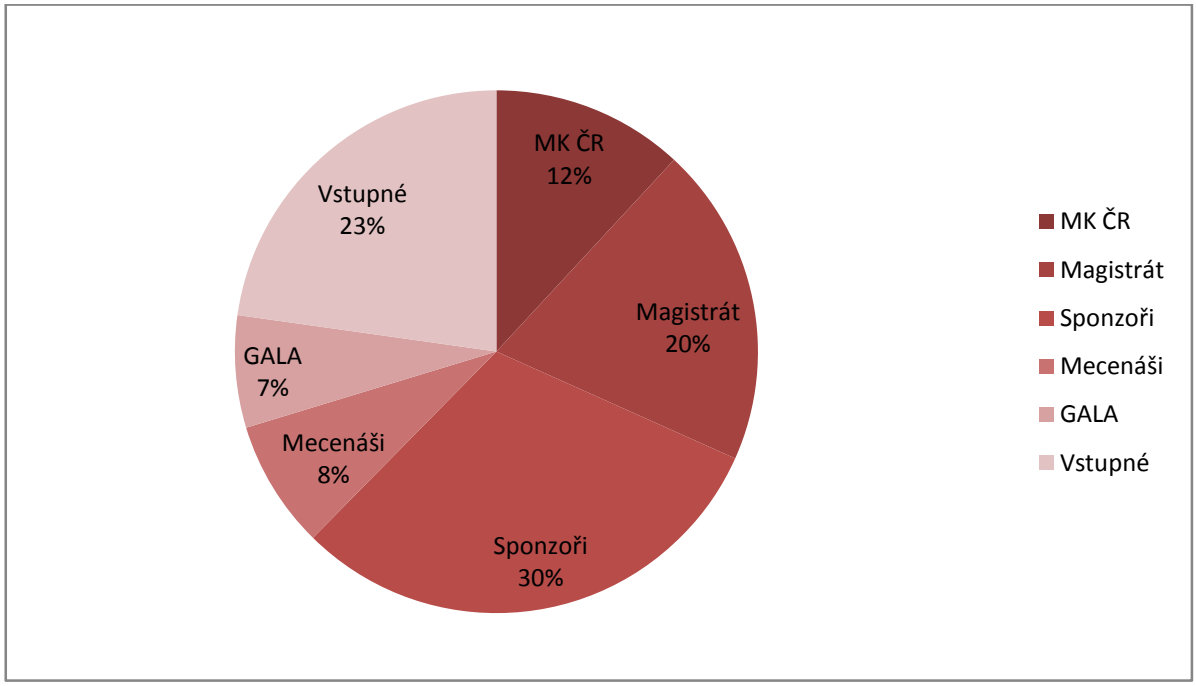
Program festivalu zahrnuje každý rok 9+1 koncertů, které jsou zařazeny do programových řad Inspirace (15 let inspirace), Crossover (Dobrodružství objevování) a Osobnosti (Hvězdy a legendy). V roce 2008 byly tyto koncerty rozšířeny o čtvrtou festivalovou platformu Spotlight – Umělci, o kterých ještě uslyšíte, která je určena pro mladé talenty do 25 let a tyto koncerty jsou svou náplní otevřeny i mladému publiku.

6.2 Financování a fundraising

U neziskových aktivit tohoto typu je důležitý princip vícezdrojového financování, což je dodrženo i u Strun podzimu. Festival získává prostředky pro svou činnost z veřejných a neveřejných zdrojů a samofinancováním zejména z příjmů ze vstupenek.

[51] materiály Marka Vrabce
[52] tamtéž

Na grafu lze vidět procentuální podíl jednotlivých zdrojů, které se podílejí na pokrytí přibližně patnáctimilionového rozpočtu festivalu. Na první pohled jsou zdroje rovnoměrně rozložené, což vede mimo jiné k finanční stabilitě organizace.



graf 1- Procentuální rozložení jednotlivých zdrojů Strun podzimu zdroj: Marek Vrabec

6.2.1 Veřejné zdroje

Festival se koná za finanční podpory Ministerstva kultury ČR a Magistrátu hl.m. Prahy. Tato podpora je přidělována prostřednictvím grantů a ročně se jedná celkově o cca 30 % rozpočtu festivalu.

Hlavní město Praha

Z grafu lze vidět, že Hlavní město Praha se podílí na 20 % rozpočtu, což je zajištěno z programu čtyřletého grantu na období 2010 – 2013. Tyto víceleté granty jsou poměrně lukrativní záležitostí a celkově byly uděleny pro toto období pouze 48 uměleckým organizacím z různých oborů.[53] Vzhledem k vysoké konkurenci v získání tohoto grantu, je důležité mít jasně stanovené cíle, definovanou činnost a prokázanou veřejnou prospěšnost a

[53] *Magistrát hl. m. Prahy* [online]. 2009 [cit. 03-06-2011]. Příloha č. 1 k usnesení Zastupitelstva HMP ze dne 17. 12.2009. Dostupné z: *magistrat.praha-mesto.cz/.../0PŘÍLOHA%20ZHMP%20-%20VÍCELETÉ%20**GRANTY**%202010%20-%202013%20k%2017.12.20...*

smysluplnost projektu. Struny podzimu byly v této žádosti o grant úspěšné a po dobu čtyř let čerpají finance v rozmezí 1 800 000 Kč až 2 500 000 Kč ročně. V průběhu tohoto období se mohou tyto částky měnit a často záleží na množství financí, které může město či ministerstvo daný rok poskytnout. Pro 16. ročník 2011 bylo konkrétně přiděleno 1 877 000 Kč.

Ministerstvo kultury ČR

Ministerstvem kultury ČR byla dle dostupných informací[54] přidělena dotace ve výši 1 200 000 Kč z Programu podpory významných a mimořádných kulturních akcí 2011. Tento výdajový okruh v rámci rozpočtu MK ČR je určen pro významné kulturní akce. Ve spolupráci MK ČR byl tento program schválen Ministerstvem financí ČR a následně Vládou ČR. Program je určen na:[55]

- opakovaně realizované akce ustáleně vysoké kvality a celostátního či nadregionálního významu
- činnost vysoce kvalitních uměleckých těles

Z charakteristiky Programu podpory významných a mimořádných kulturních akcí je patrné, že festival Struny podzimu se řadí se svým inovativním a atraktivním programem mezi nejvýznamnější kulturní akce, které vyžadují zvýšenou pozornost.

6.2.2 Neveřejné zdroje

Neveřejné zdroje tvoří největší část zdrojů a bez příjmů ze vstupenek se jedná přibližně o 45% rozpočtu. Struny podzimu využívají firemní dárcovství (sponzoring), individuální dárcovství zejména prostřednictvím mecenášů a u nás téměř ojedinělý způsob dárcovství, tzv. GALA, což je případ speciální akce. Přesné částky jednotlivých darů ze závěrečných zpráv zřejmé nejsou, ovšem pro představu a účely této práce stačí procentuální složení jednotlivých zdrojů.

[54] *Ministerstvo kultury České republiky* [online]. 2011 [cit. 03-06-2011]. Přehled poskytnutých dotací MKČR v roce 2011 Dostupné z: http://www.mkcr.cz/cz/profesionalni-umeni/granty-a-dotace/program-podpory-vyznamnych-a-mimoradnych-kulturnich-akci-85744/

[55] *Ministerstvo kultury České republiky* [online]. 2011[cit. 03-06-2011]. Program podpory významných a mimořádných kulturních akcí 2011. Dostupné z: http://www.mkcr.cz/cz/profesionalni-umeni/granty-a-dotace/program-podpory-vyznamnych-a-mimoradnych-kulturnich-akci-85744/

Firemní dárci

Firemní dárcovství zaujímá v celkovém složení zdrojů přibližně 30%. Firemní dárci poskytují peněžní dary a nepeněžní služby, jako je tisk propagačních materiálů, doprava, ubytování pro účinkující, apod.

Generálním partnerem je firma O2, která festival soustavně podporuje již 11 let. Pro velké firmy tohoto typu může být spojení s akcemi jako Mezinárodní festival Struny podzimu poměrně prestižní, a tak i ony samy mají většinou zájem spojit své jméno s takovouto akcí. Tato spolupráce je výhodná pro obě strany, kdy kulturní akce získá finanční podporu a sponzor zároveň propaguje své jméno a buduje si svou image na základě podporování veřejně prospěšných aktivit. Dalšími partnery v roce 2010 byly Privat bank AG, hotel Intercontinental a Mercedes Benz, který byl oficiálním dopravcem festivalu.

Důležitou složkou sponzoringu jsou také mediální partneři, kteří poskytují bez úplaty odvysílání spotů či otištění inzerce. Vzhledem k nákladnosti tohoto způsobu propagace, je mediální podpora partnerů velmi důležitá a zajišťuje popularitu a reklamu akce v širší veřejnosti. Hlavními mediálními partnery byly Český rozhlas a Česká televize, která vysílala půlminutové reklamní spoty v hodnotě 0,5 mil. Kč. Jako další mediální sponzory lze namátkou zmínit Hospodářské noviny, časopis Xantypa, České noviny.cz a mnohé další. Vedle těchto partnerů, kteří propagují celý festival, jsou zde také média, která podporují jednotlivé koncerty. Jedná se například o kulturní týdeník A2, Muzikus.cz, kulturní průvodce Houser, aj.

Aby bylo partnerství prospěšné pro obě strany, je třeba sponzorům také něco nabídnout. Nejčastější formou bývá zviditelnění loga a jména firmy na propagačních materiálech, programech, internetových stránkách apod. Další možností v oblasti živého umění je nabídnutí čestných vstupenek, ovšem podle Marka Vrabce je třeba tento způsob dobře zvážit a počet vydaných volných vstupenek minimalizovat, protože za každé čestné místo, které nakonec ani nemusí být obsazeno, lze utržit peníze, jako za běžně prodanou vstupenku. Naopak je zde kladen důraz spíše na poskytování výjimečných koncertů a zážitků, které mohou být pro firmy mnohdy cennější.

Individuální dárcovství

Individuální dárcovství je v tomto případě založeno zejména na mecenášství, které nemá v českých poměrech příliš velkou tradici a je spíše ojedinělé. Mecenáši Strun podzimu jsou manželé Janečkovi, kteří přispívají kolem 8% celkového rozpočtu, což je na tento typ dárcovství poměrně vysoké číslo. V případě mecenášství jde o velmi vysokou důvěru v organizaci a činnost a je důležité o tento výjimečný vztah pečovat. Projevem vděčnosti za podporu je tu mimo jiné i zviditelnění jména mecenášů na čestném místě vedle sponzorů na úrovni hlavních partnerů.

Vedle tohoto druhu individuálního dárcovství je možné festival jednoduše podpořit z oblasti široké veřejnosti prostřednictvím online dárcovství na portálu DARUJSPRAVNE.cz. Tímto způsobem může každý podpořit festival i menší částkou, kterou si případně může odečíst od základu daně. Výtěžek je věnován především na honoráře umělců a úhradu nájmu pražských sálů, kde se festival koná.

Speciálním případem, i když se nejedná o dárcovství v pravém slova smyslu, je dobrovolnictví. Jedná se o dobrovolnou výpomoc, kdy dobrovolníci mohou participovat na přípravách a organizaci celé akce. Odměnou je jim nahlédnutí do zákulisí příprav významného mezinárodního festivalu a případné setkání s významnými hosty.

GALA

GALA je příkladem speciální akce, která měla premiéru v roce 2010. Jedná se o výjimečný donátorský koncert, který je postaven na exkluzivním kulturním zážitku - výtěžek je poté věnován na podporu festivalu. Tento večer je určen spíše pro vyšší společnost a podpoření festivalu zakoupením vstupenky v hodnotě 10 000 Kč má jistou společenskou prestiž. Tento večer je zároveň příležitostí k setkání s významnými lidmi a potenciálními sponzory, kteří by mohli na základě příjemného kulturního zážitku podpořit festival i v budoucnu. Zakoupení vstupenky hostům zajišťuje, že budou uvedeni jako dárci či mecenáši festivalu, a stávají se podporovateli festivalu. Koncert probíhá v reprezentativních prostorách Obecního domu, kde součástí večera je také welcome drink a servírovaná večeře, servírovaná v salóncích. Tito hosté mají jedinečnou příležitost zažít nevšední kulturní zážitek, kde se mimo jiné mohou setkat také s různými umělci.

V roce 2010 hostil GALA koncert významného amerického vokalistu Bobbyho McFerrina a v dubnu 2011 se uskutečnil koncert jazzové vokalistky Dee Dee Bridgewater a hostů.

Tento donátorský večer pokryje kolem 7 % rozpočtu festivalu, což není zanedbatelné číslo. V České republice je tento typ akcí spíše ojedinělý. Tuto akci lze chápat jako jistý druh samofinancování na donátorském principu.

6.2.3 Samofinancování

Organizace zajišťuje samofinancování prodejem vstupenek, který kryje přibližně 23 % nákladů festivalu, což je poměrně vysoký podíl. Ceny jednotlivých vstupenek se pohybují řádově mezi 300 až 1200 Kč a podle Marka Vrabce je vstupné v tuto chvíli natolik vysoké, že už ho nelze zvyšovat. Z tohoto důvodu je třeba hledat finanční zdroje v jiných oblastech, protože v tomto případě je potenciál růstu příjmů ze samofinancování poměrně vyčerpaný.

Festival využívá také prodeje různých typů abonentních vstupenek na 3 koncerty, které jsou prodávány s 15 % slevou, oproti běžným cenám lístků. Tímto způsobem lze dosáhnout většího počtu návštěvníků jednotlivých koncertů. V prodeji vstupenek je dále uplatňován i systém předplatného, které zajišťuje získání finančního obnosu předem, a umožňuje tak větší finanční jistotu při plánování.

7. Svatováclavské slavnosti[56]

7.1 Historie

Svatováclavské slavnosti jsou ojedinělým svátkem hudby, který se koná již od roku 1992 vždy na podzim, zpravidla mezi svátky sv. Ludmily (16. 9.) a sv. Václava (28. 9.). Jedná se o jeden z prvních hudebních festivalů duchovní hudby, který má svým významem přesah i v mezinárodním kontextu.

Svatováclavské slavnosti jsou mezinárodním festivalem, který představuje umění duchovních kultur a hudbu typickou pro různá náboženství jako judaismus, katolicismus, pravoslaví a protestantismus. Tato náboženství a jejich kultury ovlivňovaly v minulosti prostředí (nejen) staré Prahy a jejich vliv na dobový život je neodmyslitelnou součástí historie. V dnešní době bývá tento typ kultury a hudby spíše opomíjený. Festival si proto klade za úkol vzkřísit tyto staré hodnoty a přiblížit je divákům zejména prostřednictvím hudebního umění. Na festivalu vystupují čeští i zahraničními umělci, jejichž kvalitní interpretační výkony mají mimopražský, případně mezinárodní přesah. Festival se koná pod záštitou pražského arcibiskupa Dominika Duky, což dodává celé akci na významnosti.

Festival se nese v náboženském duchu. Vyjadřuje to jeho slogan, který spojuje celý festivalový program a zároveň poukazuje na jeho smysl:

„Cesta jako symbol duchovního hledání, cesta, která je prostředkem i cílem, sjednocuje všechny představované kultury“[57]

Svatováclavské slavnosti kladou velký důraz na autenticitu prostorů, ve kterých se koncerty konají. Aby byl zážitek úplný, je třeba zvolit takové prostory, které plně korespondují s náplní festivalu. Je zřejmé, že v případě duchovní hudby se bude festival konat zejména v církevních budovách a kostelích, což dodává celé akci výjimečnou atmosféru. Pražská festivalová místa, kde se v roce 2010 konaly koncerty nebo jiná vystoupení, jsou:

[56] není-li uvedeno jinak, tato kapitola vychází z osobního setkání autorky, tištěných materiálů a webových stránek *Svatováclavské slavnosti* [online]. 2010. [cit. 06-06-2011]. O festivalu. Dostupné z: http://www.svatovaclavske.cz/

[57] *Svatováclavské slavnosti* [online]. 2010. [cit. 06-06-2011]. O festivalu. Dostupné z: http://www.svatovaclavske.cz/o_festivalu.php

- Bazilika sv. Jiří
- Bazilika sv. Markéty v Břevnovském klášteře
- Katedrála sv. Víta, Václava a Vojtěcha
- Klášter sv. Anežky České
- Komunitní centrum Matky Terezy
- Kostel Panny Marie pod řetězem
- Kostel sv. Jana Křtitele Na prádle
- Kostel sv. Vavřince
- Kostel U Salvátora
- Španělská synagoga

Festival navíc pořádá koncerty spojené s návštěvou mimopražských míst, kde součástí vstupenky je také společná doprava autobusem na místo. V roce 2010 se jednalo o návštěvu Chrámu sv. Barbory v Kutné Hoře a kláštera v Kladrubech u Stříbra, který je zároveň partnerem festivalu.

Vzhledem k velkému počtu festivalových míst, které se každý rok nepatrně obměňují, jsou Svatováclavské slavnosti poměrně náročné na organizaci. Ovšem vzhledem k atraktivitě některých míst, která nejsou běžně přístupná, mohou být mnohdy právě tyto prostory „magnetem“ pořádané akce.

7.2 Financování a fundraising

Svatováclavské slavnosti jsou pořádány Společností pro duchovní hudbu, o. s. (dále SDH), což je stejný typ neziskové organizace, jako případě Strun podzimu. SDH v rámci své činnosti provozuje i jiné aktivity a projekty a festival má tudíž svůj vlastní rozpočet, který je svébytný a formálně oddělený od ostatní činnosti. Předpokládaná výše nákladů byla v roce 2010 při podávání žádosti o grant hl. m. Prahy 2 871 000 Kč.[58] Vzhledem k častým úpravám příspěvků směrem dolů je nutné tyto náklady přizpůsobit, což může měnit i finální podobu festivalového programu. Financování má opět vícezdrojový charakter, kde jsou zastoupeny veřejné a neveřejné zdroje a příjmy z vlastní činnosti.

[58] *Magistrát hl. m. Prahy* [online]. 2011. [cit. 06-06-2011]. Jednoleté granty nad 200 000 Kč pro rok 2011. Dostupné z : http://kultura.praha-mesto.cz/GRANTY-HL-M-PRAHY/Granty-2011/Zastupitelstvem-HMP-schvalene-jednolete-granty-hl-m-Prahy-v-oblasti-kultury-a-umeni-2010-nad-200-000-Kc

7.2.1 Veřejné zdroje

Festival se koná za podpory hlavního města Prahy, MK ČR a městské části Praha 2. Veřejné zdroje kryjí přibližně 70% celkového rozpočtu, což je poměrně vysoký podíl.

Hlavní město Praha

Hlavní město Praha, jakožto původní spolupořadatel, podporuje festival prostřednictvím grantů řadu let. Zde je čerpáno prostřednictvím jednoletých grantů nad 200 000 Kč. V posledních třech letech má výše příspěvků klesající tendenci – v roce 2009 se jednalo o 850 000 Kč, další rok 750 000 Kč a v roce 2011 činil příspěvek 650 000 Kč[59] z požadované částky1 371 000 Kč. Vzhledem k tomuto faktu je třeba efektivněji zapojit ostatní zdroje a cíleným fundraisingem a marketingovými nástroji docílit zvýšení disponibilních příjmů zejména ze samofinancování a od ostatních soukromých dárců.

Pro období 2012 – 2015 bylo zažádáno o čtyřletý grant, ale grantovou komisí bylo shledání jeho přijetí nereálné.[60]

Ministerstvo Kultury ČR a městská část Praha 2

Zbytek financí z veřejných rozpočtů činí příspěvky z MK ČR a městské části Praha 2. Dotační příspěvek MK ČR činil v roce 2010 185 000 Kč. Přesnou výši dotací pro rok 2011 nebylo možné z dostupných zdrojů zjistit.

7.2.2 Neveřejné zdroje

Neveřejné zdroje a samofinancování tvoří zbytek příjmů festivalu, tj. cca 30%. Konkrétní údaje, jakým dílem se jednotlivé složky neveřejných zdrojů podílejí na financování, mi poskytnuty nebyly. Dle mnoha organizací se jedná o jakési know-how a řada z nich nechce tyto interní informace a konkrétní data poskytovat.

[59] *Magistrát hl. m. Prahy* [online]. 2011. [cit. 06-06-2011]. Jednoleté granty nad 200 000 Kč pro rok 2011. Dostupné z : http://kultura.praha-mesto.cz/GRANTY-HL-M-PRAHY/Granty-2011/Zastupitelstvem-HMP-schvalene-jednolete-granty-hl-m-Prahy-v-oblasti-kultury-a-umeni-2010-nad-200-000-Kc

[60] *Magistrát hl. m. Prahy* [online]. 2010. [cit. 06-06-2011]. Seznam žádostí o víceletý grant na léta 2012 – 2015 k 7. 12. 2010. Dostupné z: *kultura.praha-mesto.cz/zdroj.aspx?typ=4&Id=80109&sh...*

Jako jistou formu partnerství lze také chápat spolupráci s jinými festivaly, o kterou se Svatováclavské slavnosti snaží. V tomto případě si mezi sebou festivaly dělí náklady a přebírají jednotlivé koncerty a umělce. Tato spolupráce ve výsledku šetří celkové náklady (doprava umělců, někdy dělení nákladů na honoráře, apod.) a lze ji brát jako nepřímou podporu. Aby byla tato spolupráce smysluplná a efektivní, je třeba, aby tyto kooperující festivaly probíhaly současně.

Firemní dárci

Festival využívá firemního dárcovství zejména na základě finančního plnění či barterové spolupráci. Jedná se opět například o tisk propagačních materiálů bez úplaty, který byl poskytnut v roce 2010 firmou 24print.cz.

Dalšími partnery byly např. Letuška.cz, Perfect system nebo město Kladruby, v jehož spolupráci byly uspořádány koncerty v tamním klášteře. Festival má také řadu mediálních partnerů: Český rozhlas 3 Vltava, rádio Proglas, Katolický týdeník, aj.

Protislužbou partnerům je klasické zveřejnění jejich jména a loga na propagačních materiálech a programech a poskytnutí čestných vstupenek.

7.2.3 Samofinancování

Samofinancování je zajištěno prodejem vstupenek, které se pohybují v částkách přibližně od 150 Kč do 450 Kč. V porovnání s jinými festivaly je dle mého názoru tato částka poměrně nízká a je zde vidět případný potenciál navýšení příjmů tímto způsobem. Otázkou zůstává, zda by i poté byli posluchači ochotni za tyto akce připlatit. Je tedy důležité dále klást důraz na kvalitu a dramaturgii, která přiláká více posluchačů, kteří budou ochotni za výjimečný a příjemný kulturní zážitek vydat více peněz. Festival poskytuje také službu předplatného a umožňuje množstevní slevy v případě zakoupení tří a více vstupenek. Je důležité si ovšem uvědomit, že část programu je poskytována zdarma, a tak z těchto koncertů nemohou plynout žádné příjmy.

U neveřejných zdrojů je vidět značný potenciál k jejich navýšení. U čistě komerčních dárců je třeba vyvinout aktivní přístup v jejich získávání a přesvědčit potenciální dárce o smysluplnosti činnosti festivalu. Pro větší úspěšnost žádostí je možno partnerům nabídnout

jakýsi nadstandard v podobě speciálních zážitků či akcí, ale je třeba si uvědomit, že mnohdy projekty této velikosti nemají prostředky pro pořádání takovýchto typů akcí.

Festival využívá v menší míře také individuální dárcovství a v této souvislosti je možno navrhnout využití např. jednoduchého online fundraisingu.

8. Letní slavnosti staré hudby[61]

8.1 Historie

Historie tohoto festivalu sahá již do devadesátých let, kdy Michaela Freemanová společně s manželem Davidem Freemanem založili v té době ojedinělý festival Československé mezinárodní slavnosti staré hudby. Festival měl přiblížit posluchačům starší hudbu a zprostředkovat jim „autentické“ provozování staré hudby. Součástí festivalu byla také výstava kopií dobových nástrojů a interpretační kurzy vedené zahraničními účastníky festivalu. Na těchto kurzech se vyučovala například hra na barokní housle, violu da gamba, příčnou flétnu, apod.

Festival probíhal ve významných pražských koncertních sálech a historických prostorách – Rytířský sál Valdštejnského paláce, Pálffyho palác, Zrcadlová síň Klementina, Španělský sál, Císařská konírna, kostel sv. Šimona a Judy, Deylův ústav, Sukova síň v Rudolfinu. Festivalové ročníky byly celkem čtyři (1991 -1994) Každý z nich byl věnován jinému tématu (1991 - 200. výročí úmrtí Wolfganga Amadea Mozarta; 1992 - výročí objevení Ameriky a Roku baroka; 1993 - 350. výročí úmrtí Claudia Monteverdiho; 1994 - skladatelům, kteří žili a působili v českých zemích).

Festival byl neziskový, na jeho přípravě se podíleli pouze dobrovolníci a podíl vstupného na jeho financování byl minimální. Tehdy šlo organizátorům především o seznámení publika s hudebně interpretačními směry, které byly už několik desítek let etablované v západních zemích, zatímco u nás byly téměř neznámé: po otevření železné opony bylo jejich ovládnutí zásadní pro budoucnost mladých českých umělců, kteří měli zájem pracovat v zahraničí. Fundraising byl v našich zemích v této době v počátcích a festival získával finanční prostředky zejména metodou „ode dveří ke dveřím“ a „z roku na rok“, kdy na konci festivalu nezůstávaly žádné finanční rezervy. Mezi jeho významné finanční podporovatele patřili Delegace Evropských společenství, Komise Evropských společenství, British Council, Francouzský institut v Praze, Ministerstvo kultury, hl. město Praha, Velvyslanectví Italské republiky, Velvyslanectví nizozemského království, Velvyslanectví

[61] není-li uvedeno jinak, tato část práce vychází z osobního setkání autorky, tištěných programů a webových stránkách *Letních slavností staré hudby* [online]. 2011. [cit. 06-06-2011]. Dostupné z: http://www.letnislavnosti.cz/

USA, Ministerstvo zahraničí Nizozemského království, Velvyslanectví Rakouské republiky, Živnostenská banka, řada zahraničních kulturních institucí a domácích i zahraničních firem. Některé z nich poskytovaly festivalu i bezplatné služby, jako používání dodávky pro přepravu nástrojů, apod. Mediálními partnery festivalu byly Československý/Český rozhlas, Československá/Česká televize, Hudební rozhledy, Prague Post a jiný tisk.

V pozdějších letech měl festival problémy zejména se zajišťováním atraktivních prostor, ve kterých se konaly první koncerty. Tyto koncertní sály začaly být dlouhodobě pronajímány agenturami, které organizovaly koncerty pro turisty, a tak bylo těžké získat sály za přijatelných podmínek. Nejen z tohoto důvodu tento festival v roce 1994 ukončil svou činnost a až v roce 2000 na něj navázaly Letní slavnosti staré hudby, které vycházely ze stejných principů.

Tento festival se každoročně koná na přelomu července a srpna; jeho ředitelkou je Markéta Semerádová. Základem festivalu jsou kvalitní dramaturgie a vynikající umělecké výkony, kde je kladen velký důraz na kvalitu provedení. Letní slavnosti představují světově známé a špičkové interprety, kteří hrají na dobové nástroje nebo na jejich kopie. Význam těchto koncertů má přesah i mimo území České republiky.

Z významných zahraničních hostů na festivalu vystoupili mj. barokní fagotista Sergio Azzolini, hráč na cink Bruce Dickey, klarinetista Eric Hoeprich, kontratenorista Gérard Lesne, cembalista Miklós Spányi, ze souborů kupříkladu Amphion Bläser Oktett, Ensemble Zefiro, Les Cornets Noirs, Stadler Trio a francouzský taneční soubor La Compagnie l'Eventail. Rezidenčním souborem festivalu je špičkový český soubor Collegium Marianum.

Součástí představení jsou dobové kostýmy, líčení či původní choreografie, což dodává festivalu na výjimečnosti a autentičnosti. Dramaturgie festivalu si také zakládá na propojení staré architektury s odpovídajícími hudebními styly, což dodává koncertům ještě vetší atmosféru.

Festival probíhá ve významných pražských koncertních sálech:

- Břevnovský klášter
- Kostel sv. Františka, Anežský klášter
- Kostel sv. Salvátora, Anežský klášter
- Míčovna Pražského hradu
- Rudolfova galerie (Pražský hrad)

- Španělský sál (Pražský hrad)
- Zámek Trója

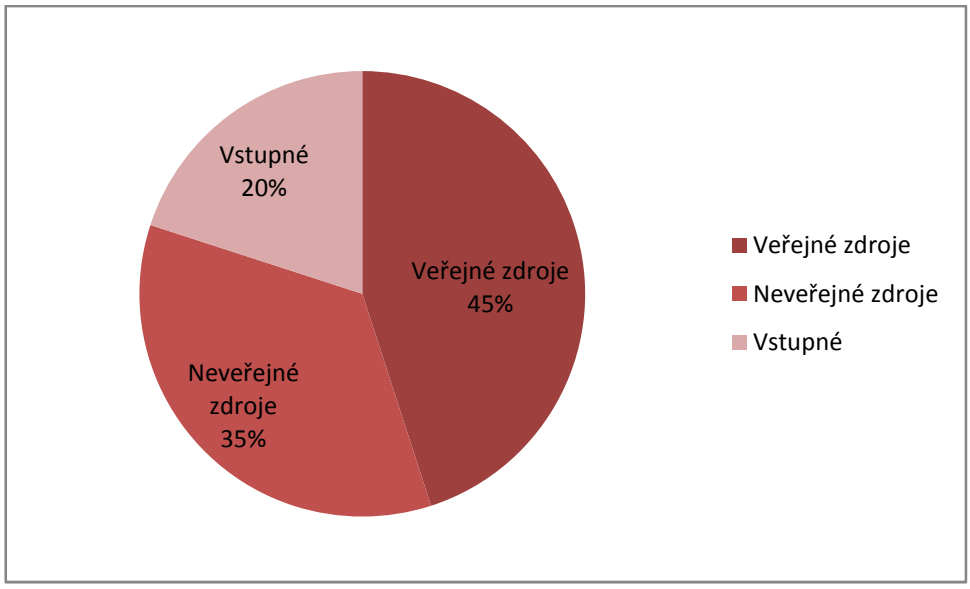
8.2 Financování a fundraising

Letní slavnosti staré hudby jsou pořádány společností Collegium Marianum – Týnská vyšší odborná škola, s.r.o., což je právně zisková organizace. Vzhledem k právní formě se nemohou na organizaci vztahovat různé, především daňové úlevy, a nevztahují se na ní charakteristiky neziskové organizace, které v práci byly popsány. V praxi ovšem tato organizace vykonává veřejně prospěšnou činnost, a tím pádem vykazuje dle slov produkční Žanety Bartové určité znaky neziskovosti:

- není generován zisk, případný kladný výsledek hospodaření je převeden do dalšího roku.
- přísné a transparentní vyúčtování, díky kterému je možné čerpání z veřejných zdrojů. Při posuzování žádostí o grant je „čistota“ účetnictví jedním z důležitých aspektů pro přijetí grantovou komisí.

Prakticky je zachována vícezdrojovost financování, jako u neziskové organizace, a tak jsou ve financování zastoupeny veřejné a neveřejné zdroje a samofinancování.

Na obrázku č. 3 lze vidět graf rozložení jednotlivých zdrojů, které kryjí cca 3,5 milionový rozpočet. Tento procentuální odhad je jen přibližný a slouží spíše pro představu.



graf 2 - Procentuální rozložení jednotlivých zdrojů Letních slavností staré hudby zdroj: Žaneta Bartová

8.2.1 Veřejné zdroje

Festival se koná za finanční podpory hlavního města Prahy, MK ČR a městské částí Praha 1. Celková výše podpory se z těchto zdrojů pohybuje kolem 45 % ročně, ale její výše se může každoročně měnit v závislosti na uvolněných financích veřejnými orgány pro tyto účely. Tato výše veřejných zdrojů může být překvapující vzhledem ke zdánlivé „ziskovosti."

V roce 2011 festival žádal o podporu z komunitárního programu EU Culture 2007. Žádost ale byla zamítnuta, z čehož vyplynula pro organizaci skutečnost, že akce této velikosti a formátu nemají šanci uspět a v další letech se o její získání pokoušet nebude.

Hlavní město Praha

Festival čerpá stejně jako Struny podzimu z programu čtyřletých grantů pro období 2010 – 2013, které jsou určeny spíše pro výjimečnější projekty. V tomto období byl přiznán grant v každoroční výši od 850 000 Kč do 950 000 Kč.[62] Pro rok 2011 byl ale nakonec přidělen příspěvek ve výši 800 000 Kč. Na tomto příkladu je vidět, že i schválená výše grantů se může měnit (zpravidla snižovat) v závislosti na výši zdrojů, které má Magistrát k dispozici. Tento fakt platí i pro další veřejné orgány.

Ministerstvo kultury ČR

Letní slavnosti čerpají zdroje z MK ČR prostřednictvím programu Kulturní aktivity pro rok 2011, u kterého žadatelé musí splňovat následující kritéria:[63]

- přínos projektu pro obor, kde hraje roli originalita, kvalita, umělecké zpracování, apod.
- obsahové zpracování projektu, kde jsou podmínkou jasně dané cíle, reálnost projektu, vícezdrojovost financování.
- celostátní a nadregionální význam projektu.

Pro rok 2011 bylo festivalu z tohoto programu přiděleno 700 000 Kč.

---

[62] *Magistrát hl. m. Prahy* [online]. 2009 [cit. 03-06-2011]. Příloha č. 1 k usnesení Zastupitelstva HMP ze dne 17. 12.2009. Dostupné z: *magistrat.praha-mesto.cz/.../0PŘÍLOHA%20ZHMP%20-%20VÍCELETÉ%20**GRANTY**%202010%20-%202013%20k%2017.12.20...*

[63] *Ministerstvo kultury České republiky* [online]. 2011 [cit. 06-06-2011]. Granty a dotace na hudební umění pro rok 2011. Dostupné z: http://www.mkcr.cz/cz/profesionalni-umeni/granty-a-dotace/hudebni-umeni-2011-granty-50633/

Městské části

Festival je také pořádán za podpory městské části Praha 1, která je založena především na poskytování prostor na základě nekomerčního nájmu.

8.2.2 Neveřejné zdroje

Neveřejné zdroje se podílejí na financování přibližně 35% a platí stejně jako u veřejných zdrojů, že jejich výše může kolísat a závisí na schopnosti organizace získat a udržet si jednotlivé dárce. Z neveřejných zdrojů je využívána zejména podpora kulturních institutů a firemních dárců. Dalším partnerem je nadace Collegium Marianum, která podporuje festival na základě smlouvy spolupráci a pomáhá při zajišťování akcí spíše nepeněžním plněním. Individuální dárcovství využíváno není.

Kulturní instituty

V neveřejných zdrojích mají u Letních slavností nezvykle velký podíl velvyslanectví a kulturní instituty, které se podílejí cca 25- 30% na celkovém rozpočtu. Kulturní instituty musí vykonávat z titulu své funkce nějakou kulturní činnost a podporování takovýchto projektů může být jednou z nich.

Konkrétně lze zmínit například Velvyslanectví Španělska, Polský institut, Velvyslanectví Nizozemského království, Maďarské kulturní středisko v Praze, Španělský institut Cervantes, aj. Zvláštní postavení má Francouzský institut, s jehož pomocí byla navázána úzká spolupráce s francouzským festivalem de Sablé, který se zaměřuje na starou hudbu a tanec. Díky této silné kooperaci byly vzájemně „půjčovány“ jednotlivé koncerty a programy jako celek, což vedlo mimo jiné i k snižování nákladů

Firemní dárcovství

Čistě komerčních sponzorů, jejichž příspěvky jsou spíše menšího formátu, má festival přibližně 10% z celkového rozpočtu. Jedná se o finanční nebo nefinanční podporu, která bývá založena zejména na barterové spolupráci. Tím jsou myšleny různé služby poskytované bez úplaty, o kterých bylo zmíněno již v předchozích případech.

Hlavními partnery z řad firem jsou pro rok 2011 společnost O2, Dopravní podnik hlavního města Prahy, hotel Constans, tiskárna Sprint servis, aj.

Festival svým partnerům za jejich spolupráci nabízí volné vstupenky na jednotlivé koncerty dle výše daru, uveřejňuje jejich loga v programech, na bannerech v prostorách koncertů, případně uveřejňuje inzerce. Jiné výhody pro své dárce festival nenabízí.

Mediální partneři podporují festival na základě barterové smlouvy nebo smlouvy o spolupráci. Hlavními mediálními partnery jsou Český rozhlas, Respekt, České noviny.cz, Hudební rozhledy, aj.

Speciální akce

Collegium Marianum nepořádá speciální donátorské akce s primárním cílem získat dárce a finance na podporu festivalu, jako tomu je například u Strun podzimu. Je tomu tak zejména díky nedostatku zdrojů na uspořádání takového typu akce. Potenciální dárci jsou ovšem pravidelně zváni na Barokní podvečery, což je cyklus koncertů staré, zejména barokní hudby. Na těchto koncertech jsou posluchači seznamováni s tímto druhem hudby, a v případě pozitivního zážitku mohou tuto akci nebo Letní slavnosti staré hudby podpořit.

8.2.3 Samofinancování

Samofinancování je založeno především na prodeji vstupenek, jehož podíl činí cca 20% rozpočtu, což je srovnatelné s jinými festivaly. Vstupenky lze zakoupit zpravidla ve 3 kategoriích, jejichž ceny se pohybují v rozmezí od 300 Kč do 750 Kč, v závislosti na konkrétním vystoupení a interpretovi.

Z výše uvedeného lze vyvodit závěr, že fundraising je založen především na klasickém získávání sponzorů, jako jsou osobní setkání, která jsou stále nejúčinnějším způsobem. To může být podpořeno adresným mailingem a telefonickým rozhovorem. Náznak aktivního přístupu k získání nových dárců lze vidět také na případu Barokních podvečerů. Jiné speciální typy fundraisingu, jako je online fundraising, mecenášství, aj. podle dostupných informací známy nejsou.

Závěr

Fundraising je jednou z nejdůležitějších aktivit zejména organizací, které fungují na neziskové bázi, a které poskytují veřejně prospěšné služby. Základem fundraisingu, tedy tvoření fondu organizace, a financování musí být kvalitní a svědomité plánování, které zajistí dlouhodobou existenci organizace. Náplní této práce není podat přesné instrukce, jak získat finance na určitý projekt, ale snaha ukázat možnosti a způsoby, jakými lze tyto zdroje získat. U jednotlivých organizací, potažmo projektů, se samozřejmě podíl jednotlivých zdrojů a formy fundraisingu liší.

Díky této práci jsem se seznámila se základními metodami fundraisingu a měla jsem možnost nahlédnout do fungování celkem tří hudebních festivalů, kde každý z nich má nepatrně rozdílné složení fundraisingových aktivit. Zjistila jsem, že každá, nejen kulturní organizace má svá specifika a ke každé akci je nezbytný individuální přístup. Důležitým aspektem úspěšného uspořádání festivalu není pouze finanční plánování, ale také zajištění zodpovědného personálu, realizačního týmu a efektivní marketingové plánování. Jen tak je možné zaujmout potenciální dárce, kteří by akci v budoucnu podpořili.

V otázce financování je podstatným znakem veřejně prospěšných projektů vícezdrojovost, kdy by měla mít organizace široké spektrum zejména firemních a individuálních dárců, kteří by měli akci podporovat zejména na základě vzájemně prospěšného vztahu. Tento vztah by měl být založen na důvěře a každá organizace by o něj měla pečovat ve svém vlastním zájmu. V systému samofinancování je u některých festivalů ještě značný potenciál, a tak je třeba se zaměřit i na tuto neoddělitelnou složku financování.

Porovnáme – li vliv právní formy organizace na činnost fundraisingu, v tomto ohledu zde neshledávám významné rozdíly. V případě Letních slavností staré hudby, i přes její právní formu, je činnost prakticky nezisková. Naopak je znevýhodněna oproti NO tím, že nemůže ze zákona např. uplatňovat určité daňové úlevy. Tento festival navzdory své zdánlivé „ziskovosti“ využívá prakticky stejných principů financování a fundraisingu, tzn. vícezdrojovost, vkládání zisku opět do své činnosti, přísné a přesné vyúčtování.

Hypotetické dodržení základních pravidel fundraisingu povede k efektivnímu získávání disponibilních zdrojů a jisté prosperitě organizace. Ta by se měla projevit v úspěšnosti

projektu, který může svým působením, rozsahem a inovativními přístupy pozitivně ovlivňovat a obohacovat celou společnost

Seznam použité literatury a dalších zdrojů

Tištěné publikace:

1. BOUKAL, Petr; VÁVROVÁ, Hana a kol.: *Ekonomika a financování neziskových organizací.* 1. vydání. Praha: Oeconomica, 2007. 89 s. ISBN 978-80-245-1293-8
2. CIKÁNEK, Martin in KAISER, Michael M.: *Strategické plánování v umění: praktický průvodce*. 1. vydání. Praha: Institut umění – Divadelní ústav v Praze, 2009. 146 s. ISBN 978-80-7008-236-2
3. DEBNÁR, Viktor; TICHÁ, Tereza; ŽÁKOVÁ, Eva: *Podpora umění a kultury z Evropské unie*. 1. vydání. Praha: Divadelní ústav, 2008. 120 s. ISBN 80-7008-191-0
4. HYÁNEK, Vladimír; PROUZOVÁ, Zuzana; ŠKRABELOVÁ, Simona a kol.: *Neziskové organizace ve veřejných službách*. 1. vydání. Brno: Masarykova univerzita, 2007. 293 s. ISBN 978-80-210-4423-4
5. KAISER, Michael M.: *Strategické plánování v umění: praktický průvodce*. 1. vydání. Praha: Institut umění – Divadelní ústav v Praze, 2009. 146 s. ISBN 978-80-7008-236-2
6. LEDVINOVÁ, Jana; PEŠTA, Karel: *Základy fundraisingu*. 1. vydání. Praha: Informační centrum nadací a jiných neziskových organizací, 1996. 141 s.
7. NOVOTNÝ, Jiří; LUKEŠ, Martin a kol. : *Faktory úspěchu nestátních neziskových organizací*. 1. vydání. Praha: Oeconomica, 2008. 223 s. ISBN 978-80-245-1473-4
8. POLAČKOVÁ, Zuzana: *Fundraisingové aktivity: Jak získat finanční prostředky od místní komunity.* 1. vydání. Praha: Portál, 2005. 119 s. ISBN 80-7178-694-2
9. REKTOŘÍK, Jaroslav a kol.: *Organizace neziskového sektoru: Základy ekonomiky, teorie a řízení*. 2. vydání. Praha: Ekopress, 2007. 187 s. ISBN 978-80-86929-25-5
10. REKTOŘÍK, Jaroslav a kol.: *Organizace neziskového sektoru: Základy ekonomiky, teorie a řízení*. 3. vydání. Praha: Ekopress, 2010. 188 s. ISBN 978-80-86929-54-5

11. SMOLÍKOVÁ, Marta, ed.: *Management umění*. 1. vydání. Praha: Vysoká škola uměleckoprůmyslová, 2008. 167 s. ISBN 978-80-86863-24-5

Elektronické zdroje:

1. *EUROSKOP.cz* [online]. 2011. [cit. 20-05-2011]. Přehled komunitárních programů. Dostupné z: http://www.euroskop.cz/8644/sekce/prehled-hlavnich-komunitarnich-programu/
2. *EUROSKOP.cz* [online]. 2011. [cit. 20-05-2011]. Základní informace o komunitárních programech. Dostupné z: http://www.euroskop.cz/8643/sekce/zakladni-informace/
3. *Magistrát hl. m. Prahy* [online]. 2011. [cit. 06-06-2011]. Jednoleté granty nad 200 000 Kč pro rok 2011. Dostupné z : http://kultura.praha-mesto.cz/GRANTY-HL-M-PRAHY/Granty-2011/Zastupitelstvem-HMP-schvalene-jednolete-granty-hl-m-Prahy-v-oblasti-kultury-a-umeni-2010-nad-200-000-Kc
4. *Magistrát hl. m. Prahy* [online]. 2010. [cit. 06-06-2011]. Seznam žádostí o víceletý grant na léta 2012 – 2015 k 7. 12. 2010. Dostupné z: *kultura.praha-mesto.cz/zdroj.aspx?typ=4&Id=80109&sh...*
5. *Magistrát hl. m. Prahy* [online]. 2009 [cit. 03-06-2011]. Příloha č. 1 k usnesení Zastupitelstva HMP ze dne 17. 12.2009. Dostupné z: *magistrat.praha-mesto.cz/.../0PŘÍLOHA%20ZHMP%20-%20VÍCELETÉ%20**GRANTY**%202010%20-%202013%20k%2017.12.20...*
6. *Ministerstvo kultury České republiky* [online]. 2011 [cit. 06-06-2011]. Granty a dotace na hudební umění pro rok 2011. Dostupné z: http://www.mkcr.cz/cz/profesionalni-umeni/granty-a-dotace/hudebni-umeni-2011-granty-50633/
7. *Ministerstvo kultury České republiky* [online]. 2011[cit. 03-06-2011]. Program podpory významných a mimořádných kulturních akcí 2011. Dostupné z: http://www.mkcr.cz/cz/profesionalni-umeni/granty-a-dotace/program-podpory-vyznamnych-a-mimoradnych-kulturnich-akci-85744
8. *Letní slavnosti staré hudby* [online]. 2011. [cit. 06-06-2011]. Dostupné z: http://www.letnislavnosti.cz/
9. *Svatováclavské slavnosti* [online]. 2010. [cit. 06-06-2011]. O festival, Dostupné z: http://www.svatovaclavske.cz/o_festivalu.php

10. *Struny podzimu* [online]. 2011 [cit. 03-06-2011]. Dostupné z: http://www.strunypodzimu.cz/
11. ŽENÍŠEK, Karel: *Seminář základní metody fundraisingu* [online]. 2003. [cit. 25-5-2011]. Salesiánská provincie Praha – Kobylisy 23.4.2003. Dostupné z: http://mladez.sdb.cz/materialy-ke-stazeni/knihovna/?cmd...8

Zákony:

1. Zákon č. 227/1997 Sb. o nadacích a nadačních fondech
2. Zákon č. 202/1990 Sb. o loteriích a jiných podobných hrách

Další zdroje:

Programy a propagační materiály festivalu Struny podzimu

Programy a propagační materiály festivalu Letní slavnosti staré hudby

Programy a propagační materiály festivalu Svatováclavské slavnosti

Osobní schůzky s Markem Vrabcem (Struny podzimu), Žanetou Bartovou (Letní slavnosti staré hudby), Lucií Kábelovou (Svatováclavské slavnosti)

Seznam obrázků, tabulek a grafů

Obrázky

Obrázek 1- Pyramida dárcovství. 14

Tabulky

Tabulka 1- Porovnání Komunitárních programů a Strukturálních fondů EU 12

Grafy

Graf 1- Procentuální rozložení jednotlivých zdrojů Strun podzimu 28
Graf 2 - Procentuální rozložení jednotlivých zdrojů Letních slavností staré hudby 40