

Univerzita Palackého v Olomouci
Pedagogická fakulta

ŠKOLA MUZEJNÍ PEDAGOGIKY 5

**Umění na počátku tisíciletí -
možnosti prezentace**

Olga Badalíková

Financování a řízení kulturních projektů

Veronika Jurečková

Oponenti: Mgr. Veronika Jurečková
doc. Ing. Pavol Černý, Ph.D.

Mgr. Lucie Štůlová-Vobořilová
Mgr. Petra Šobáňová

1. vydání

© Olga Badalíková, Veronika Jurečková, 2007

Kresba na obálce © Martin Fišr, 2007

ISBN 978-80-244-1870-4

Vážení čtenáři,

publikace, kterou právě držíte v ruce, byla vydána s laskavou podporou Evropského sociálního fondu a státního rozpočtu ČR. Vznikla v rámci projektu Kvalitativní inovace výtvarně-pedagogických studijních oborů, který pod vedením doc. PhDr. Hany Myslivečkové, CSc., realizovala v letech 2006–2008 Katedra výtvarné výchovy Pedagogické fakulty Univerzity Palackého v Olomouci.

Cílem zmíněného projektu bylo koncipování, pilotní realizace a evaluace studijního modulu muzejní a galerijní pedagogiky, který je v budoucnu určen absolventům výtvarně-pedagogických studijních oborů. Ti jeho absolvováním rozšíří svou kvalifikaci pro pedagogické působení v sektoru muzeí, galerií a kulturních zařízení. Snaha tvůrců projektu reagovala na fakt, že v současnosti je kvalifikovaných edukačních pracovníků muzeí a galerií v praxi nedostatek a v ČR se jejich vysokoškolské přípravě dosud žádná instituce systematicky nevěnuje.

Při hledání optimální podoby vysokoškolské přípravy muzejních a galerijních pedagogů vycházel projektový tým z úzkého vztahu tradiční výtvarné pedagogiky a pedagogiky muzejní, resp. galerijní. Ohlasy z praxe, která svým prudkým rozvojem v tomto případě předbíhá teorii, nás utvrzují v tom, že pro výkon profese muzejního pedagoga v oblasti zprostředkování umění jsou absolventi výtvarně-pedagogických studijních oborů (které garantuje např. Katedra výtvarné výchovy PdF UP v Olomouci) velmi dobře vybaveni.

Domníváme se proto, že absolvování dalších speciálních disciplín, např. v rámci dvousemestrálního vysokoškolského studia, může stačit k profilování budoucího muzejního a galerijního pedagoga. Studijní texty vytvořené pro pilotní verzi tohoto studia právě držíte v ruce. Pro potřeby studentů KVV PdF UP jsou vydány v těchto svazcích:

ŠKOLA MUZEJNÍ PEDAGOGIKY 1

**Poznámky k partnerství výtvarné a muzejní pedagogiky –
Petra Šobánková**

ŠKOLA MUZEJNÍ PEDAGOGIKY 2

Dějepis umění v současnosti – Martin Horáček

ŠKOLA MUZEJNÍ PEDAGOGIKY 3

**Specifika a metody práce s osobami
se speciálními vzdělávacími potřebami – Lenka Hetová**

ŠKOLA MUZEJNÍ PEDAGOGIKY 4

Nové proudy ve výtvarné výchově – Hana Babyrádová

Aktivizační metody v muzejní pedagogice – Helena Grecmanová

Kapitoly z artefietiky – Petr Exler

ŠKOLA MUZEJNÍ PEDAGOGIKY 5

Umění na počátku tisíciletí – možnosti prezentace – Olga Badalíková

Financování a řízení kulturních projektů – Veronika Jurečková

ŠKOLA MUZEJNÍ PEDAGOGIKY 6

Stručná teorie a praxe muzejní pedagogiky – Marek Šobáň

Prvky dramatické výchovy v kontextu muzejní pedagogiky –

David Hrbek

Využití intermediálních postupů v animační praxi – Vladimír Havlík

ŠKOLA MUZEJNÍ PEDAGOGIKY 7

Vybrané kapitoly z typografie – základní pojmy a pravidla –

Tomáš Chorý

Digitální fotografie v muzejní praxi – Petr Zatloukal

Věříme, že naše studijní texty najdou své čtenáře a že jim budou k užítku. Věříme také, že budou brzy doplněny další literaturou k tak zajímavému tématu, kterým bezesporu muzejní a galerijní pedagogika je.

Za projektový tým

Petra Šobáňová
koordinátor projektu

Veronika Jurečková
supervize projektu

Obsah

Vysvětlivky k ikonám	7
Umění na počátku tisíciletí – možnosti prezentace	9
Úvod	11
1 Spektrum prezentací současného umění	
v historickém kontextu	13
1.1 Muzea nebo galerie?	13
1.2 Domy umění	14
1.3 Edukativní soubory, bankovní sbírky, sdružení aj.	15
1.4 Privátní umělecké kolekce	16
1.5 Aukční síně, prodejní galerie	17
1.6 Umění v pohybu – mezinárodní přehlídky	17
2 Strategie výstavních instalací	21
2.1 Prostorová koncepce	21
2.1.1 Dílo jako autonomní estetický objekt	22
2.1.2 Kontextuální expozice	22
2.1.3 Od aktivizace diváka k virtuálnímu prostředí	23
2.2 Celková koncepce – od chronologie k tématu	23
2.3 Zahraniční kolekce	24
2.4 Specifika české muzejní a galerijní praxe	24
Závěr	27
Použitá literatura	28
Doporučená literatura	28
Profil autorky:	30
Financování a řízení kulturních projektů	31
Úvod	33
1 Projekt a grantová žádost	35
1.1 Co to tedy je projekt?	36
1.2 Projektový cyklus	37
1.2.1 Identifikace problému – analýza potřeb	38
1.2.2 Cíle projektu	39
1.2.3 Plán aktivit	42
1.2.4 Náklady projektu a příprava rozpočtu	42
1.2.5 Aktivity projektu – implementace	42
1.2.6 Evaluace vzdělávacího projektu	42
1.2.7 Užitečné nástroje projektového managementu	47

1.3	Žádost o grant	49
1.3.1	Dříve než se dáme do psaní.	49
1.3.2	Formulář žádosti bod po bodu	49
2	Právní formy kulturních organizací	55
2.1	Príspevkové organizace	55
2.2	Další zřizovatelé	56
3	Dotační a grantové příležitosti.	61
3.1	Státní zdroje a samospráva	62
3.2	Nadace a nadační fondy.	62
3.2.1	Nezávislé nadace	63
3.2.2	Firemní / korporátní nadace	63
3.2.3	Komunitní nadace	64
3.3	Zahraniční dárci	66
4	Podpora ze zdrojů EU	67
4.1	Program celoživotního učení	69
4.2	Program Mládež v akci (dříve program Mládež)	70
4.3	Program Culture	72
4.4	Užitečné odkazy	72
5	Další nejen finanční zdroje.	75
5.1	Příjmy z vlastní činnosti.	75
5.2	Fundraising od firemních a individuálních dárců	76
5.2.1	Firemní fundraising	76
5.2.2	Individuální fundraising.	78
5.2.3	Kompetence fundraisera	80
5.2.4	Právní rámec fundraisingu.	80
5.3	Etické aspekty.	81
5.4	Užitečné odkazy	82
	Závěr	84
	Použitá a doporučená literatura a další zdroje	85
	Použitá a doporučené internetové odkazy:	86
	Profil autorky	87

Vysvětlivky k ikonám

Průvodce studiem

Průvodce studiem k vám promlouvá autor textu. V průběhu četby vás upozorňuje na důležité pasáže, nabízí metodickou pomoc a nebo předává důležitou informaci o studiu.



Příklad

Příklad objasňuje probírané učivo, případně propojuje získané znalosti s ukázkou jejich praktické aplikace.



Úkoly

Pod ikonou úkoly najdete dva druhy úkolů. Buď vás autor vybidne k tomu abyste se nad nějakou otázkou zamysleli a uvedli svůj vlastní názor na položenou otázku, nebo vám zadá úkol, kterým prověřuje vaše získané znalosti. Správné řešení zpravidla najdete přímo v textu, nebo v klíči na konci kapitoly.



Pro zájemce

Část pro zájemce je určena těm z vás, kteří máte zájem o hlubší studium dané problematiky. Najdete zde i odkazy na doplňující literaturu. Pasáže i úkoly jsou zcela dobrovolné.



Klíč

Zde si můžete zkontrolovat správnost své odpovědi na konkrétní úkol nebo zde najdete řešení konkrétního testu. Váží se na konkrétní úkoly, testy! Nenajdete zde databázi správných odpovědí na všechny úkoly a testy v textu!



Shrnutí

Ve shrnutí si zopakujte klíčové body probírané látky. Zjistíte, co je pokládáno za důležité. Pokud shledáte, že některému úseku nerozumíte, nebo jste učivo špatně pochopili, vraťte se na příslušnou pasáž v textu. Shrnutí vám poskytuje rychlou korekci!



Kontrolní otázky a úkoly

Prověřují, do jaké míry jste pochopili text, zapamatovali si podstatné informace a zda je dokážete aplikovat při řešení problémů. Najdete je na konci každé kapitoly. Pečlivě si je promyslete. Odpovědi můžete najít ve více či méně skryté formě přímo v textu.





Pojmy k zapamatování

Najdete je na konci kapitoly. Jde o klíčová slova kapitoly, která byste měli být schopni vysvětlit.

**Umění na počátku tisíciletí -
možnosti prezentace**

Olga Badalíková

Úvod

S proměnami a posuny uměleckého vyjadřování přinesl přelom druhého a třetího tisíciletí také rozšiřující se pole výtvarných projevů, a tedy i mnohačetné formy prezentací uměleckých děl. Předložený text je soustředěn na výchozí orientaci jak v organizační struktuře prezentací moderního umění, tak i ve formách a strategiích výstavních instalací. Pozornost je věnována uměleckému provozu jako součásti soudobého uměleckého dění.

Přestože, jak známo z historie, muzea, galerie i jiné kulturní instituce prošly řadou existenčních krizí, rostoucí zájem veřejnosti umožnil především v zahraničí, v průběhu osmdesátých a devadesátých let minulého století, vytvořit gigantické projekty. Tato dále se rozvíjející tendence vychází z rostoucí potřeby duchovního prožitku, ale i z prozaické touhy vytvořit společností aprobovanou formu sebevzdělávání a prožívání volného času.

Je zřejmé, že muzeum představuje významný společenský fenomén, neboť „*muzeum kromě svého klasického poslání dnes běžně vykonává řadu dalších funkcí: Bývá symbolem aspirací měst a národů či svého zakladatele a patrona, zhmotněním občanské pýchy a identity, symbolem a současně jedním z motorů ekonomické revitalizace a regenerace měst a rozvoje cestovního ruchu, instrumentem sociální změny a soudržnosti a výrazným médiem edukačního působení*“ (L. Kesner 2003, s. 111)

1 Spektrum prezentací současného umění v historickém kontextu

Cíl:

Smyslem následujícího textu je obeznámit účastníky studia se základními moduly širokého spektra veřejně přístupných uměleckých kolekcí. Zároveň upozornit na formy a možnosti poznávání současného uměleckého dění, a to jak cestou muzejních či galerijních prezentací, tak i privátních sbírek, uměleckých aukcí či pravidelných mezinárodních přehlídek.

1.1 Muzea nebo galerie?

K základní orientaci v oblasti prezentace výtvarného umění náleží specifikace a objasnění pojmů, jimiž jsou sledované kulturní instituce označeny coby muzea či galerie. Z pohledu do historie lze doložit, že zatímco označení *m u z e u m* (řecky *museion*) bylo odvozeno ze svatyně Múz, představující sbírky značné umělecké a zejména kultovní hodnoty, *g a l e r i í* byly původně nazývány chodbové sálové prostory, spojující reprezentační místnosti zámků a paláců, nezdávka využívané pro instalaci uměleckých děl.

Přestože se oba pojmy – muzeum i galerie – vztahují k institucím shromažďujícím a odborně pracujícím s kulturním dědictvím, byly dle tradičního československého modelu galerie zaměřeny na prezentaci malby, kresby grafiky a sochařských děl, zatímco muzeum bylo považováno za instituci, „*kteřá soustavně sbírá, odborně uchovává a vědecky zpracovává dokladový materiál o vývoji přírody a společnosti*“ (Oldřich Blažíček, 1962, s. 130), tedy doklady hmotné a duchovní kultury, často s vymezenou sběrnou oblastí.

K výchozímu poslání obou uvedených institucí náleží rozsáhlá akviziční činnost i řešení vědeckovýzkumných úkolů. Dále je to působení osvětové, tedy kupříkladu publikační činnost, přednášky, spolupráce se školami či muzejní animace. S rozšiřováním sbírek a provozem depozi-tářů souvisí také péče o stávající artefakty prostřednictvím restaurátor-ských a konzervátorských pracovišť.

Vyhraněný československý model poslání muzeí a galerií byl poněkud specifický, neboť v zahraničí a to zejména v USA, Rakousku nebo Rusku jsou jako muzea označovány rovněž instituce odpovídající našim

galeriím (Puškinovo muzeum moderního umění v Moskvě, Metropolitní muzeum umění či Guggenheimovo muzeum moderního umění v New Yorku). V Německu je užíváno pro galerijní prostor také označení *p i n a k o t é k a* (řecky. pinakotheke, pinax – deska, theke – úschovna), tedy původně místnost pro úschovu votivních obrazů. V období renesance a klasicismu představuje veřejnou obrazárnu (viz mnichovské *Neue a Alte Pinakothek*). Uvedené označení je v současnosti rovněž užito i na širší umělecké prezentace zahrnující i oblasti sochařství či designu (viz *Pinakothek der Moderne*, rovněž Mnichov).

V posledních desetiletích se také v rámci českého výtvarného prostředí setkáváme s pojmem *m u z e u m u m ě n í*, který se vztahuje k institucím, do této doby označovaným jako galerie. Projevuje se zde snaha zdůraznit rozsáhlou sbírkotvornou činnost dané kulturní organizace. Od devadesátých let 20. století je tedy v Česku užíváno označení institucí prezentujících artefakty jak názvem galerie (Národní galerie v Praze, Moravská galerie v Brně, Oblastní galerie v Liberci, Krajská galerie ve Zlíně) tak i muzea (Muzeum umění Olomouc, Muzeum českého výtvarného umění v Praze).

Ke státům spravovaným uměleckým kolekcím náleží rovněž řada zámeckých obrazáren, tvořících součást šlechtických hradů, zámků či paláců a také nově vznikající diecézní či arcidiecézní muzea, založená na mohutných církevních fondech, do té doby uložených v příslušných sakrálních prostorách, případně v reprezentačních a správních budovách. Tato muzea se specializují na uchovávání uměleckých děl s religiozní tematikou a uměleckých objektů liturgické povahy.

1.2 Domy umění

Specifickou formou prezentace současného umění jsou takzvané Domy umění (Dům umění města Brna, Dům umění v Opavě), odpovídající zahraničním, a to zejména anglosaským „Kunsthalle“. (Pavel Liška, *Ateliér* 1998). Jejich posláním není umění sbírat, ale především jej prezentovat. Výchozí koncepcí jsou velké výstavní projekty. Domy umění se soustředí na postížení a zprostředkování nejnovějších uměleckých trendů, pružně reflektují aktuální umělecké dění, přičemž usilují o včlenění zdejšího uměleckého dění do mezinárodního kontextu. Ani v případě Domů umění není situace v rovině názvosloví jednoznačná, neboť svým charakterem mezi tyto instituce náleží kupříkladu Galerie Rudolfinum či Výstavní síň Mánes v Praze.

Pozice Domů umění v rámci získávání zahraničních kontaktů, a tedy i výstav renomovaných umělců, je ztížena skutečností, že nemohou recipročně šířeji nabídnout vlastní umělecká díla, jelikož nemají prostředky určené na systematickou akviziční činnost. Domy umění však lze považovat za seismograf soudobého uměleckého pohybu, vykonávající mnohdy pionýrskou činnost v oblasti zpřístupnění výtvarného dění širší veřejnosti formou publikační činnosti, přednášek, vernisáží, odborného výkladu či muzejních animací.

1.3 Edukativní soubory, bankovní sbírky, sdružení aj.

Specifickou formou prezentace jsou kupříkladu univerzitní či jiná školská muzea, rozšířená zejména v USA (Finch College Museum of Art, New York), či kolekce určené pro prohloubení rozhledu a znalostí výtvarného umění, studentů výtvarných akademií (Gemäldegalerie der Akademie der bildenden Künste ve Vídni), případně jiných oborů jako lékařství (sbírka voskových figur Giulia Gaetana Zumba v muzeu La Specola ve Florencii). Tyto soubory bývají prezentovány na půdě příslušné instituce. Někdy jsou uzavřené kolekce, jindy se průběžně doplňují.

V zahraničí je dlouhodobě rozvíjena tradice bankovních sbírek (Bank Austria, Merkur Bank, Vídeň). Tyto bankovní domy mají vlastní prestižní galerie, v nichž organizují pravidelnou výstavní činnost a průběžně doplňují své kolekce často o umělecká díla žijících tvůrců. Hodnota těchto sbírek se odvíjí od erudice a intuice příslušných odborných poradců a z jejich schopnosti odhadnout pozitivní pohyb artefaktů na uměleckém trhu. Tradice bankovních sbírek byla v českém prostředí budována zejména na počátku dvacátého století (Živnobanka v Praze), dnes na ni navazují přední bankovní domy (Česká obchodní banka, Komerční banka), případně pojišťovny (Galerie České pojišťovny v Praze).

K prezentaci soudobého výtvarného umění byla založena také řada sdružení, nadací či akciových společností, kdy se jednotliví členové podílí jednak na akvizičních investicích, případně na utváření výstavní koncepce (Galerie Caesar, Olomouc). K významným českým nadacím působícím v Česku náležela Nadace pro současné umění, založená v roce 1992, odborně řízená nadační radou a finančně podporovaná Open Society Institutem a Philip Morris Fund Inc.

1.4 Privátní umělecké kolekce

Většina státních muzeí či galerií má svůj základ v soukromých uměleckých kolekcích. Zatímco sbírky takzvaného starého umění, vznikly převážně sloučením královských, šlechtických či klášterních sbírek, konvoluty uměleckých děl 20. století byly do státních sbírek získány jednak akviziční činností, jednak na základě darů celé řady sběratelských osobností.

V českém prostředí se soukromé sběratelství zaměřené na umění 20. století rozvíjelo v období první republiky (kolekce V. Kramáře, J. Waldese, C. Bartoňe-Dobenína). V období komunismu bylo sběratelství potlačeno, neboť mimo jiné představovalo nepřijatelný hmotný majetek a také nekontrolovatelný pohyb v neuchopitelném prostředí nežádoucích projevů rozvíjející se české alternativní výtvarné scény. Státní sbírky pak byly v době totality naopak obohaceny o mnohá díla, získaná na základě poválečných konfiskací právě privátního majetku. I v tomto neblahém ovzduší však vznikaly pozoruhodné umělecké kolekce, které se později dočkaly veřejné prezentace (prof. F. Dvořák, J. Valoch, P. Konečný). S návratem k demokracii přichází v devadesátých letech opětovný zájem o utváření i zveřejnění soukromých sbírek a otevření privátních galerií (Galerie Kampa Sovovy mlýny v Praze, Wannieck Gallery v Brně).

V celosvětovém kontextu právě 20. století představuje masivní nárůst zájmu o soukromé sběratelství, s nímž též souvisí výstavba architektonicky pozoruhodných a obsahově bohatých muzeí a galerií. (Již zmíněné Guggenheimovo muzeum v New Yorku, či Benátkách, bizarní Museum Isabelly Stewart Gardnerové v Bostonu, Getty Institute v Los Angeles.)

Soukromé sbírky vznikají jednak z odborného zájmu a osobního nasazení, ale též coby forma investice a prostředek k uplatnění vlastních prestižních potřeb. V těchto případech za kvalitní koncepci sbírky mnohdy stojí řada odborných poradců. Ti se pohybují na mezinárodním uměleckém trhu, sledují mezinárodní přehlídky, navštěvují ateliéry jednotlivých tvůrců. Jejich role mimo jiné spočívá ve schopnosti rozpoznat uměleckou osobnost v nastupující generaci, kdy svá doporučení odvozuji rovněž z průběžného sledování klauzurních prezentací a ze znalostí pohybu na uměleckých školách.

1.5 Aukční síně, prodejní galerie

Se vznikem a rozvojem uměleckých kolekcí úzce souvisí fungující umělecký obchod, předpokládající jednak bohatou síť prodejních galerií, jednak funkční aukční síně, napojené na mezinárodní obchodní kontakty. Přední zahraniční aukční síně mají své stálé reprezentační prostory, nabízející jednak předaukční výstavy ale i umělecká díla určená k přímému prodeji (Dorotheum, Sotheby's, Christie's, Art CZ). Nejvýznamnější aukční domy jsou sdruženy pod mezinárodní organizaci „International Auctioneers“. Od roku 1992 má v českém prostředí významné zastoupení vídeňská aukční síň Dorotheum. Náleží k nejstarším aukčním domům v Evropě (Dorotheum bylo založeno v roce 1707 císařem Josefem I). Veřejné dražby probíhají v Praze několikrát v roce a jsou doprovázeny bohatými aukčními katalogy. Kvalifikované znalecké posudky a dlouhodobá prodejní koncepce napomohla ke zveřejnění a zhodnocení řady uměleckých děl českých i zahraničních autorů. Právě v posledním desetiletí byla soustředěna pozornost k umění 20. století. Rostoucí ceny řady uměleckých děl či škol, vychází z tržní strategie, vedoucí k nepřiměřeným cenám a k přesunu uměleckého díla do roviny směnné jednotky a žádoucí investice.

Prodejní galerie se vzájemně liší svým zaměřením, šíří svého záběru i úrovní prezentovaných a nabízených děl. Za neúspěšnější lze považovat galerie s tradicí a především s čitelnou dlouhodobou strategií a vizí. Tyto galerie obchodují především v rámci dlouhodobé klientely, spolupracují s předními soudními znalci a jejich činnost je podložena vědomostmi, schopností široké profesní orientace a seriózním přístupem. Autoři zde prezentovaní získávají cejch perspektivy a jsou doporučením k další tržní ale i odborné pozornosti (Galerie Zdenek Sklenář, Galerie Peron, Galerie U Prstenu v Praze).

Aukční síně a prodejní galerie nejen rozvíjejí trh s uměleckými díly, ale zajišťují též jejich pohyb, tříbení a přeskupování. Podílejí se tak na hierarchizaci v oblasti výtvarného dění, uměleckých osobností i směrů.

1.6 Umění v pohybu – mezinárodní přehlídky

Již zmiňovaný permanentní pohyb je charakteristickým znakem soudobého výtvarného dění. A to pohyb jak ve smyslu stále se zrychlujících proměn výtvarné scény, ale též v oblasti hledání nových forem její prezentace. K výchozí orientaci v tříšti uměleckého usilování, ale i k vzájemné konfrontaci v oblasti tvůrčího vyjadřování přispívají ná-

rodní i celosvětové přehlídky výtvarného dění. Již v roce 1665 vznikly v důsledku reformy dvorského umění známé pařížské Salony, které pak podnítily nejen rozvoj nových uměleckých trendů, ale i umělecký obchod. Novodobá tradice těchto uměleckých přehlídek má své počátky ve velkých mezinárodních výstavách 19. století, reflektujících technický a průmyslový pokrok, jejichž součástí byly i kolekce dobového umění.

Mezinárodní přehlídky současného umění jsou konány často ve dvouletých intervalech (bienále), ale i jednou za tři roky (trienále), či dokonce po čtyřech (quadrienále) i více letech. K předním z nich náleží Bienále současného umění v Benátkách, Documenta v Kasselu, Berlínské bienále současného umění, Manifesta ve Frankfurtu n. M., Whitney bienále v New Yorku, Bienále současného umění v Seville a řada dalších.

V českém prostředí je historie Salonů spojována se Zlínskými salony z let 1936–1948 a také Salony mladých, probíhajícími v letech 1941–1943 tamtéž. Na ně pak navázala Krajská galerie ve Zlíně Novými zlínskými salony a Zlínskými salony mladých. Rozšiřuje se i počet sochařských sympozií (Mikulov, Olomouc, Hořice, Pardubice). K tradičním uměleckým přehlídkám náleží Mezinárodní bienále grafického designu v Brně, poprvé uspořádané v roce 1963. Pravidelně se zde střídají dva tematické celky, a to plakát, koordinovaný vizuální styl a reklamní grafika a dále mimo jiné knižní i počítačová grafika, ilustrace a typografie. V roce 2003 bylo zahájeno první z dosavadních třech Prague Biennale, v prostředí karlínských hal. V letech 2003 až 2005 připravila také Národní galerie v Praze Mezinárodní bienále současného umění.



Úkol

Navštivte některé z muzeí a galerií ve vaší blízkosti. Zjistěte formu a charakter jejich řízení. Informujte se o koncepci výstavního programu

Připravte ideovou strukturu fiktivního muzea či galerie.

Místo pro vaše poznámky

Shrnutí



Prezentace současného výtvarného umění existuje v řadě podob. Lze ji spatřit jak ve státních muzeích a galeriích, tak i v privátních a prodejních galeriích, ale i na periodických přehlídkách. V souvislosti se současným uměleckým děním se stále výrazněji uplatňují velké výstavní projekty a zejména mezinárodní střetnutí, které na jedné straně obohacují umělecké vyjadřování, na straně druhé mohou vést k nivelizaci uměleckého výrazu.

Průvodce studiem



Věnujte prosím pozornost následujícím publikacím:

KESNER, L. *Muzeum umění v digitální době*, Argo a Národní galerie v Praze, 2000

LIŠKA, P. Dům umění města Brna je „kunsthalle“, *Ateliér* 1998, č. 11, s. 4.

ŠETLÍK, J. Muzea New Yorku, *Výtvarné umění, výtvarná kultura*, 1969, č. 5, s. 236–248

ŠTĚPÁNEK, P. *Obrysy muzeologie pro historiky umění*, Olomouc 2002

Kontrolní otázky



Charakterizujte rozdíl mezi státními a privátními galeriemi?

Co je posláním aukčních síní?

Jaké mezinárodní přehlídky současného umění lze shlédnout v Evropě?

Jaká bienále lze navštívit v Česku?

Pojmy k zapamatování



akviziční činnost, aukce, aukční síně, bienále, design, diecézní, expozice, Kunsthalle, nadace, pinakotéka, privátní kolekce, religiózní, sakrální, Salon, soudní znalec, symposium, umělecký trh, vernisáž, trienále, quadrienále

2 Strategie výstavních instalací

Cíl

Cílem následující kapitoly je upozornit na charakter současných prezentací sbírkových artefaktů a napomoci k vytvoření představy o možnostech a formách veřejných instalací uměleckého díla. Text čtenáře upozorňuje na skutečnost, že mnohé z uvedených forem se vzájemně překrývají a prostupují. Svým specifickým charakterem se tak podílí na celkovém výstavním profilu instituce, v níž je dílo prezentováno

2.1 Prostorová koncepce

Muzea a galerie bývají nazývány katedrálami nového tisíciletí. Tento lichotivý název souvisí s potřebou přijmout vědomí souvislosti, tedy i návaznosti vztahů k okolnímu světu. Upomíná na věčné hledání vlastního místa, s nutností sebezpotvrzování i sebezpřekročení. Vnější podoba těchto novodobých chrámů v ideálním případě harmonizuje s jejich vnitřním obsahem. Vzpomeňme unikátní architektonické výkony v této oblasti – R. Piano a R. Rogers – Centre Pompidou 1977, James Stirling – Státní galerie ve Stuttgartu 1984, Hans Hollein – Muzeum moderního umění ve Frankfurtu n. M. 1990, R. A. Meier – Muzeum současného umění v Barceloně 1995 a Gettyho centrum a muzeum v Los Angeles 1997, F. O. Gehry – Guggenheimovo muzeum v Bilbau 1997 a řada dalších.

V jednom z interview R. A. Meier charakterizoval muzeum umění: *„Není to žádné posvátné místo k meditacím. Nejde o místo kde se jedinec ptá Kdo jsem?, ale kde se zeptáte Kdo jsme?“* S těmito závažnými otázkami úzce souvisí také problematika řešení vnitřního prostoru, tedy způsob, jakým jsou předkládány jednotlivé artefakty veřejnosti, jak je utvářena ústřední myšlenka instalace. V průběhu historie se postupně vyvinuly základní typy prezentace uměleckého díla, a to jak po stránce umístění objektu v prostoru, tak z hlediska myšlenkové koncepce prezentovaného celku, s celou řadou jejich modifikací. Ku příkladu *„Interiér muzea současného umění Kastilie je konstruován jako sled sice spojených, ale oddělených prostorů, jež utvářejí výrazový systém, jenž svědčí o zájmu, který sdílají architektura a umění. Je to součást manifestace rozdílného a identického, univerzálního a přechodného, což odráží naši vlastní odlišnost a rovnost.“* (Michal Janata, ASB, s. 34–37)

2.1.1 Dílo jako autonomní estetický objekt

Jedním ze zavedených způsobů prezentace je vnímání a předkládání uměleckého díla coby unikátního objektu, jemuž je poskytnut vlastní časoprostor. Exponáty nebo moduly jsou instalovány bez vzájemných vztahů a návazností, aby co nejvíce vynikl jednotlivý artefakt. Tato forma instalace postrádá mnohdy ideový rámec nebo též souvztažnost mezi objektem a celkovou koncepcí. Jedná se o koláž jednotlivých děl, přičemž každé z nich je samostatně prezentovaným artefaktem, utvářejícím svůj mikrosvět. Tuto formu expozice lze využít zejména v případě nesourodých výstavních exponátů, kupříkladu souboru rozličných uměleckých předmětů darovaných dané instituci. Takováto expozice je založena na tzv. doktríně „čistého“ či *nevinného oka* - *na představě, že vše, co divák potřebuje, nalezne ve viditelné formě exponátu samotného.*“ (L. Kessner, 2005, s. 183)

Takováto prezentace vychází z puristických modernistických koncepcí neposkrvněného prostoru, zdůrazňujících autonomii výtvarného objektu a jeho vyznění v daném architektonickém prostředí (expozice Galerie Benedikta Rejta v Lounech). Uspořádání, v němž je kladen důraz na vysoce subjektivní vnímání jednotlivých exponátů, sice umožňuje koncentrované vnímání, negativní stránkou pro nepoučeného diváka však zůstává skutečnost vzájemné izolace.

2.1.2 Kontextuální expozice

Osa příběhu, návaznost nebo též kontext je další z možných forem prezentace. Vyhledávání souvislostí a nalézání spojitostí uvádí umělecké dílo do sofistikovaných dialogů. Kontext lze chápat jak ve smyslu utváření simulovaného dobového prostředí (Rodinova výstava, Národní galerie ve Washingtonu, 1993), tak i promyšleného konceptu, vycházejícího z různých rovin vzájemných souvislostí (dobových, stylových, personálních, lokálních atd). Expozice tohoto typu často vychází z osobních postojů kurátora a dostává se mnohdy na pokraj manipulativní formy interpretující autorovo vlastní odborné přesvědčení. Často je využívána v instalacích Gettyho muzea v Los Angeles či Metropolitního muzea v New Yorku.

Takovýto typ expozice *„je vždy prostorovým artefaktem, jehož struktura a stavba by měla nenásilně usměrňovat pohyb návštěvníka v ose příběhu, případně by mu měla poskytovat možnost aktivního výběru, aniž by však navozovala kognitivní zmatek.“* (Ladislav Kesner, 2005, s. 180)

2.1.3 Od aktivizace diváka k virtuálnímu prostředí

Současné expozice vycházejí z multiplicity obsahů a reflektují také nové formy vizuální komunikace, kdy k malbě, sochařství a jiným tradičním výtvarným metodám jsou přiřazeny nové vizuální artefakty jako fotografie, film, video. K nepřehlédnutelným trendům současné instalační strategie náleží touha aktivizovat návštěvníka a vtáhnout jej do daného prostředí. Tato potřeba má své kořeny v dadaismu a vysoce se uplatnila v umění akce, zejména happeningu. Dnešní muzea usilují o vytvoření optimálního prostředí pro zaujetí divákovy mysli.

V muzejní expozici lze pracovat nejen s interaktivními exponáty, je možné též samostatně manipulovat s jednotlivými artefakty ve vitrínách či složkách (Muzeum Gustava Moreaua v Paříži, haptické objekty ve výstavách pro zrakově postižené), ale i zapojit se do širších programů (viz příslušné kapitoly této publikace). Zejména v zahraničí se objevují programy pracující s virtuálním prostředím cestou průvodců galeriemi, případně formou naučných her. Roste tendence nabídnout virtuální prohlídku výstavy, případně tímto způsobem nahradit její faktickou realizaci.

2.2 Celková koncepce – od chronologie k tématu

Od počátků svého vzniku náleželo k základnímu poslání muzea prezentovat historický proces vývoje výtvarného umění, a to jak v chronologických řadách, tak v tematických celcích. Posloupnost umělecko-historického vývoje byla již od roku 1810 zobrazena kupříkladu v prostorách Louvru. Tento ikonografický program souvisel s chápáním uměleckého vývoje jako časové souslednosti stylových epoch.

S nástupem avantgardy se muzeum stává terčem pohrdavé kritiky coby „*bašta a symbol klasické kultury a buržoazního vkusu*“ (Ladislav Kesner, 2000, s. 32). Byla nastolena diskuze o nových horizontech těchto institucí, otevřela se řada muzeí výtvarného umění zaměřených na soudobé umělecké dění. V roce 1929 bylo kupříkladu v New Yorku zprovozněno Museum of Modern Art, specifikované na dokumentaci a prezentaci moderního umění. Tematické výstavy postupně převýšily chronologický model klasické instalace, důraz byl kladen na velké i mezioborové výstavní projekty.

Největší rozkvět v oblasti prezentace soudobého umění nastává v období osmdesátých a devadesátých let dvacátého století. Souběžně s budováním unikátních muzejních objektů, se hledají komunikativní metody instalací. Na významu nabývá role kurátora, který je pověřen

konceptci prezentace, nabízí ideové linie a stává se spoluvůrcem nových výrazových proudů, ovlivňuje dobové výtvarné myšlení.

2.3 Zahraniční kolekce

Je zřejmé, že jak u nás, tak i v zahraničí existují souběžně různé formy muzejního uspořádání a metodologie jejich prezentací se proměňuje.

„V anglosaských zemích v čele s Velkou Británií se dává obvykle přednost uspořádání podle technických postupů, přičemž se jednotlivá díla rozdělují na školy podle zemí nebo evropských kulturních zón, zatím co středomořské latinské země dávají přednost chronologickým měřítkům, ale uplatňují i přístupy stylistické, tematické nebo podle škol. Tak jednotlivá muzea dostávají osobitý profil a tím zpětně ovlivňují současné chápání.“ (Pavel Štěpánek, 2002, s. 61) Naopak mnohá muzea nacházející se na území Spojených států jsou často roztržena do konvolutů shromážděných jednotlivými donátory a postrádají celistvost.

Předmětem odborných diskuzí se stává rovněž otázka proměny muzea coby místa přinášejícího poznání, potěšení a zejména kontemplativní zastavení, v pojetí muzea jako místa zábavy a aktivního odpočinku. Některé zahraniční instituce, jsou pro svůj až příliš vstřícný výstavní program považovány za prototyp zábavního průmyslu (Guggenheimovo muzeum v New Yorku – výstava motocyklů či kolekci módních oděvů). Nalézt optimální způsob provozu těchto institucí znamená nalézt přiměřenou rovnováhu mezi požadavky odbornými a ekonomickými.

2.4 Specifika české muzejní a galerijní praxe

V úvodu lze připomenout skutečnost, že v našem prostředí sahá tradice prezentace soudobého uměleckého dění až do roku 1796, kdy byla v rámci Společnosti vlasteneckých přátel umění ustavena současně s Obrazárnou také Galerie žijících malířů, která shromáždila vybraná díla předních českých umělců.

Dnešní muzea umění vychází ve svých stálých expozicích z prezentace stěžejních artefaktů, tvořících základ jejich uměleckých sbírek. Dramaturgie těchto expozic však prochází v posledních letech častou inovací. V současnosti jsou silně preferovány temporální výstavy, pořádané velkými institucemi, které jsou v oblasti soudobého umění zaměřeny především na prověřené osobnosti. V rámci těchto výstav je uplatňována

kooperace mezi jednotlivými galeriemi (Vladimír Havlík – Dům umění města Brna, Muzeum umění v Olomouci, Dům umění v Opavě 2007, Dana Puchnarová – Alšova jihočeská galerie v Hluboké nad Vltavou, Muzeum umění v Olomouci 2007 etc.).

Galeriím, Domům umění či komerčním výstavním prostorám náleží poslání sledovat nejnovější trendy výtvarného dění a jejich činnost spočívá zejména v krátkodobých výstavách.

V posledních letech se též kvalitně rozvíjí muzejní programy a zejména animace (viz další kapitoly této publikace). Za nedostatek lze považovat problém doprovodných katalogů, vydávaných se zpožděním nebo vůbec, přičemž jsou v Česku zcela opomíjeny jinde běžné menší a cenově přístupnější verze textů. V úhrnu je možno konstatovat, že ačkoliv českým projektům se často nedostává financí, odborná i architektonická stránka prezentací prestižních galerií je srovnatelná s evropskou úrovní.

Úkol



Popište prožitky a osobní zkušenosti z návštěvy galerie či muzea, pokuste se charakterizovat typ dané expozice.

Navrhněte optimální prostorové řešení pro fiktivní výstavu.

Pokuste se o srovnání několika muzeí a galerií, pokud možno i zahraničních.

Místo pro vaše poznámky

Průvodce studiem

Věnujte pozornost následující literatuře

BRABCOVÁ, A. Muzeum není mauzoleum. *Týden*, 1997, č. 27, s. 30.

HIERHOLZER, M. Muzeum se nesmí změnit v cirkus. Rozhovor s Thomasem R. Messerem, *Ateliér*, 1994, č. 14–15, s. 2.

JANATA, M. Architektura pikareskní barvitosti, *ASB Architektura, stavebnictví, bydlení*, č. 5, 2007, s. 34–37.



Shrnutí

Muzejní i galerijní expozice se v současnosti vymaňují z výstavní koncepce, vnímající umělecké dílo jako čistě estetický objekt a šířeji pracují s celkovým kontextem. Přes vzájemné prostupování výchozích typů prezentace uměleckého díla, se výsledná forma podílí na umocnění či potlačení výrazové síly každého artefaktu. Výstavní strategie čitelně zrcadlí také odborný profil těchto institucí, který se výrazně promítá do utváření jejich specifického charakteru



Kontrolní otázky

S jakým typem prostorového řešení výstavních prezentací se lze v současnosti setkat?

Uveď rozdíl mezi chronologickými a tématickými výstavami.

Které významné galerie u nás i v zahraničí zvolily kontextuální typ expozice?



Pojmy k zapamatování

artefakt, autonomní estetický objekt, haptický objekt, chronologická expozice, katalog, koncept, kontextuální expozice, kurátor, temporální výstava, virtuální realita

Závěr

Tradiční muzea a galerie vznikaly zejména sběratelskými aktivitami a na jejich počátku byly sbírky klášterní, šlechtické, popřípadě královské. Mnohé z nich pak byly následně spravovány státem, někdy na úrovni regionálního řízení. Jako jejich součástí se časem utvářely také kolekce moderního umění, z nichž posléze vznikaly samostatné instituce. Řada těchto konvolutů zůstala v péči samosprávných jednotek – nadací či sdružení, některé jsou provozovány ze soukromých prostředků. Také v posttotalitním Česku je zvolna navazováno na meziválečnou tradici a tak vedle stávajících institucí specializujících se na sledování současných uměleckých tendencí vznikají nové typy kolekcí soudobého umění. Zvolna se rozvíjí soukromé a prodejní galerie, ale též nadace podporující aktuální umělecké dění formou specifikovaných ocenění, případně spolupracující na přípravě periodických přehlídek posledních uměleckých trendů.

V oblasti vlastní prezentace výtvarného umění lze v průběhu 20. století sledovat odklon od aspirace představit jednotlivá díla v časové posloupnosti a upřednostnit tematické výstavy. Také v rámci vlastní instalace nastal posun od redukce díla na autonomní estetický objekt ke kontextuálním expozicím. Tato skutečnost úzce souvisí s proměnou chápání dějin umění coby lineární historie a mnozí autoři výstav akceptují spíše metodu poststrukturální dekonstrukce. Je však nutné upozornit na zřetelný fakt, že formy uspořádání se podnes prolínají a prostupují, existují souběžně a jsou odvozeny jednak od finančních prostředků dané instituce, jednak z odborné profilace personálního obsazení.

Muzeum umění a příbuzné subjekty se specifickým programem jsou komplexním celkem, který zřetelně prezentuje jednak formou výstavních instalací, doprovodným programem a v neposlední řadě i svým prostoro-
vým řešením, svou koncepční strukturu. Je zřejmé, že dnešní pozice muzeí, galerií a výtvarného dění vůbec představuje v rámci české společnosti doposud nevyužitý potenciál. V našem prostředí, v porovnání se zahraničím, vyhraňují mnohé tyto instituce jako kulturní entita teprve svůj charakter a postupně profilují svou ideovou koncepci.

Použitá literatura

BLAŽÍČEK, O. *Slovník památkové péče*, Praha 1962

KESNER, L. *Muzeum umění v digitální době*, Argo a Národní galerie v Praze, 2000

KESNER, L. Marginální role muzea v současné společnosti: neměnná a nezměnitelná?, in: *Muzeum a změna*, 2003

KESNER, L. *Marketing a management muzeí a památek*, Grada Publishing 2005

ŠETLÍK, J. Muzea New Yorku, *Výtvarné umění, výtvarná kultura*, 1969, č. 5, s. 236–248

ŠTĚPÁNEK, P. *Obrisy muzeologie, pro historiky umění*, Olomouc 2002

JANATA, M. Architektura pikareskní barvitosti, *ASB Architektura, stavebnictví, bydlení*, č. 5, 2007, s. 34–37

Doporučená literatura

Adresář muzeí a galerií v České republice pro období 2007–2008, Asociace muzeí a galerií České republiky 2006

BENEŠ, J. *Orbis pictus muzeologicu*, AČMSMG. 1996

BENEŠ, J. *Základy muzeologie*, Opava: SU, 1997

BRABCOVÁ, A. Muzeum není mauzoleum, *Týden*, 1997, č. 27, s. 30–41

ČAPKA, B. Nová muzea v Dallasu, Atlantě a Miami, *Výtvarná kultura*, 1985, č. 4, s. 21

GODMAN, N. *Způsoby světa - tvorby*, Bratislava 1996

HIERHOLZER, M. Muzeum se nesmí změnit v cirkus. Rozhovor s Thomasem R. Messerem, *Ateliér*, 1994, č. 14–15, s. 2

CHAMONIKOLA, K. Muzeum umění, vztah muzealizace a proměnlivé scény, in: *Teória a prax muzea umenia*, Nadácia súčasného umenia, Bratislava 2002, s. 25–32

KESNER, L. Dílo a kontext. Poznámky k prezentaci výtvarného objektu v stálé expozici, *Ateliér* 1995, č. 8, s. 11–15

KESNER, L. Muzea, kulturní dědictví a digitální revoluce, sborník z konference, Praha. Národní galerie 2000

KESNER, L, [ed.], *Ekonomika a kultura, Partnerství pro 21. století*, sborník z mezinárodní konference, Praha 2001

LAMAROVÁ, M. Muzeum jako umělecké dílo, *Ateliér* 1990, č. 8, s. 1–2

LANG, Č. Muzeum jako živý organismus. Rozhovor s ředitelem Bochumského muzea Petrem Spielmannem, *Ateliér* 1994, č. 14–15, s. 2

LIŠKA, P. Dům umění města Brna je „kunsthalle“, *Ateliér* 1998, č. 11, s. 4

Muzeum dnes, *Architekt*, č. 10, květen, 1998 monotematické číslo

Muzeum a změna, sborník z mezinárodní konference, Asociace muzeí a galerií České republiky, 2003

SRŠEŇ, L. Muzeum – náš osud. Pohled zevnitř, *Umění a řemeslo* 1999, č. 2, s. 74–76

ZATLOUKAL, P. Od galerie k muzeu umění, *Bulletin Moravské galerie*, č. 50, 1994, s. 162–169

ŽALMAN a kol. *Příručka muzejníková*, Asociace muzeí a galerií České republiky, 2002

Profil autorky:



doc. PhDr. Olga Badalíková, Ph.D.
18. 8. 1951 Rožnov pod Radhoštěm

Specializuje se na umění, zejména prostorovou tvorbu druhé poloviny 20. století. V této oblasti se věnuje soudně znaleckým expertízám, kurátorské činnosti, připravuje texty do katalogů a recenze výstav v odborném tisku.

Expert muzeopedagogického modulu. Přednáší teorii a dějiny výtvarného umění na Katedře výtvarné výchovy PdF Univerzity Palackého v Olomouci

adresa pracoviště: Univerzitní 3-5, 771 80 Olomouc,

telefon +420 585 635 433

E-mail: badalik@pdfnw.upol.cz

Financování a řízení kulturních projektů

Veronika Jurečková

„Projekt není sen... ale sen, který se stane skutečností,
může být projekt.“¹

¹ Dussap, A., Merry, P., eds., *Projektový manažment T-kit*, Council of Europe publishing F-67075 Strassbourg Cedex, 2000 (překlad Rada mládeže Slovenska, 2006), str. 30.

Úvod

Vážení studenti,

připravila jsem pro vás studijní text, který vám, jak věřím, pomůže při realizaci vašich nápadů, ať už v podobě vzdělávacích programů či dalších projektů.

Text je určený všem, které příchod do praxe teprve čeká, i těm, kteří už „školní“ lavice opustili. Jeho cílem je usnadnit orientaci v praktických otázkách. Šťěstí přeje připraveným.

Každý, kdo je zaměstnán v české kulturní organizaci, bude dříve či později konfrontován s něčím, čemu říkáme projekt. Setká se s požadavkem „napište si na to grant“, „sežeňte sponzora“ a podobně. Je jen málo kulturních organizací se silným managementem, který se o takovéto věci postará, a kde lektor, animátor, učitel... má čas a klid jen a jen na svoji práci – vzdělávání dětí či dospělých.

Proto bylo mým cílem připravit materiál, který pomůže připravit studenty i v oblasti manažerských dovedností tak, aby dokázali:

- vysvětlit, co to je projekt, z čeho se skládá a co se rozumí jednotlivými složkami projektu
- popsat své záměry v podobě strukturovaného projektu a vytvořit stručnou grantovou žádost
- aplikovat základní nástroje projektového managementu
- orientovat se v systému a typech českých kulturních institucí
- porozumět základnímu schématu a principům financování kultury v České republice
- hledat finanční zdroje pro své projekty a nápady a naučili se, jak o ně požádat

Studijní text se týká oblasti na výsost živé a často se proměňující. Přesto jsem se snažila vyhnout obecným proklamacím a text zaměřit co nejvíce prakticky s využitím aktuálních zkušeností mých i mých kolegů, a to i za cenu rizika, že po čase přestanou být některé věci aktuální. Nebojte se do textu vpisovat vlastní postřehy o možnostech a příležitostech ve vašem okolí. Dokonce můžete s některými výroky textu i nesouhlasit. Nepředkládám vám dogma, nýbrž úhel pohledu. Každá kapitola bude mnohem hodnotnější a bohatší, doplníte-li ji o nápady z vaší praxe a poznatky z našich společných seminářů.

Dovolím si zde na úvod našeho společného studia připomenout, že si (dle J. Piageta): „zapamatujeme 10 % toho, co slyšíme, 15 % toho, co vidíme, 20 % toho, co současně vidíme a slyšíme, 40 % toho, o čem diskutujeme, 80 % toho, co přímo zažijeme nebo děláme, a 90 % toho,

co se pokoušíme naučit druhé“. Diskutujme tedy o věcech společně, sdílejme své zkušenosti a nebojme se věci vyzkoušet.

Pojem fundraising zde používám pro oblast firemního a individuálního dárcovství a sponzorství. V tomto užším chápání nezahrnuje získávání prostředků od nadací a státní správy a psaní projektů.

1 Projekt a grantová žádost

Cíl:

- Po nastudování této kapitoly studenti dokáží
- vysvětlit, co to je projekt, z čeho se skládá a co se rozumí jednotlivými složkami projektu
- uvažovat o vzdělávacích aktivitách strukturovaně a komplexně
- navrhnout a vytvořit projekt včetně stručné grantové žádosti

Příklad:

Představme si modelovou situaci. Jste učitelem(kou) výtvarné výchovy na základní škole a velice rád(a) byste se svými žáky navštívil(a) místní muzeum, které v nedávné době otevřelo lektorské oddělení a přijalo lektora, se kterým se velice dobře znáte. Společně byste rádi dětem z vaší školy připravili zajímavý program v muzeu. Máte v hlavě nápady na 90minutový program, který klade nárok i na pomůcky, výtvarné potřeby a kopírování. Chcete na program pozvat i děti z dalších škol, a proto bude potřeba zajistit dalšího externího lektora.

Víte o jedné nadaci podporující vzdělávací aktivity muzeí a galerií a nepadlo vás také, že by na program mohlo přispět ze svého rozpočtu i město. Jak nadace, tak město vypsalý grantová řízení, jejichž uzávěrka je právě za měsíc. Nejvyšší čas dát se do práce.

Jak nadace, tak město po vás bude chtít zpracování projektu a vyplnění grantové žádosti.



Úkol:

Dříve než se pustíte do dalšího čtení, zkuste sami odpovědět na otázku, co rozumíte slovem projekt. Netroufáte-li si odpovědět na otázku zcela, napište slova, která vás v souvislosti se slovem projekt napadají.



Místo pro vaše poznámky:

1.1 Co to tedy je projekt?

Projekt je v prvé řadě proces, který má svůj začátek a konec. Je to unikátní proces vedoucí k cíli a konkrétnímu výsledku. Oxfordský slovník anglického jazyka definuje projekt jako „individuální nebo kolektivní počín, který je důkladně plánovaný a tvořený k dosažení konkrétního cíle“.² Na projekt bychom se tedy měli dívat jako na **koncepty, která nám pomáhá organizovat naši činnost**, strukturováním jednotlivých fází postupu nám pomáhá přejít od nápadu k činu. Posláním projektu je řešení určitého problému.

Jednou z hlavních charakteristik projektu je, že má konkrétní cíl.

Z výše uvedeného vyplývá, že projekt a grantová žádost nejsou jedno a totéž, i když spolu úzce souvisejí. Projekt je pojem poněkud obšírnější a vyplnění grantové žádosti může být jedna jeho součást. Projektem také nejsou:

- aktivity, které se pravidelně opakují v podstatě ve stejné podobě
- aktivity, které mohou být zopakovány kdekoli a kdykoli znovu
- aktivity probíhající průběžně



Pro zájemce

Samotné slovo projekt má původ v latinském slově *projicere*, které znamená přenést se, slovo tedy naznačuje určitý pohyb, trajektorii od jednoho časového a prostorového bodu k druhému. Historicky toto slovo poprvé použili architekti. Například Filippo Brunelleschi, než se pustil do stavby kupole florentského dómu, vytvořil nejdříve plán (progetto).

Charakteristické rysy projektu podle T-kitu³

Projekty mají účel: projekty mají jasně definované záměry a spějí k jasně definovaným cílům. Jejich účelem je vyřešit „problém“.

Projekty jsou reálné: jejich cíle musí být dosažitelné, což znamená, že je třeba zohlednit jak potřeby, tak i dostupné finanční a lidské zdroje.

² PEARSALL, J., ed., *The New Oxford Dictionary of English*, Oxford University Press, 1998, s. 1482, překlad autorka.

³ Dussap, A., Merry, P., eds., *Projektový manažment T-kit*, Council of Europe publishing F-67075 Strassbourg Cedex, 2000 (překlad Rada mládeže Slovenska, 2006), str. 29. Překlad ze slovenštiny autorka.

Projekty jsou omezené v čase a prostoru: mají začátek a konec, jsou realizované na konkrétním místě a v konkrétním kontextu.

Projekty jsou komplexní: projekty vyžadují různé plánovací a realizační schopnosti a zahrnují různé partnery a aktéry.

Projekty jsou kolektivní: projekty jsou výsledkem kolektivního úsilí. Realizují je týmy, zapojují různé partnery a uspokojují potřeby druhých.

Projekty jsou jedinečné: všechny projekty pramení z nových nápadů. Poskytují konkrétní odpověď na potřebu (problém) v konkrétním kontextu. Jsou inovativní.

Projekty jsou dobrodružstvím: každý projekt je jiný a průkopnický; vždy s sebou přináší i trochu nejistoty a rizika.

Projekty mohou být posuzovány: projekty jsou plánované a rozloženy do měřitelných cílů, které musí být hodnotitelné.

Projekty se skládají z fází: projekty mají jasně odlišené a identifikovatelné fáze.

Průvodce studiem:

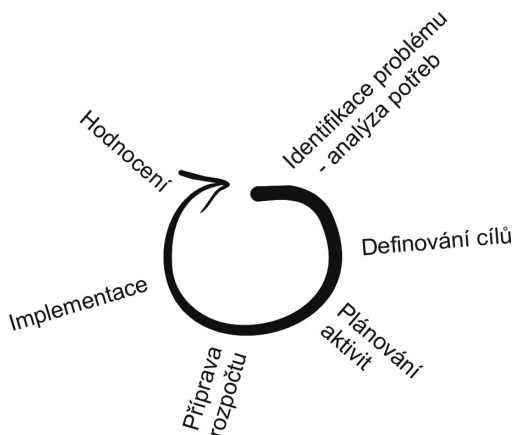
T-kity jsou příručky, které vznikly v rámci spolupráce Evropské komise a Rady Evropy v programu Školení pro evropské pracovníky s mládeží. T-kit znamená „*Training Kit*“ – tedy Tréninový materiál. Výše uvedené výroky jsem převzala z T-kitu *Projektový manažment (překlad ze slovenštiny s přihlédnutím k angl. originálu autorka)*. Další T-kity z řady jsou například *Organisational Management, Intercultural Learning, Training Essentials, Funding and Financial Management* a další. Máte-li zájem o elektronickou verzi tohoto i dalších T-kitů, navštivte webovou stránku www.training-youth.net. Všechny tyto knihy vám mohou vřele doporučit. Nadějí pro ty jazykově méně vybavené snad budou postupně překlady T-kitů do dalších jazyků včetně slovenštiny a češtiny.



1.2 Projektový cyklus

Projekt má zákonitě dané fáze, které spolu souvisejí a navazují na sebe, proto mluvíme o projektovém cyklu (i když se jedná spíše o spirálu). Projektovým cyklem tedy rozumíme život projektu od jeho vzniku až po uzavření. Jednoduchý projektový cyklus může mít tyto fáze: *analýzu potřebnosti projektu a identifikaci problému, určení cílů projektu, plánování projektu včetně přípravy rozpočtu a získání finančního zajištění, vlastní aktivity (implementace) a zhodnocení projektu*. V následujících odstavcích se podíváme podrobněji na jednotlivé fáze projektového cyklu.

Ráda bych předeslala, že projektový cyklus není žádné dogma a můžete se setkat s jeho různými obdobami.



1.2.1 Identifikace problému - analýza potřeb

Na začátku každého projektu by mělo stát veliké PROČ. V přípravné fázi projektu bychom si tedy měli položit otázky jako:

- Jaký problém chceme naším projektem řešit? Do jaké míry je prioritou?
- Čím je náš projekt jedinečný?
- Je opravdu potřebný? Jakou přinese změnu?
- Jak jej přijmou ti, jimž je určený? Proč by je měl zajímat?
- Nedělal, případně nedělá někdo něco podobného? Případně čím se bude náš projekt odlišovat? K jakým výsledkům došly předešlé podobné projekty a s jakými se potýkaly problémy?

Jistě namítnete, že v praxi většinou žádné „proč“ na začátku projektu nestojí, ale jednoduše nápad, který vám zprvu připadá úžasný a jedinečný a jste plni nadšení vrhnout se do jeho realizace. A zde je právě potřeba se zastavit a položit si onu otázku „proč“ a ujasnit si, zda onen nápad stojí na reálných základech. Vyhnete se tak pozdějšímu zbytečnému zklamání, kdy se poté, co jsme do projektu vložili neskuutečné množství své energie a času, projekt začne ukazovat jako zbytečný a nepotřebný, případně nebude mít očekávané výsledky.

Analýza potřeb nám pomůže lépe definovat cílovou skupinu projektu a měla by zohlednit i její přání a potřeby. Není také na škodu se přímo zeptat jak cílové skupiny, tak všech lidí zapojených do projektu, co si o navrženém projektu myslí.

Poznámka

V této fázi projektu se vyplatí si opravdu upřímně odpovědět, jaká je naše osobní motivace, jsme přeci jen lidé a máme i své osobní tužby, přání a ambice. Dělat projekt jen pro naplnění svých osobních ambicí asi není nejlepší cesta, ale je dobré být k sobě upřímný. Mít jasno v této otázce se vyplatí. Nezapomeňme také na motivaci a kompetenci naší organizace. Souzní projekt s jejím posláním?

Až budeme mít jasno, je-li projekt opravdu potřebný, reagoje-li opravdu na existující potřebu, nebo chcete-li vyplňuje-li díru na trhu, dostaneme se k jedné z nejdůležitějších částí projektu, a tou je **definování cílů projektu**.

1.2.2 Cíle projektu

Jaký je očekávaný výsledek? **Cíle projektu nám odpovídají na otázku, co se změní po skončení projektu, čeho chceme dosáhnout.** Úspěšnost projektu závisí do značné míry na tom, zda se nám podaří naplnit cíle projektu.

Projekt mává cíle **obecné**, směřující k naplnění poslání či záměru (anglické slovo aim) a **konkrétní** (anglické slovo objectives). Jejich rozdíl se vám pokusím předvést na příkladu. Obecným cílem projektu může být například: Snížit kriminalitu dětí a mládeže v Olomouci; konkrétním cílem pak: Otevřít a provozovat nízkoprahový klub pro děti s výtvarnou dílnou a hudební zkušebnou.

Projektové cíle by měly být:

- **S** – specifické, konkrétní (specific): „*Cílem projektu je, aby studenti dokázali na konkrétních příkladech rozpoznat hlavní charakteristické rysy baroka*“ × „*Cílem projektu je, aby se děti orientovaly v dějinách umění*“ – toto není konkrétní cíl!
- **M** – měřitelné (measurable): Cíle projektu by nám vždy měly dávat možnost zhodnotit úspěšnost projektu.
- **A** – akceptovatelné (acceptable): Akceptovatelný v dané společnosti, v daném čase a podobně.
- **R** – realistické (realistic)
- **T** – časově vymezené a správně načasované (time scheduled)

Můžete si vždy ověřit, zda je vámi deklarovaný cíl SMART.

Ráda bych ještě zmínila problematiku kvality cílů ne ve vztahu k uskutečnitelnosti projektu, ale ve vztahu ke kvalitě vzdělávání. Lucie

Vobořilová ve svém textu *Kde se berou cíle* uvádí pět důvodů, proč je důležité kvalitní vymezení vzdělávacích cílů,⁴ dovoluji si je zde připomenout:

1. *Jasný cíl lze dobře prezentovat žákům, učitelům, kolegům či nadřízeným.*
2. *Vím-li, co chci, aby děti uměly, mohu volit takové aktivity, které je tomu skutečně učí.*
3. *Dle toho, jaký cíl sleduji, volím i formu ověřování, zda děti tento cíl dosáhly.*
4. *Znám-li cíl, mohu se vyvarovat lépe nebezpečí zahlcení dětí fakty (většina z nás, kteří pracujeme v muzeu či galerii, lehce podléháme touze zprostředkovat dětem „co nejvíce“. Je nám líto nezmínit zajímavé podrobnosti, vynechat úsek expozice. Zvítězí-li však odborník nad pedagogem, děti se pravděpodobně utopí v datech a podrobnostech, které jim usilujeme sdělit. Platí, že znám-li cíl, není pak těžké kontrolovat „odborníka“ v sobě. Stačí si položit zásadní otázku „Jak tato činnost či informace pomůže dětem naplnit stanovený vzdělávací cíl?“ a poctivě si na ni odpovědět.*
5. *Mohu lépe analyzovat svoji pedagogickou práci, porovnávat, vyhodnocovat výsledky. (K analýze cílů velmi dobře poslouží taxonomie vzdělávacích cílů pedagogického psychologa Benjamina Blooma z 50. let 20. století. Bloom vytvořil kategorizaci vzdělávacích cílů podle náročnosti myšlenkových operací, které musí studující při jejich naplňování vyvinout. Bloomova taxonomie je opravdu užitečným nástrojem pro zkoumání cílů a dnes slouží ve své revidované podobě potřebám mnoha pedagogů po celém světě.)*

Celý text Lucie Vobořilové si můžete přečíst také na <http://www.p-centrum.cz/tvorimespolu>.

Bloomovu taxonomii kognitivní domény⁵ s přiřazenými slovesy adekvátními k jednotlivým úrovním poznání si dovoluji vám zde přetisknout. Vyskytují se v ní ta stejná slovesa, která nám pomohou správně definovat konkrétní cíle vzdělávacího projektu.

Pro její správné pochopení je dobré vědět následující: „*Taxonomie kognitivní domény obsahuje šest kategorií intelektuálních cílů: znalost, porozumění, aplikace, analýza, syntéza a hodnotící posouzení. Tyto kategorie*

⁴ Vobořilová, L. Zaměřeno na cíl. *Tvoříme spolu*, Olomouc: P-centrum, 2006, str. 6.

⁵ Pasch, M., a kol.: *Od vzdělávacího programu k vyučovací hodině*. Praha: Portál, 1998. str. 77.

jsou považovány za určité hierarchické úrovně (hladiny). Úrovně postupují od nejjednodušších kognitivních úloh (znalosti) k nejsložitějším úlohám (hodnotící posouzení). Ke zvládnutí úloh na vyšších úrovních se předpokládá zvládnutí úloh na úrovních nižších. Tedy úloha na úrovni porozumění předpokládá, že žák projeví také znalosti; úloha na rovině hodnocení od žáků vyžaduje úspěšné zvládnutí všech ostatních hladin taxonomie.“⁶

Hladina	Popis	Vhodné výrazy popisující činnost
6. Hodnocení	Žáci stanovují na základě dříve naučených norem a kritérií hodnotu nebo cenu složitěho produktu	obhájit nebo vyvrátit, rozvíjet a kritizovat, posoudit, zaujmout nebo podpořit stanovisko, ospravedlnit, diskutovat, rozhodnout
5. Syntéza	Žáci vytvářejí z několika jednodušších komponentů původní a složitý výrobek	tvořit, stavět, vytvořit originál, komponovat, psát, řešit, předvést, stanovit, předpovědět
4. Analýza	Žáci rozčlení složitou věc na její komponenty a dokáží vysvětlit, proč je daná složitá sestava vztahů uspořádána daným způsobem nebo jaké příčiny k takovému uspořádání vedly	porovnat, analyzovat, rozdělit, vysvětlit proč, ukázat jak, nakreslit schéma, načrtnout
3. Aplikace	Žáci použijí dříve naučenou látku, například pojmy, pravidla nebo generalizace při zpracování nové látky	zařadit, aplikovat, nalézt, vybrat, vypočítat, roztrždit
2. Porozumění	Žáci vyjádří vlastními slovy dříve naučenou látku	definovat, vyjádřit vlastními slovy, popsat, shrnout
1. Znalost	Žáci si vybaví, reprodukují nebo rozeznají dříve naučené informace	reprodukovat, vybavit si, uvést seznam, identifikovat, nazvat, označit, vybrat, seřadit

⁶ Pasch, M., a kol.: Od vzdělávacího programu k vyučovací hodině. Praha: Portál, 1998, str. 72.

Problematika užití a práce s Bloomovou taxonomií je samozřejmě složitější a zde bych vás ráda odkázala na další samostatné studium – viz např. Košťálová, H.: Pořád ten Bloom! Kritické listy 14, Praha 2004, str. 14; Pasch, M., a kol.: Od vzdělávacího programu k vyučovací hodině. Praha: Portál, 1998. Cíle projektu ovšem nemusí být pouze v rovině kognitivní, často usilujeme například o změnu postojů!

1.2.3 Plán aktivit

K přípravě projektu patří také základní úvahy o tom, **co** budeme dělat, **kdy**, **kde**, **jak** a **s kým**. Toto vše bychom měli mít ujasněné a prodiskutované, než se pustíme do samotné realizace a do přípravy rozpočtu.

1.2.4 Náklady projektu a příprava rozpočtu

Vše, co jsme si naplánovali, že v rámci projektu uskutečníme, se odrazí v rozpočtu, ať už v podobě finančních nákladů, materiálních potřeb a služeb či finančních odměn lidem, kteří projekt uskutečňují. Vše, co k projektu potřebujeme, samozřejmě není jen v rovině finanční. Materiál nám možná někdo daruje sponzorsky, pracovní listy třeba okopíruje zdarma otec jednoho z dětských účastníků, také se možná najdou dobrovolníci – spolužáci, přátelé, rodiče dětí..., kteří s realizací vypomohou. Více se o rozpočtu dočtete v kapitole Formulář žádosti bod po bodu.

1.2.5 Aktivity projektu – implementace

Dostáváme se ke konkrétním **aktivitám projektu**. Veškeré aktivity, které v rámci projektu proběhnou, by měly naplňovat některé anebo rovnou všechny cíle projektu. Cíle projektu naplňujeme prostřednictvím aktivit. Pozor, nezaměňujte cíle s aktivitami! (Uspořádat dětský den v muzeu není cíl – toto je aktivita, kterou naplňuji některý a nebo všechny z cílů.) Aktivity je nejlépe si sepsat dle časového harmonogramu a ke každé si poznamenat také kde se uskuteční, jak a kdo se jí bude věnovat, kdo za ni bude odpovědný.

1.2.6 Evaluace vzdělávacího projektu

Hodnocení je proces – měření kvality, významu či hodnoty. Je to proces, který by nás měl provázet celým projektem a vůbec nepatří někam až nakonec. Někteří se dokonce domnívají, že je to něco zbytečného, co se jen formálně uvádí do formuláře. Nikoli.

V projektu nás bude zajímat jak hodnocení **kvantitativní** (zjišťující počet účastníků, programů, publikací, výtvorů,...), tak **kvalitativní** (*hodnocení efektivity, spokojenosti účastníků,...*).

Průvodce studiem:



„...pod vlivem angličtiny bývá i v našich pedagogických publikacích rozlišováno hodnocení (angl. assessment) od evaluace (angl. evaluation). Popravdě řečeno, pojmy hodnocení a evaluace jsou v běžné řeči zaměňovány (zhodnocení je vlastně doslovným překladem slova evaluace) a také v odborných textech není jejich rozlišování ustáleno,“⁷ píše J. Slavík ve své knize *Hodnocení v současné škole*. Evaluace má v jeho pojetí za cíl „posuzovat a porovnávat kvality různých pojetí vzdělávání a různých typů edukativních (pedagogických) aktivit i jejich výsledků. Prostřednictvím evaluace posuzujeme, jaké jsou kvality ... vzdělávacího programu a jak efektivně se tyto kvality daří v praxi naplňovat, popřípadě porovnáváme různé koncepce a programy mezi sebou. ... Jsou-li hodnocení žáci, pak především se zaměřem stanovit hodnotu práce učitele, hodnotu vzdělávacího programu...“⁸ S pojetím evaluace tak, jak ji chápe a popisuje J. Slavík, se plně ztotožňuji. Následující řádky se týkají hodnocení právě ve smyslu **zpětné vazby a hodnocení úspěšnosti**. Termín „hodnocení“ odpovídající anglickému slovu „assessment“ J. Slavík vyhrazuje „pro všechny hodnotící procesy ve vnitřním rámci výuky. ... Toto hodnocení se vztahuje ke konkrétním cílům výuky a na výuce se přímo podílí (různé druhy zkoumání vědomostí a dovedností žáků, zkoušení, testování, hodnocení žáků mezi sebou...).“⁹ Hodnocení ve smyslu anglického „assessment“ není předmětem této kapitoly a výrazu hodnocení tedy rozumějte ve smyslu „Slavíkovy“ evaluace.

Úkol:



Zkuste sami a upřímně odpovědět na následující otázky:¹⁰

1. Proč hodnotíme a vyhodnocujeme?
2. Koho zajímá hodnocení?

⁷ SLAVÍK, J., *Hodnocení v současné škole*, Portál 1999, s. 35.

⁸ SLAVÍK, J., *Hodnocení v současné škole*, Portál 1999, s. 36.

⁹ SLAVÍK, J., *Hodnocení v současné škole*, Portál 1999, s. 37.

¹⁰ Zdroj: KLOOSTERMAN, P., TAYLOR, M. *Sphynx consultancy, Evaluation - your guide to evaluating training courses in the YOUTH programme* (CD ROM), SALTO-YOUTH UK, 2004.

3. Pociťovali jste někdy obavy z hodnocení?

.....

.....



Klíč:

Nabízím vám několik možných odpovědí:

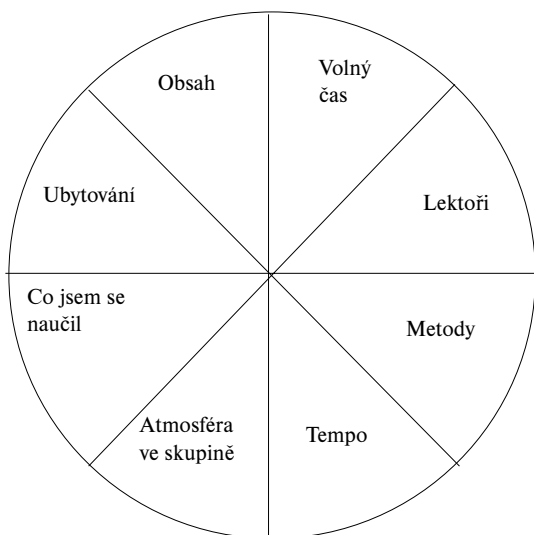
1. Důvodů k hodnocení najdete jistě mnoho, například abychom ospravedlnili prostředky vložené do projektu, abychom ověřili úspěšnost projektu, jeho vliv a výsledky či abychom pomohli zlepšit kvalitu dalších projektů.
2. Hodnotíme v podstatě pro všechny (osoby i organizace), kteří mají co do činění s našim projektem a jsou zainteresováni v projektu a na jeho výsledcích – například pro naše sponzory, donory a spolupracovníky, pro účastníky projektu, pro ostatní lektory, ale hlavně sami pro sebe.
3. Mnozí z nás se bojí hodnocení, protože dobře víme, že to znamená také soud. Vystavujeme se kritice. Hodnocení odhalí naše chyby a dáváme v sázku naši reputaci. Patrně se mnou budete souhlasit, že vyrovnat se s těmito obavami je věc vysoce individuální. Smyslem hodnocení však není zejména odhalovat chyby a poukazovat na ně prstem, ale hlavně odhalit HODNOTY našeho projektu a ty sdílet s ostatními, učit se na nich a to pozitivní přenést do dalších aktivit a projektů. Proto stojí evaluace na konci projektového cyklu (i když už víme, že patří do celého průběhu projektu), a proto jsem na začátku uvedla, že projektový cyklus je vlastně ve skutečnosti spirála. Evaluaci jeden projekt končí a další začíná.

Pro inspiraci vám nabízím několik neformálních a vesměs kvalitativních nástrojů evaluace. S trochou šikovnosti a chytrého plánování z nich získáte i výsledky kvantitativní (Volbu metody evaluace je samozřejmě třeba přizpůsobit v závislosti na tom, pro koho hodnocení děláme – viz předchozí):¹¹

Interaktivní metody evaluace jsou velmi oblíbené mezi dětmi i mladými lidmi. Je to způsob, jak účastníkům programu ukázat, že i hodnocení může být zábava. Výhodou je okamžitá zpětná vazba, všichni vidí výsledek. Jen pro ilustraci zde uvádím pár způsobů interaktivní evaluace a podotýkám, že fantazii se v této oblasti meze rozhodně nekladou.

¹¹ Některé z těchto metod a mnohé další naleznete na CD: KLOOSTERMAN, P., TAYLOR, M. *Sphynx consultancy, Evaluation – your guide to evaluating training courses in the YOUTH programme* (CD ROM), SALTO-YOUTH UK, 2004.

Terč – na tabuli či flipchard namalujeme terč, účastníci vyznačují barevnou fixou do terče body – čím blíže středu, tím byli spokojenější.



Teploměr – hodnotíme atmosféru školení – namalujeme teploměr se stupnicí.

Smajlíci – účastníci mohou vyjádřit, jak se cítí. Smajlíci mají široké použití – účastníci mohou dostat do rukou po třech kartách. Na kladné otázky odpovídají zvednutím karty, oblíbená je metoda smajlíků na třech židličkách – viz foto.



Všemožné dotazníky bývají nejčastěji užívanou metodou, často kombinovanou s předchozími. Na závěr kurzu, lekce či programu se však často setkáváme s tím, že lidé už spěchají domů, nevidí význam takového hodnocení a nevidí ani ihned výsledek. Odpovídajícím můžeme práci urychlit například osou s číselnou řadou. Výsledky dotazníkového šetření by měly být následně účastníkům k dispozici například na webových stránkách, při příštím setkání a podobně. Dotazník můžeme použít jako metodu kvantitativního výzkumu v kombinaci s některými interaktivními metodami.

1	2	3	4	5	6	7
Nesouhlasím						Souhlasím

Interview jako nástroj evaluace umožňuje ptát se i dodatečnými otázkami a upřesňovat otázky, odpovídající zase může jít se svou odpovědí více do hloubky. Je dobré klást otázky co nejvíce otevřené. Otázky začínající slovesem často vedou pouze k odpovědím Ano/Ne. Je třeba pečlivě zaznamenávat odpovědi na papír nebo si je nahrávat.



Pro zájemce:

Existují také metody **osobní evaluace**. Jenou z nich je *Dopis sám sobě*. Po delší době a s odstupem pomáhá účastníkům připomenout, co se naučili nebo prožili. Na konci programu napíší účastníci dopis sami sobě, píše v něm, co jim projekt dal, co využijí v praxi, co je zaujalo, jaký mají z projektu pocit a podobně. Obsah dopisu je osobní a lektori jej v žádném případě nečtou. Odešlou jej účastníkům po 2 až 3 měsících. Tato metoda nám sice pro projekt mnoho nepomůže, účastníkům snad ano.

Další metodou jsou *Reflexní skupiny* - skupina 5-7 účastníků se sejde ke zhodnocení programu/dne apod. Hodnocení může být ústní či ztvárněné výtvarně, dramaticky a podobně. Skupinu vede jeden z lektorů. (Příklad: Účastníci se pohybují v rytmu hudby a postupně se zastaví v pozici, která nejlépe vystihuje jejich pocit z dnešního dne, následně svůj postoj vysvětlí ostatním; nebo: Účastníci vyberou z předem přichystaných fotografií tu, která nejlépe vystihuje jejich pocit z programu a svůj výběr okomentují. Aktivizující metoda je tu tedy jakýmsi odrazovým můstkem, nástrojem k rozprůdění komunikace, k otevřenosti.)

Průvodce studiem



Blok o analýze potřeb, cílů a o hodnocení byl plný otázek, ale jen upřímné odpovědi na všechny tyto otázky nám dávají šanci úspěšně proplout všemi obtížnějšími, ale i těmi krásnými a dobrodružnými fázemi projektu. Záměrně jsem věnovala více prostoru právě přípravě projektu a jeho hodnocení, než samotným aktivitám. Projekt si můžeme představit také jako plavbu po divoké řece. Dopředu prostudujeme mapy, vyhledáme obtížná úzká místa a přejeje, snažíme se na plavbu co nejlépe připravit. Vyplováme s vědomím, že jsme udělali vše potřebné pro zdárný průběh plavby, ale také s vědomím, že nás jistě ledacos překvapí a možná budeme muset naše plány v průběhu plavby i měnit, občas zakotvit, opravit loď, možná i změnit směr. Projekt není dogma.

1.2.7 Užitečné nástroje projektového managementu

Průvodce studiem



Pro přípravu projektu existují užiteční pomocníci. Dva z nich si vám zde dovoluji představit. **Swot analýzu** nemusíme použít jen pro ujištění, že jsme v projektu na nic nezapomněli, nic nepodcenili a naopak využili všech příležitostí, ale také v mnoha jiných životních situacích, například při úvahách o změně pracovního místa. **Strom problému** nám pomůže ponejvíce při hledání cílů a směřování projektu. Mezi pomocníky projektového managementu by mohl patřit i **Logický rámeček**. Vzhledem k tomu, že se jedná o poměrně složitou myšlenkovou konstrukci, domnívám se, že se asi málokdo pustí do jeho vytváření jen tak, aniž by byl k jeho vytvoření vyzván grantovou žádostí. Proto jsem jej zařadila až do kapitoly Žádost o grant.

SWOT analýza

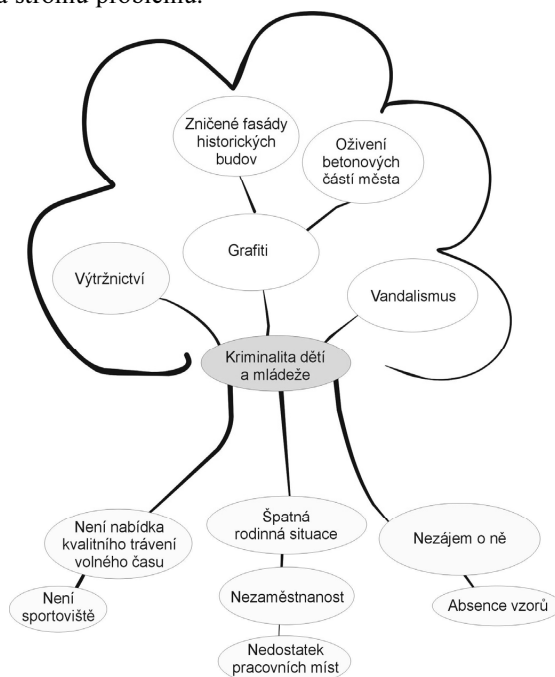
Název pochází z prvních písmen anglických slov silný (silné stránky), slabý (slabé stránky), příležitosti a hrozby. Právě tyto okolnosti mohou nejvíce ovlivňovat náš projekt. Utvořte si tabulku a vypište do ní všechny silné a slabé stránky projektu, které vás napadnou. Pomůže vám to předcházet pozdějším chybám. Stejně tak si napište, co je pro váš projekt příležitostí, kde je potenciál dalšího rozvoje a naopak co může být pro projekt hrozbou (Může to být špatná politická situace, nedostatek financí, nespolehlivý tým a podobně.). Není na škodu dělat swot analýzu v týmu, víc hlav víc ví.

S Strengths Silné stránky	W Weaknesses Slabé stránky
O Opportunities Příležitosti	T Threats Hrozby

Strom problému

Strom problému umožňuje zachytit příčiny a důsledky včetně jejich vzájemných vazeb. Je to velmi jednoduchá grafická pomůcka. Doprostřed si položíme problém, jeho kořeny jsou i jeho příčinami, to, co z něj vzroste pak jeho důsledky. Důležité je zprvu odhalit hlavní problém. Napište si tedy nejprve všechny problémy, které vás napadnou. Určení hlavního problému může předcházet mnoho pokusů a omylů.

Ukázka stromu problému:



1.3 Žádost o grant

Průvodce studiem



Pokusím se mezi následujícími řádky shrnout to nejpodstatnější pro správné a účelné formulování žádosti o grant a uvést, na co si dát pozor a co se od pisatele očekává.

1.3.1 Dříve než se dáme do psaní

Jedna z nejdůležitějších věcí je pečlivě si předem **přečíst zadání a podmínky udělení grantu** a soustředit se na následující momenty:

Kdo – Zjistit, kdo může žádat o grant. Mohou žádat neziskové organizace, může žádat moje škola, muzeum? Potřebujeme partnery?

Aktivity – Jaké typy projektů dárcem podporuje, jaké aktivity? Shodují se mé cíle s cíli požadovanými dárcem?

Čas – Jaká je minimální a maximální doba trvání projektu?

Finance – Na jaké rozpočtové položky dárcem dává? Kolik má dárcem celkem k dispozici finančních prostředků? Existuje minimální/maximální výše požadovaného grantu? Je nutné kofinancování a v jaké výši?

Administrativa – V neposlední řadě se pečlivě podívejte, kdy je uzávěrka podání žádostí a zda stačí razítko na poště, či zda je nutné žádost donést osobně. Stejně tak zjistíte ještě před započítáním psaní projektu, jaké potřebujete dodat přílohy, potvrzení partnerů či doporučení a v kolika kopiích je nutné žádost odevzdat.

Teprve po zvážení všech výše uvedených hledisek se pusťte do studia formuláře projektu.

Formuláře žádostí o grant se samozřejmě liší v závislosti na dárci. Nikdy však žadatel neudělá chybu, když v případě, že něčemu nerozumí nebo si není jistý, zvedne telefon a dárci zavolá. Dárcem často nabízí před podáním žádosti možnost konzultace, nebo má na svých webových stránkách tzv. FAQ (Frequently asked questions – často kladené otázky), které tak jako tak není nikdy na škodu předem prostudovat.

1.3.2 Formulář žádosti bod po bodu

Název projektu by měl být krátký a výstižný.

Délka trvání projektu nesmí překročit maximální délku zadanou dárcem. V zadání bývá uvedeno např., že grantový program podporuje projekty začínající nejdříve 1. 1. 200X a končící nejpozději 31. 12. 200X. Váš projekt proto nesmí trvat déle. Nezaměňujte délku trvání projektu s délkou trvání konkrétní akce, nezapomeňte, že k uspořádání dětského

dne budete potřebovat také nějaký čas na přípravu, nakoupení materiálu a také po skončení akce čas na její vyhodnocení a vyúčtování.

Shrnutí. Jasně a stručně popište, co, kdy, kde, jak a proč chcete uspořádat. Obecně se doporučuje tuto kolonku vyplnit až úplně nako- nec, kdy už budete mít zcela jasno o cílech i náplni vašeho projektu.

Východiska projektu. Zde napište, na jaké potřeby projekt reagu- je, definujte problém a okolnosti projektu. **Cíle projektu** mají být jas- né a stručné. Hodnotiteli má být na první pohled jasné, čeho chcete dosáhnout. Nezaměňujte cíle projektu s popisem aktivit! Cíle můžete také rozdělit například na hlavní a dílčí cíle, krátkodobé a dlouhodobé cíle, kvalitativní a kvantitativní a podobně. Cíle mají být SMART (viz výše).

Cílová skupina. Charakterizujte skupinu(y) lidí, pro kterou(é) je váš projekt určen, můžete ji vymežit i místně. Cílové skupiny můžete taktéž rozdělit např. na přímé (př.: děti – účastníci vzdělávacího programu) a nepřímé (jejich rodiče). Uveďte i očekávaný počet reprezentantů cí- lové skupiny.

Popis aktivit projektu. Aktivitu popište strukturovaně buď chrono- logicky, a nebo podle důležitosti. Snažte se, aby byl popis aktivit co nejkonkrétnější, můžete popsat metodu, kdo a co bude dělat a v jakém rozsahu. Nezapomeňte, že vše, co uvedete v aktivitách, musí být uve- deno v rozpočtu, a naopak!

Harmonogram aktivit (projektu) může být také součástí popisu ak- tivit. Pakliže není, uveďte zde jednotlivé aktivity dle časových úseků. Uvádíte-li délku trvání projektu, napište vždy konkrétní datum (ne le- den–květen 200X, ale 1. 1.–31. 5. 200X).

Partneři projektu. Uveďte kdo jsou a jaká je jejich úloha. Partnerství zpravidla projekt rozvíjí a obohacuje, proto bývá hodnoceno pozitiv- ně.

Vyhodnocení, evaluace. Napište, jak zhodnotíte, že jste po skončení projektu, případně v jeho průběhu, dosáhli deklarovaných cílů.

Rozpočet. „Peníze jsou vždy až na prvním místě!“ říkávala moje ekonomická manažerka. Ač bývá rozpočet uveden až na konci žádosti, jedná se o její nejdůležitější část. Hodnotitel se velice často dívá nejdříve na rozpočet a pak jej teprve porovnává s popisem aktivit a s cíli. Roz- počet tedy musí být jasně strukturovaný a přehledný, musí odpovídat aktivitám. Čím je rozpočet konkrétnější, tím je lepší pro hodnotitele, protože mu dává lepší představu o tom, co chcete dělat. Na druhou stranu pro vás může být konkrétnější rozpočet více zavazující. Máte- li v projektu materiál či služby zajištěné sponzorsky, vyčíslete částku, nebo vysvětlíte slovně. Pamatujte, že vše, co jste si naplánovali v ak- tivitách projektu, se musí odrazit v rozpočtu. Většinou je rozpočet

možné ještě upravit před podpisem smlouvy a téměř vždy se liší při závěrečném vyúčtování projektu. Změny je ale třeba vždy konzultovat s dárcem a pohybovat se v rámci daných pravidel grantové smlouvy. Nezapomeňte, že plánované výdaje a příjmy projektu musejí být vyrovnané! Musíte hodnotitele projektu přesvědčit, že víte, kde na realizaci projektu seženete prostředky.

Logický rámec. U rozsáhlejších a komplexnějších projektů můžete být vyzváni k vyplnění tzv. logického rámce. Popisuje vztah mezi aktivitami a cíli na rozdílných úrovních. Každá úroveň vede logicky k úrovni, která je o stupeň výše. Při přípravě projektu je třeba prokázat soulad s cíli programu, ze kterého je žádáno o podporu a současně prokázat provázanost deklarovaného účelu projektu s jeho jednotlivými aktivitami.¹² Logický rámec je matice sestávající z 16 částí, kdy každá z nich zobrazuje specifickou podmínku a je logicky svázána s okolními podmínkami. Jestliže jsou všechny podmínky v souladu, logická pravděpodobnost úspěšné realizace projektu je vysoká. Logický rámec je tedy jakousi „náštěnkou“ projektu.¹³ Pouze pro ukázkou zde z úsporných důvodů přetiskují matici logického rámce.¹⁴ Zájemci o hlubší studium této problematiky naleznou mnoho odkazů například na internetu.

Na závěr vám mohu ještě doporučit dát projekt přečíst třetí osobě. Může vás upozornit na ne příliš jasná místa.

Shrnutí:



- projekt je unikátní proces, který má svůj začátek a konec, vede k cíli a konkrétnímu výsledku
- na začátku každého projektu by mělo stát veliké PROČ
- cíle projektu nám odpovídají na otázku, co se změní po skončení projektu, čeho chceme dosáhnout
- aktivity by měly naplňovat některé a nebo rovnou všechny cíle projektu
- hodnocení je nedílnou součástí projektu
- jedna z nejdůležitějších věcí je pečlivě si předem přečíst zadání a podmínky udělení grantu
- rozpočet: peníze jsou vždy až na prvním místě

¹² http://zadosti.sfzp.cz/doc/logicky_ramec.pdf

¹³ <http://www.petium.ecn.cz/pcm/pc.html>

¹⁴ http://www.mestoas.cz/soubory/52/sfmp%20cz_smernice_rozpocet_c.xls

LOGICKÝ RÁMEC

Celkový cíl (1)	Objektivně ověřitelné ukazatele (2)	Zdroje ověření (3)
Jaký je celkový širší cíl, k němuž projekt přispěje?	Jaké jsou klíčové ukazatele vztahující se k celkovému cíli?	Jaké jsou zdroje informací pro tyto ukazatele?
Účel projektu (4)	Objektivně ověřitelné ukazatele (5)	Zdroje ověření (6)
Jaké jsou specifické cíle, kterých chce projekt dosáhnout?	Jaké jsou kvantitativní nebo kvalitativní ukazatele, které ukazují, zda a do jaké míry budou specifické cíle dosaženy?	Jaké jsou zdroje informací, které již existují nebo mohou být soustředěny?
Proč byl projekt navržen?	Jakými ukazateli lze měřit, zda a v jaké míře dosáhne projekt předpokládané výsledky a efekty?	Jaké jsou metody nutné k získání těchto informací?
Jaký je jeho účel?		
Jaké jsou předpokládané efekty a přínosy projektu?		
Jaká zlepšení a změny projekt přinese?		
Pozn.: Účelem projektu může být něco, co nemusí být dosaženo jen projektem samotným – v takovém případě je nutné, aby ostatní nezbytné aktivity vně projektu byly uvedeny v oddíle 11		
Výsledky (8)	Objektivně ověřitelné ukazatele (9)	Zdroje ověření (10)
Jaké jsou konkrétní výsledky, s nimiž se počítá pro dosažení specifických cílů?	Jaké ukazatele změní, zda projekt dosáhne svých výstupů?	Jaké jsou zdroje informací pro tyto ukazatele?
Aktivity (12)	Prostředky (13)	
Jaké klíčové aktivity musí být provedeny a v jakém pořadí, aby bylo dosaženo očekávaných výsledků (oddíl 8)?	Jaké prostředky jsou nutné k realizaci těchto aktivit, např.: personál, vybavení, školení, studia, dodávky, provozní zařízení, atd.?	Nevyplňováno
		Předpoklady (14)
		Předpoklady (11)
		Jaké vnější faktory a podmínky se musí být navíc uskutečnit kromě výstupů projektu (oddíl 8), aby bylo dosaženo účelu projektu (oddíl 4)?
		Předpoklady (15)
		Jaké podmínky jsou mimo přímý vliv projektu musí existovat pro realizaci plánovaných akcí k dosažení výsledků (oddíl 8)?
		Jaké předběžné podmínky jsou vyžadovány před zahájením projektu(ů).

Kontrolní otázky a úkoly:



Definujte, co to je projekt.

Vysvětlete, co se rozumí pojmem projektový cyklus.

Vysvětlete, co obsahuje stručná grantová žádost.

Pojmy k zapamatování:



projekt - projektový cyklus - analýza potřeb - cíle projektu -
evaluace - SWOT analýza - strom problému - logický rámec

2 Právní formy kulturních organizací

Cíl:

Po prostudování této malé kapitoly budete:

- znát základní přehled právních forem kulturních organizací v České republice
- schopni definovat pojem muzeum

Průvodce studiem



V této kapitole se krátce podíváme na zřizovatele a právní formy kulturních institucí a organizací u nás. Mají totiž veliký vliv na možnosti a způsoby získávání finančních prostředků a tím i zajištění stability a perspektivy rozvoje. Zaměřím se zejména na muzea a galerie. Tato krátká kapitola je určena zejména studentům, které příchod do praxe teprve čeká, ostatní prosím o chvilku trpělivosti.

2.1 Příspěvkové organizace

Většina muzeí a galerií v České republice jsou příspěvkovými organizacemi, alespoň máme-li na mysli větší instituce. Zřizovatelem muzea je pak v případě státní příspěvkové organizace Ministerstvo kultury ČR, dále kraj či obec. Muzeum (či galerie) je zřizováno na základě zřizovací listiny a opírá se zejména o Zákon č. 122/2000 Sb., o ochraně sbírek muzejní povahy a o změně některých dalších zákonů, ve znění pozdějších předpisů. V zákoně je v § 10, odst. 6 muzeum definováno jako organizace, která „získává, shromažďuje, trvale uchovává, eviduje a odborně zpracovává přírodniny a lidské výtvary, umožňuje jejich veřejné užívání, zkoumá prostředí, z něhož jsou tyto přírodniny nebo lidské výtvary získávány, a poskytuje služby výchovné a vzdělávací pro studijní a vědecké účely. Galerie je muzeum specializované na sbírky výtvarného umění“.

Příspěvkové organizace mají jistotu, že od svého zřizovatele dostanou peníze na provoz každý rok. Výhodou je, že instituce se schválenou částkou mohou již dopředu počítat, ba co víc, mají naději, že v průběhu roku získají ještě další finanční prostředky.

Příklad: Státními příspěvkovými institucemi jsou u nás například Národní muzeum, Moravská galerie v Brně, Muzeum umění Olomouc. Poně-



kud vyjimečné postavení má Národní galerie v Praze, která je jako jediná zřízena přímo zákonem č. 148/ 1949 Sb. Za krajské příspěvkové organizace jmenujme například olomoucké Vlastivědné muzeum nebo Krajskou galerii výtvarného umění v Ostravě.

Poznámka:

Napadlo vás, jak je tomu s financováním lektorských aktivit v příspěvkových muzeích? Například v případě Muzea umění Olomouc bývají náklady na lektorské a vzdělávací aktivity již předem zahrnuty v rozpočtu na každý rok a lektori tak mohou již předem počítat s jistou částkou na své programy ke každé výstavě. V mnohých muzeích a galeriích tomu tak není, případně částka není dostačující a pracovníci vzdělávacích oddělení, případně managementu muzea, musí hledat další cesty k zajištění finanční udržitelnosti aktivit z dalších zdrojů.

2.2 Další zřizovatelé

Zřizovatelem muzea a galerie může být i fyzická osoba, mecenáš, firma (Škoda auto museum) nebo občanské sdružení (Galerie zřízená například uměleckým spolkem - vzpomeňme zde například s.v.u. Mánes, v Olomouci naleznete galerii G zřizovanou Unií výtvarných umělců Olomoucka či galerii Caesar, kterou spravuje Spolek olomouckých výtvarníků.) Dále mohou galerie zřizovat i další nestátní neziskové organizace, jako jsou obecně prospěšné společnosti (Galerie Anderle v Praze, Pražský dům fotografie) a církevní právnické osoby (Muzeum Pražského Jezulátka).

Financování takovýchto organizací však nemá oporu v žádném zákoně či vládním usnesení. I ony mohou získat dotaci z veřejných zdrojů, nemají však na ni právní nárok a tímto se zejména liší od příspěvkových organizací.



Pro zájemce:

V textu uvádím definice muzea a galerie s ohledem na potřeby projektového managementu. Další pohled na to, jak chápat muzeum či galerii nabízí Petra Šobaňová. Možná bude pro vás také zajímavé přečíst si, jak definuje muzeum Mezinárodní rada muzeí ICOM.¹⁵ Také o tuto definici se můžete opřít při realizaci vašich projektů.

¹⁵ <http://www.cz-icom.cz/doc0008.html> nebo také na mezinárodních stránkách ICOM <http://icom.museum/statutes.html#2>

„Muzeum je stálá nevýdělečná instituce ve službách společnosti a jejího rozvoje, otevřená veřejnosti, která získává, uchovává, zkoumá, zprostředkuje a vystavuje hmotné doklady o člověku a jeho prostředí za účelem studia, vzdělání, výchovy a potěšení.“

(a) Výše uvedená definice muzea platí bez jakýchkoli omezení daných typem řídicího orgánu, územního dosahu, funkční struktury nebo zaměření sbírek té které instituce.

(b) Kromě institucí standardně označovaných jako „muzea“ jsou do této definice zahrnuty také tyto instituce:

(i) přírodní, archeologické a etnografické památky a lokality, historické památky a místa muzejní povahy, které shromažďují, uchovávají a zprostředkují materiální doklady o člověku a jeho prostředí;

(ii) instituce, které uchovávají a vystavují živé exempláře rostlin a zvířat, jako jsou botanické a zoologické zahrady, akvária a vivária;

(iii) střediska vědy a techniky a planetária;

(iv) neziskové galerie umění; restaurátorské ústavy a výstavní sítě, které jsou stálou součástí knihoven a archivů;

(v) přírodní rezervace;

(vi) mezinárodní, národní, regionální či lokální muzejní organizace, ministerstva, jejich sekce nebo veřejné agentury řídicí muzea v duchu definice uvedené v tomto článku;

(vii) neziskové instituce nebo organizace zabývající se restaurováním, vědecko-výzkumnou činností, výchovně-vzdělávací činností, vzděláváním pracovníků, dokumentací a jinou činností vztahující se k muzeím a muzeologii;

(viii) kulturní střediska a jiné organizační jednotky, které se věnují péči o hmotné a nehmotné zdroje kulturního dědictví, jejich uchováním a správou (živé dědictví a digitální tvůrčí činnost);

(ix) takové další instituce, o nichž výkonná rada ICOM po poradě s poradním sborem rozhodne, že mají některé či všechny rysy muzea, nebo napomáhají muzeím a odborným zaměstnancům muzea prostřednictvím muzeologického výzkumu, výchovy a vzdělávání.

Úkol:

1. Souhlasíte s tím, jak definuje muzeum a galerii náš právní řád? Definovali byste muzeum a galerii jinak? V případě, že ano, uveďte jak.
2. Dokážete vysvětlit, co to je občanské sdružení a jak se kupříkladu liší od komerčních firem? *Klíč k této otázce hledejte například na*



Místo pro vaše poznámky:

3. Zamyslete se nad tím, jaká muzea a galerie, případně veřejnosti přístupné památky se nacházejí ve vašem městě. Ke každému si napište, kdo je jeho zřizovatelem (nebo majitelem), jaké má poslání (k jakému účelu bylo zřízeno), z jakých zdrojů je financováno a do jaké míry plní vzdělávací funkci. Výsledky svého šetření pak porovnejte s ostatními studenty.

název	zřizovatel	poslání	hlavní zdroj(e) financování	vzdělávací funkce



Shrnutí:

- v České republice se setkáme s muzei a galeriemi jako příspěvkovými organizacemi
- muzeum je organizace, která „získává, shromažďuje, trvale uchovává, eviduje a odborně zpracovává přírodniny a lidské výtvary, umožňuje jejich veřejné užívání, zkoumá prostředí, z něhož jsou tyto přírodniny nebo lidské výtvary získávány, a poskytuje služby výchovné a vzdělávací pro studijní a vědecké účely“

- zřizovatelem muzea či galerie bývá dále fyzická osoba, mecenáš, firma, občanské sdružení, obecně prospěšná společnost nebo církevní právnická osoba

Kontrolní otázky a úkoly:



Definujte pojem muzeum.

Vyjmenujte, jaké právní formy kulturních organizací znáte.

Pojmy k zapamatování:



příspěvková organizace - občanské sdružení

3 Dotační a grantové příležitosti

Cíl:

Po prostudování této kapitoly budete:

- schopni pojmenovat jednotlivé rámcové regionální, národní i mezinárodní finanční zdroje
- znát specifika dárců a jejich zaměření a dokážete tak zhodnotit jejich prospěšnost a využitelnost pro vaše vlastní projekty
- schopni definovat pojem nadace a nadační fond a znát typy nadací
- mít přehled o základních dotačních programech EU týkajících se zejména kultury a vzdělávání

Úkol:



Všechny kulturní organizace získávají prostředky z různých zdrojů. Dříve, než se začtete do následujících řádků, zkuste sami nebo ve dvojicích vyplnit následující tabulku možných finančních zdrojů:

	soukromé zdroje	veřejné zdroje
domácí zdroje		
zahraniční zdroje		

Necháme stranou každoroční příspěvek, které dostávají příspěvkové organizace, a podíváme se na další možné zdroje financování kultury a vzdělávání u nás.

3.1 Státní zdroje a samospráva

Veřejné prostředky přerozdělují jednak ministerstva a státní fondy, dále krajské úřady, města a obce a, pro některé možná nečekaně, také úřady práce.

Granty jsou vyhlašovány nejčastěji jednou ročně, ale existují i grantové programy s průběžnou uzávěrkou či s několika uzávěrkami ročně. Ministerstva vypisují granty na další rok zpravidla od září do listopadu, krajské úřady a města zpravidla začátkem roku. Krajské a městské rozpočty jsou závislé na schválení státního rozpočtu, proto je zde termín pozdější. Ve veřejných institucích vypisují granty jednotlivé odbory, není tedy na škodu se seznámit se strukturou úřadu. Je pravděpodobné, že pro vaši organizaci či projekt budete hledat podporu u více odborů jednoho úřadu – například současně na odboru školství a na odboru kultury, případně zjistíte, že váš záměr spadá jak do oblasti podpory regionální kultury, tak do kompetencí zahraničního odboru (zvete lektora ze zahraničí apod.). Nemá zde příliš smyslu vypisovat organizační strukturu jednotlivých veřejných úřadů, vše zpravidla naleznete na jejich webových stránkách.

Úřady práce mohou poskytnout příspěvek například na plat dlouhodobě nezaměstnaného člověka, případně na nově vytvořené pracovní místo. Podmínky a možnosti se často mění a liší se i místně, proto je dobré se o aktuálních možnostech a programech úřadů práce informovat přímo v místě vašeho působení.

3.2 Nadace a nadační fondy

Cílem nadací je dávat peníze tam, kde je třeba. Prostředky nadace rozdělují v závislosti na svém poslání a zaměření, a to jednou či několikrát ročně nebo i průběžně. Nadace u nás definuje zákon 227/1997 Sb.: jako „...účelová sdružení majetku zřízená a vzniklá podle tohoto zákona pro dosahování obecně prospěšných cílů. Obecně prospěšným cílem je zejména rozvoj duchovních hodnot, ochrana lidských práv nebo jiných humanitárních hodnot, ochrana přírodního prostředí, kulturních památek a tradic a rozvoj vědy, vzdělání, tělovýchovy a sportu.“ – tolik citace zákona. V následujících odstavcích vám představím několik typů nadací tak, abyste pro své aktivity byli schopni vyhledat ty relevantní.

3.2.1 Nezávislé nadace

Největší skupinu nadací v Evropě tvoří tzv. nezávislé nadace. Mohou to být rodinné nadace či nadace spravované správní radou. Majetek pak pochází z odkazu rodiny či jednotlivců. Mezi nezávislé nadace také patří ty, které udělují ceny – například Nobelova nadace a ty, které získávají prostředky z loterií.

Příklad:

*U nás působící nadace **Open Society Fund Praha** (<http://www.osf.cz>) Nadace založená Georgem Sorosem, americkým finančníkem a filantropem. V současné době působí Sorosova síť nadací ve více než 30 zemích. Síť Sorosových nadací je tvořena autonomními institucemi, působícími v jednotlivých zemích nebo regionech a jejich společným cílem je podpora rozvoje otevřené společnosti.*

*Příkladem zahraniční nadace může být **European Cultural Foundation** (<http://www.eurocult.org/>). Nadace podporuje nezávislé kulturní projekty malých a středně velkých organizací. Preferuje projekty zkoumající a zdokonalující naše poznání úlohy, kterou sehrává kultura v rámci sdílených občanských evropských hodnot.*



3.2.2 Firemní / korporátní nadace

V Česku se s nimi setkáváme čím dál častěji. Mnoho firem a nadnárodních společností volí raději tuto formu podpory na rozdíl od sponzoringu, o kterém bude řeč později. Firemní nadace (stejně tak jako samotné firmy prostřednictvím sponzoringu) rády podporují projekty v místě svého působení a projekty týkající se témat souvisejících s jejich činností. Úkolem takovéto nadace je šířit dobré jméno a zvyšovat prestiž firmy, jejíž jméno nese a z jejíž zdrojů je zejména financována. V této souvislosti se hovoří o sociální odpovědnosti firem.

Příklad:

Velice známou je například Nadace ČEZ (dříve Nadace duhová energie). Svou podporu věnuje především třem oblastem: podpoře aktivit dětí a mládeže, pomoci handicapovaným spoluobčanům a aktivní spolupráci s regiony. (Můžete si všimnout, že zejména s těmi regiony, kde se nacházejí největší elektrárny.) Dary tak směřují do podpory veřejně prospěšných projektů v oblasti školství, vědy a výzkumu, kultury, sportu, zdravotnictví, sociální oblasti a životního prostředí.



3.2.3 Komunitní nadace

Poslední skupinou jsou nadace ustanovené k zajištění **finanční stability k řešení nějakého problému** v konkrétním regionu a zájmové oblasti. Tyto nadace můžeme nazývat **komunitní**. Jsou to nadace, jejichž posláním bývá zlepšení kvality života v určité oblasti – místně i tématicky. Mají veliký potenciál k rozvoji určitého regionu a nabývají i u nás na popularitě. Zatím jich sice mnoho není, ale dle stávajícího trendu se jistě můžeme těšit na další. Na rozdíl od ostatních nadací dokáží velmi efektivně zapojit do svých aktivit místní lidi a firmy, neziskové organizace, spolky či dobrovolníky. Podporují místní projekty se znalostí místní problematiky a možností.



Příklad:

Komunitní nadace Euroregionu Labe

„Nadace dosahuje svého poslání podporováním různorodých společenských, propojováním veřejného a soukromého sektoru a zjišťováním potřeb a problémů komunity, spoluvytvářením prostoru, ve kterém se mohou při hledání a iniciování společných vizí a řešení problémů sejit občané, podnikatelé, zástupci neziskových organizací spolu s představiteli místní a státní samosprávy. Přispívá k řešení dnešních i budoucích problémů prostřednictvím grantů a rozdělováním finančních prostředků do oblasti sociálních služeb, životního prostředí, kultury a umění, vzdělávání a lidských zdrojů a všestranného místního rozvoje. V současné době má nadace působnost na území Euroregionu Labe, tj. v okresech Ústí nad Labem, Děčín, Litoměřice a Teplice.“ Převzato z <http://www.komunitninadace.cz>



Pro zájemce:

Následující řádky jsou určeny těm, kteří se někdy zamysleli nad tím, odkud pocházejí nadační prostředky a jak to vlastně v takové nadaci funguje, co to je nadační jmění a jak se nadace liší od nadačních fondů.

Co se rozumí pojmem nadační jmění? Je to majetek, který nadace sice vlastní, ale nemůže s ním volně disponovat – nemůže z něj čerpat peníze na dary a další finanční podporu, ale prostředky na ně získává z výnosů tohoto jmění. Nadace získávají své jmění nejčastěji z úroků, darů a závětí, loterií, vlastních aktivit (veřejné sbírky, sociální marketing,...), ročních příspěvků od firem a společností a fundraisingových kampaní. Nadace má povinné nadační jmění nejméně 500 000 Kč, které je zapsáno u rejstříkového soudu. To přináší problémy menším nada-

cím – mohou sice půlmilionový limit nejen splnit, ale třeba i o několik desítek tisíc překročit, jenže oněch několik desítek tisíc korun, s nimiž mohou disponovat, nepostačuje pro účely, kterým by nadace měla sloužit. Částečně se tedy dá z výše nadačního jmění usuzovat o finančním zajištění a zejména stabilitě té které nadace, i když samozřejmě nadace může udržovat nízké nadační jmění a vedle toho rozdělovat miliony od svých bohatých dárců. Právě výnosy z investic nadačního jmění totiž umožňují financovat potřebné projekty nezávisle na podpoře soukromého sektoru či státu. Nadačním jměním nemusí být jen peníze, ale třeba i nemovitost, cenné papíry, majetková práva, umělecké předměty.

Jaký je hlavní rozdíl mezi nadací a nadačním fondem? Nadace používá k dosahování účelu, pro který byla zřízena, výnosů z nadačního jmění a ostatní majetek nadace, ne tedy samotné nadační jmění. Nadační fond používá k dosahování účelu, pro který byl zřízen, všechny svůj majetek. Nadační fond nemá žádnou povinnost vlastnit minimálně půl milionu nadačního jmění. A do třetice: Nadace musí mít trvalý účel, a to již z povahy trvalého nadačního jmění. Nadační fond mít trvalý účel nemusí. Další rozdíly naleznete v zákoně a týkají se například vedení účetnictví.

Úkol:

Vzpomeňte si na co nejvíce nadací podporujících kulturu a vzdělávání, které znáte. Zkuste zapátrat také na internetu. Pomoci vám může také obchodní rejstřík, který naleznete na www.justice.cz. Zadáte-li do vyhledávací slovo „nadace“, vypíší se všechny nadace registrované v České republice kromě těch, které slovo nadace ve svém názvu nemají. Vypište si ty nadace, u kterých předpokládáte, že by vám mohly být v budoucnu užitečné. Výsledky svého šetření zkonzultujte s ostatními studenty.



nadace	poslání, podporované oblasti

3.3 Zahraniční dárci

Mezi podporovatele umění a vzdělávání patří také ambasády, fondy OSN, UNESCO, krajanské spolky v zahraničí a další mezinárodní organizace. Mohli bychom sem zařadit také **International Visegrad Fund**. Fond je spolufinancován vládami Visegrádské čtyřky a patří mezi velmi užitečné a štědré podporovatele středně velkých kulturních a vzdělávacích akcí u nás. Podmínkou je spolupráce s některou ze zemí programu. Účelem fondu je rozvoj užší spolupráce mezi zeměmi Visegrádské čtyřky prostřednictvím podpory společných kulturních, vědeckých a vzdělávacích projektů, výměn mládeže a přeshraniční spolupráce – viz <http://www.visegradfund.org/grants.html>.

4 Podpora ze zdrojů EU

Specifickou kapitolu tvoří podpora ze zdrojů EU. Prostředky z EU přerozdělují jak ministerstva, tak kraje, případně grantové agentury jednotlivých programů. Základním informačním portálem pro čerpání prostředků z Evropské Unie pro Českou republiku je <http://www.strukturalni-fondy.cz>, odkud pochází následující citát:

„V období 2007–2013 se České republice nabízí až 26,69 mld. €, přibližně 752,70 mld. Kč, které může čerpat z fondů EU. Pro úspěšné čerpání musí náš stát přidat navíc přibližně 132,83 mld. Kč z národních zdrojů na spolufinancování projektů, jelikož Evropská unie financuje maximálně 85 % způsobilých výdajů.“¹⁶ (Evropská Unie stanovuje rozpočet vždy na několik let. V současné době je aktuální rozpočet na léta 2007–2013 a k tomuto časovému rozmezí se tedy vztahují i jednotlivé grantové programy, jejichž základní strukturu zde předkládám.)

Velká část výše uvedené částky k nám poputuje skrze tři strukturální fondy – **Evropský fond pro regionální rozvoj (ERDF)**, **Evropský sociální fond (ESF)** a **Fond soudržnosti (FS)**. Projekty spolufinancované z fondů EU jsou pak realizovány prostřednictvím **tematických** a **regionálních operačních programů**. Možná jste si všimli, že i tento text vzniká za podpory ESF.

Tematické operační programy:

- OP Doprava
- OP Životní prostředí
- OP Podnikání a inovace
- OP Výzkum a vývoj pro inovace
- OP Lidské zdroje a zaměstnanost
- OP Vzdělávání pro konkurenceschopnost
- Integrovaný operační program
- OP Technická pomoc

Regionální operační programy:

- ROP NUTS II Severozápad
- ROP NUTS II Moravskoslezsko
- ROP NUTS II Jihovýchod
- ROP NUTS II Severovýchod
- ROP NUTS II Střední Morava
- ROP NUTS II Jihozápad
- ROP NUTS II Střední Čechy

¹⁶ <http://www.strukturalni-fondy.cz/operacni-programy-2007-2013>

Operační programy Praha:

- OP Praha Konkurenceschopnost
- OP Praha Adaptabilita

Evropská územní spolupráce:

- OP Přeshraniční spolupráce ČR - Bavorsko / ČR - Polsko / ČR - Rakousko / ČR - Sasko / ČR - Slovensko
- OP Meziregionální spolupráce (všechny státy EU, Norsko a Švýcarsko)
- OP Nadnárodní spolupráce (ČR, Rakousko, Polsko, část Německa, Maďarsko, Slovinsko, Slovensko, část Itálie a z nečlenských zemí část Ukrajiny)
- Síťový operační program ESPON 2013 (všechny členské státy, Norsko, Švýcarsko, Lichtenštejnsko, Island, kandidátské státy EU)
- Síťový operační program INTERACT II (všechny členské státy)

Ráda bych vaši pozornosti doporučila zejména **OP Výzkum a vývoj pro inovace**, **OP Lidské zdroje a zaměstnanost** a **OP Vzdělávání pro konkurenceschopnost**, dále **Integrovaný operační program**, který má ve svých prioritách podporu kultury a cestovního ruchu a **OP Přeshraniční spolupráce**.

Kromě výše zmíněných tří fondů existují i další zdroje EU, kterým patří následující řádky. Věnuji se těm programům, o kterých předpokládám, že vám mohou být užitečné v praxi a těm, ke kterým vám mohou připsat také něco z vlastní zkušenosti. Výčet podrobněji popsaných grantových programů v této kapitole rozhodně není vyčerpávající.

Financování kultury ze zdrojů EU, ve smyslu podpory kulturních akcí, jako jsou divadlo, výstavy, živá hudební vystoupení a podobně není příliš časté. V rétorice EU se setkáváme s pojmem kultura většínou v širším významu chápajícím kulturu jako jeden ze znaků národní identity zahrnující v sobě jazyk, hodnoty, zvyky, strukturu společnosti a podobně. Programem podporujícím kulturu v užším slova smyslu je pouze program Culture, na druhou stranu, což nahrává nám coby pedagogům, se pojem kultura v pojetí EU úzce pojí s pojmem vzdělávání. Níže popsané programy zastřešuje i stejné logo „Education and Culture“.

4.1 Program celoživotního učení

Patrně jste se již setkali alespoň s jedním z podprogramů *Programu celoživotního učení*¹⁷, který se zaměřuje zejména na podporu výměny, spolupráce a mobility mezi vzdělávacími systémy a systémy odborné přípravy v rámci Společenství. Zjednodušeně řečeno, program umožňuje různým cílovým skupinám studium a vzdělávání v zahraničí.

Program má tyto podprogramy:

Comenius, který je zaměřen na výukové a vzdělávací potřeby **osob v předškolním a školním vzdělávání** až po úroveň ukončení vyššího středního vzdělání.

Erasmus, který je zaměřen na výukové a vzdělávací potřeby všech osob ve **formálním vysokoškolském vzdělávání**.

Leonardo da Vinci, který je zaměřen na výukové a vzdělávací potřeby všech osob účastnících se odborného vzdělávání a odborné přípravy na **jiné než vysokoškolské úrovni**. Zde bych chtěla vyzdvihnout, že program umožňuje vycestovat do zahraničí i v rámci celoživotního vzdělávání. Proto, abyste mohli vycestovat do zahraničí, tedy dávno nemusíte být studentem.

Dále **Grundtvig**, **Průřezový program** a program **Jean Monnet**.

Informace o všech programech získáte na stránkách Národní agentury pro vzdělávací programy <http://www.naep.cz>.

Pro zájemce:



Pro zájemce zde uvádím podrobnější charakteristiku; budete-li se chtít o programech informovat ještě podrobněji, navštivte jejich webové stránky.

- a) program **Comenius**, je zaměřen na výukové a vzdělávací potřeby **osob v předškolním a školním vzdělávání** až po úroveň ukončení vyššího středního vzdělání a na instituce a organizace nabízející toto vzdělávání;
- b) program **Erasmus**, je zaměřen na výukové a vzdělávací potřeby všech osob ve **formálním vysokoškolském vzdělávání** a odborném vzdělávání a odborné přípravě na vysokoškolské úrovni bez ohledu na délku příslušného studia nebo kvalifikace a včetně doktorského studia a na instituce a organizace nabízející nebo podporující toto vzdělávání nebo přípravu;
- c) program **Leonardo da Vinci**, je zaměřen na výukové a vzdělávací potřeby všech osob účastnících se odborného vzdělávání a odborné

¹⁷ Čerpala jsem ze stránek Evropského parlamentu: <http://www.europarl.europa.eu/>

- přípravy na **jiné než vysokoškolské úrovni** a na instituce a organizace nabízející nebo podporující toto vzdělávání a přípravu;
- d) program **Grundtvig** je zaměřen na výukové a vzdělávací potřeby osob **ve všech formách dalšího vzdělávání** a na instituce a organizace nabízející nebo podporující toto vzdělávání.

Dále **Průřezový program**, který se skládá z těchto čtyř hlavních činností:

- a) spolupráce a inovace politik v oblasti celoživotního učení;
- b) podpora studia jazyků;
- c) rozvoj inovačního obsahu, služeb, pedagogik a postupů využívaných na základě informačních a komunikačních technologií v oblasti celoživotního učení;
- d) šíření a využívání výsledků akcí podporovaných podle tohoto programu a předchozích souvisejících programů a výměna osvědčených postupů.

A v neposlední řadě program **Jean Monnet** podporuje instituce a činnosti v oblasti evropské integrace. Zahrnuje tyto tři hlavní činnosti:

- a) akci Jean Monnet;
- b) provozní granty na podporu určených institucí zabývajících se otázkami souvisejícími s evropskou integrací;
- c) provozní granty na podporu dalších evropských institucí a sdružení v oblasti vzdělávání a odborné přípravy.

4.2 Program Mládež v akci (dříve program Mládež)

Cílem programu je rozvoj spolupráce v oblasti mládeže v Evropské unii a podpora a rozvoj neformálního vzdělávání. Program v České republice spravuje vlastní agentura Mládež, která sídlí v Praze Na Poříčí v paláci YMCA a má své [www stránky http://www.mladezvacki.cz](http://www.mladezvacki.cz). Program Mládež v akci je určen mladým lidem ve věku 13–30 let s důrazem na věkovou skupinu 15–28 let. Další důležitou cílovou skupinou programu jsou pracovníci s mládeží. Program podporuje výměny mládeže, dobrovolnou službu, nabízí podporu místní komunity, zapojení do demokratických projektů, školení a semináře pro pracovníky s mládeží.

Specifikem programu je **veliký důraz na podporu projektů týkající se také znevýhodněné mládeže**. Je to program, který nesměruje do školství, ale jehož snahou je podpora vzdělání dětí a mládeže bez rozdílu dosaženého vzdělání, původu, studijních předpokladů, handicapů atd.

Velikou výhodou programu je, na rozdíl od mnoha ostatních programů EU, podstatně jednodušší administrativa a velká podpora ze

strany agentury Mládež poskytovaná žadatelům. Agentura Mládež pořádá mnoho i několikadenních školení o svých programech, o tom, jak si správně požádat o grant a kontaktních seminářů, které mají za cíl pomoci žadatelům z Česka najít partnery pro své projekty v zahraničí. V neposlední řadě se agentura věnuje **vzdělávání pracovníků s mládeží v oblasti neformálního vzdělávání**. Tato školení bývají většinou zdarma, případně za symbolický poplatek. Aktuální možnosti školení naleznete na www stránkách agentury Mládež, případně můžete požádat o zasílání pravidelných aktualit e-mailem.

Pro zájemce:



Program Mládež v akci má několik grantových oblastí nazvaných Akce. I zde platí, že uvádím pouze zkrácený přehled, plnou verzi naleznete na webových stránkách programu:

Akce 1 - Mládež pro Evropu

Zaměřeno na výměny mládeže, mobilitu a iniciativy mladých lidí a jejich projektů týkající se demokracie. Setkání mladých lidí (ve věku 13-25 let) ze zemí Evropské unie s cílem vzájemně se poznat, porozumět kultuře kamarádů, pracovat na společném tématu,... Projekty mladých lidí, kteří chtějí udělat něco pro místo, ve kterém bydlí, studují nebo tráví volný čas. Určeno hlavně pro mladé lidi ve věku 18-30 let (od 15 do 18 let pod vedením „kouče“).

Akce 2 - Evropská dobrovolná služba

Umožňuje vysílání jednotlivců nebo skupin mladých lidí (18-30 let) na dobrovolnické projekty do zemí EU a partnerských zemí. Jedná se o neplacenou aktivitu zaměřenou na ekologii, umění, práci s dětmi a mládeží, ... Dobrovolníci mají hrazeno kapesné, ubytování, stravné, pojištění a cestu do projektu a zpět. Ve výjimečných případech se mohou účastnit i mladí lidé od 16 let.

Akce 3 - Mládež ve světě

Podporuje projekty (zejména výměny mládeže) se sousedními zeměmi EU a dalšími zeměmi, se kterými má Společenství podepsány dohody týkající se oblasti mládeže.

Akce 4 - Systémy na podporu mládeže

Zaměřeno na rozvoj kvality projektů programu Mládež v akci. Nabízí školení, semináře, výměnu zkušeností, které jsou určeny jak pro mládež, tak pro pracovníky s mládeží bez ohledu na věk. Jedná se například o granty na podporu organizací aktivních v oblasti mládeže na evropské úrovni a podporu vzdělávání a kontaktů mezi pracovníky s mládeží.

Akce 5 – Podpora evropské spolupráce v oblasti mládeže

Podporuje národní a mezinárodní semináře k evropským tématům. Výzkumy z oblasti mládeže zadávané Evropskou komisí a spolupráci mezi Evropskou unií a mezinárodními organizacemi působícími v oblasti mládeže (hlavně s Radou Evropy, OSN,...).

4.3 Program Culture

Obecným cílem programu je posílit kulturní prostor sdílený Evropou a založený na společném kulturním dědictví prostřednictvím rozvoje kulturní spolupráce mezi tvůrci, kulturními činiteli a kulturními institucemi zemí účastnících se programu s cílem podpořit utváření evropského občanství.

Možná jste se s programem již setkali pod dřívějším názvem Culture 2000. Výhodou a zároveň i nevýhodou tohoto programu je vysoká minimální částka, kterou je možné žádat (a tím se zvyšuje i potřebná částka na kofinancování) a podmínka mezinárodní spolupráce na projektu. Program je tedy vhodný pouze pro rozsáhlé mezinárodní projekty. Na druhou stranu vyhlášovalo Ministerstvo kultury ČR v minulých letech grantová řízení zaměřená právě na dofinancování projektů Culture. V případě, že uvažujete o podání žádosti na Culture, ověřte si, zda nemůžete žádat současně i MKČR. O aktuálních možnostech a žádostech o podporu z programu Culture se dozvíte na stránkách Institutu umění: <http://www.institutumeni.cz>.

Zvláštní cíle programu Culture jsou:

- a) posilovat nadnárodní mobilitu kulturních činitelů;
- b) podporovat nadnárodní pohyb kulturních a uměleckých děl a produktů;
- c) podporovat dialog mezi kulturami.

4.4 Užitečné odkazy

<http://www.granty.ecn.cz>

<http://www.kormidlo.cz>

<http://www.icn.cz>

<http://www.institutumeni.cz>

<http://www.strukturalni-fondy.cz>

<http://www.nuts2strednimorava.cz>

<http://www.kr-olomoucky.cz> a adekvátně webové stránky ostatních krajů

<http://www.eeagrants.cz>

<http://www.mkcr.cz>

<http://www.msmt.cz>

<http://www.mmr.cz>

<http://www.mpsv.cz>

<http://www.naep.cz>

<http://www.esf.cz>

Shrnutí:



- finanční prostředky rozdělují ministerstva a státní fondy, krajské úřady, města, obce a úřady práce
- nadace nebo nadační fond jsou účelová sdružení majetku zřízená pro dosahování obecně prospěšných cílů
- pojem kultura chápe EU v širším významu jako jeden ze znaků národní identity
- pojem kultura se v pojetí EU pojí úzce s pojmem vzdělávání

Kontrolní otázky a úkoly:



Pojmenujte jednotlivé regionální, národní i mezinárodní finanční zdroje.

Na konkrétních příkladech vysvětlete, jak se od sebe liší jednotlivé typy nadací.

Jaké znáte grantové programy EU?

Pojmy k zapamatování:



nadace – nadační fond – nezávislá nadace – firemní nadace – komunitní nadace – Program celoživotního učení – program Comenius – program Erasmus – program Leonardo da Vinci – program Mládež v akci – program Culture – International Visegrad Fund

5 Další nejen finanční zdroje

Cíl:

Po prostudování této kapitoly budete:

- umět vyhledávat další možnosti financování z příjmů z vlastní činnosti
- znát techniky individuálního a firemního fundraisingu a etické aspekty fundraisingu a umět z nich vybrat ty efektivní pro váš projekt
- umět definovat veřejnou sbírku a znát jakých využívá metod

5.1 Příjmy z vlastní činnosti

Premýšlíme-li o rozličných zdrojích financování, neměli bychom opomenout také možnost vlastních příjmů. Mohou to být například **účastnické poplatky**. Požádat účastníky, aby se podíleli na nákladech projektu, je zcela legitimní požadavek, byť třeba přispějí jen malou částkou. V případě, že je projekt bohatě zafinancován z jiných zdrojů, může být poplatek nízký či symbolický. Poplatek můžete použít také například jako „vlastní vklad“ do projektu k požadovanému kofinancování. Poplatek může být také jakýmsi barometrem atraktivity a kvality projektu. Při určování výše poplatku nezapomeňte zohlednit také jiné podobné projekty jiných organizací.

Účastnický poplatek zpravidla nelze zaměňovat za vstupné, které se platí při vstupu do příspěvkových muzeí a galerií. V případě těchto muzeí a galerií nelze příjem ze vstupného použít k financování vzdělávacích aktivit.

Další z možných příjmů vzdělávacích projektů jsou **členské příspěvky**, které organizaci přinášejí nejen kýžený finanční efekt, ale jsou i užitečným nástrojem k zapojování větší skupiny lidí do činnosti organizace. Jistě jste se již setkali se „spolkou či kluby přátel muzea XY“. Lidé přispívající organizaci pravidelnými členskými příspěvky se cítí jako důležitá část organizace, cítí za ni zodpovědnost, pravidelně se jim dostává ujištění, že organizace existuje a funguje i díky nim a často se zapojí i jinak než jen finanční částkou. Jsou ochotni pomoci svými kontakty, vypomoci při nárazových akcích nebo časem svůj příspěvek i zvýšit. Samozřejmě chtějí něco i nazpátek. Může to být pocit sounáležitosti, užitečnosti, noví přátelé, poznání.

Výši příjmu můžete zvýšit i **poskytováním dalších služeb**, jako je například poskytování dalšího vzdělávání jiným cílovým skupinám,

provozováním fundraisingových aktivit, jako jsou sezónní výprodeje, aukce, tomboly, společenské večírky, sportovní akce nebo prodejem publikací. Zde dejte pozor, abyste se nepostavili na hranu či za hranu zákona o veřejných sbírkách. (Více o těchto metodách naleznete v kapitolách o fundraisingu.)

5.2 Fundraising od firemních a individuálních dárců

Fundraising – v překladu „*získávání zdrojů*“ – od firemních a individuálních dárců nabízí další možnosti, jak pro svůj projekt získat nejen **finanční**, ale i **materiální prostředky** nebo **služby**.



Průvodce studiem:

V této kapitole uvádím pouze základní přehled fundraisingových metod, kompetencí a schopností dobrého fundraisera a základ právního rámce fundraisingu. Firemní a individuální fundraising se postupně vyvinul v samostatný obor a být opravdu dobrým fundraiserem často znamená být profesionálem s plným nasazením. V praxi se ovšem často setkáme i my, „neprofesionální fundraiseri“, s potřebou pustit se do fundraisingu. Zájemcům o hlubší studium problematiky mohou doporučit některou z publikací uvedenou v závěru studijního textu nebo stránky Českého centra fundraisingu: <http://www.fundraising.cz/>.

5.2.1 Firemní fundraising



Úkol:

Nejprve se prosím zamyslete nad otázkou: „Proč firmy dávají?“

Místo pro vaše poznámky:

Klíč:



Nabízím vám několik možných odpovědí:

U větších a nadnárodních firem hraje roli jejich marketingová a PR strategie (sponzorování spadá většinou do kompetencí vedoucího marketingu nebo PR manažera). Větší firmy mají již předem danou strategii, koho a jaké oblasti chtějí podporovat. Oblíbená témata jsou podobně jako u firemních nadací, tedy děti a zejména ty znevýhodněné, sport a akce v místech působení firmy, a samozřejmě témata, při kterých si firmy tzv. „čistí svědomí“. Často firma poskytne spíše materiální prostředky nebo služby nežli finanční obnos – i takto se dají snížit náklady projektu. Zajistíte tak „zdarma“ například výtvarné pomůcky, kopírování, odměny dětem a podobně. Často je důležitá motivace vedení firmy – osobní zájem ředitele na tom či onom tématu nebo osobní známost s žadatelem. Stejně jako u individuálního fundraisingu, i tady platí, že lidé dávají lidem a ne nějakým abstraktním projektům.

Další možnou odpověď na otázku proč firmy dávají uvádí Ladislav Kesner v knize, kterou určitě nezapomeňte prostudovat, *Marketing a management muzeí a památek: „Motivy a důvody k podpoře mohou být různé, v našich podmínkách se dosud mnohem méně jedná o výraz kulturních zájmů či altruismu, ale především o propagační přínosy pro dárce – publicitu jména, zlepšení image společnosti, budování společenského kapitálu a prestiže, kultivaci dobrých vztahů s určitými cílovými skupinami. Přitom je třeba vzít na vědomí, že jakákoliv a jakkoliv motivovaná forma podpory je vždy druhem výměny: dárce se svým příspěvkem spojuje určitá očekávání.“*¹⁸

Firmy můžeme požádat o **dar** nebo o **sponzorský příspěvek**. Dar získáváme na základě darovací smlouvy a není vázán žádnou protislužbou. Firma si na základě výše daru může snížit daně. (Bohužel dle naší legislativy velice minimálně, takže tato motivace nebývá při rozhodování o poskytnutí daru příliš silná.) Naproti tomu sponzorský příspěvek je vázán protislužbou většinou v podobě reklamy, ale bývají to i jiné výhody: uspořádáte firmě na oplátku mikulášský večírek v muzeu pro děti zaměstnanců, zdarma prohlídku s programem, poskytnete fotografie z vašich akcí pro firemní PR,... záleží na vaší fantazii a kreativitě. Jste to vy, kdo musíte firmě nabídnout něco zajímavého, aby podpořila právě vás. Tady vidíte, jak úzce je fundraising propojen s tím, čemu říkáme PR.

¹⁸ KESNER, L. *Marketing a management muzeí a památek*, Praha: Grada Publishing, 2005, s. 256.

5.2.2 Individuální fundraising



Úkol:

Vedle firemního fundraisingu hovoříme také o fundraisingu individuálním a jak už název napovídá, jedná se fundraising od jednotlivců. Nejprve se prosím zamyslete nad tím, proč vlastně lidé dávají a jaká je jejich motivace.

Místo pro vaše poznámky:



Klíč:

Nabízím vám možnou odpověď:

Lidé chtějí věřit, že jsou potřební, že jejich dar pomůže. Velmi důležitá je důvěra, a to nejen v organizaci, kterou podporují, ale především v lidi, kteří v ní působí. *„Lidé reagují na projekty, které jsou jim blízké. Klíčem úspěšného fundraisingu je tedy přinést problémy a jejich řešení k nim domů. Proto se vyplatí (doslovně), aby byl fundraising místní, relevantní, vzrušující, dojemný, naléhavý a osobní.“*¹⁹

Techniky individuálního fundraisingu:

I individuální fundraising má své metody a způsoby získávání prostředků. Proto, aby byl efektivní, nelze pracovat nahodile. Pomohou nám:

- **Zvláštní bankovní účet**
- **Sběrací listiny**
- **Pokladničky**
- **Prodej předmětů**
- **Pronájem telefonní linky** (projekt DMS – dárcovské smsky – <http://www.darcovskasms.cz>)
- **Benefiční akce** – prodej vstupenek na veřejná kulturní nebo sportovní vystoupení. *„Její příprava musí být dlouhodobě plánovaná a musí respektovat naše možnosti (dobrá znalost prostředí, atraktivita pro*

¹⁹ Kováčiková, L. *Individuální fundraising (fundraising vztahov) alebo darca vždy v centre našej pozornosti alebo ako si udržať priateľov a umenie ovplyvniť iných*, Praha: Nadace Via, 2003, str. 7.

sponzory i diváky, tradice podobných akcí v regionu, naše zkušenosti s organizací takových akcí) a očekávání. Realizační tým musí plánovat a ponese velkou zodpovědnost (název a cíl akce, typ akce, datum a místo konání, stručný popis, časový harmonogram, propagace, personální zajištění, rozpis úkolů a osob zodpovědných za jejich splnění, rozpočet, fundraising).“²⁰

- **Direct mail** – hromadné rozesílání dopisů předem vybrané skupině adresátů. Úspěšnost této metody závisí zejména na vhodném výběru adresátů a vhodném načasování. Můžeme oslovit lidi, se kterými již organizace spolupracovala (warm mailing) či adresáty dosud neznámé (cold mailing).

Všechny výše uvedené techniky jsou vlastně **veřejnými sbírkami**. Je důležité vědět, že podle zákona č. 117/2001 Sb. o veřejných sbírkách a změně některých zákonů, § 1 se veřejnou sbírkou rozumí „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.“ Důležité je také vědět, **co veřejnou sbírkou není**. Zákonu nepodléhá shromažďování věcných darů ani shromažďování finančních prostředků, které konají politické strany, spolky, svazy a o.s. mezi svými členy za účelem dosažení prostředků k plnění svých úkolů. Veřejnou sbírkou také není shromažďování finančních prostředků církvemi registrovanými podle zvláštního právního předpisu, pokud se koná v kostelech, modlitebnách aj. místech určených k provádění náboženských obřadů. Sbírkou je oprávněna konat pouze právnická osoba.

Dalšími technikami individuálního fundraisingu jsou:

- **Osobní žádost**
- **Letáky distribuované do domácnosti**
- **Letáky vkládané do tisku**
- **Reklama v tisku a dalších médiích**
- **E-mail**
- **Telemarketing**

Příklad: *S jednou z metod individuálního fundraisingu přišla v 90. letech Nadace Charty 77 pro podporu Konta bariéry. Požádala tehdy veliké množství jednotlivců o zaslání měsíčního příspěvku 20,- Kč. Dnes se*



²⁰ Palaščíková, D. Fundraising – umění přesvědčit, získat a nezklamat aneb Vše, co jste chtěli vědět o fundraisingu, ale báli jste se zeptat. *Tvoříme spolu*, Olomouc: P-centrum, 2006.

tato částka zdá již malá, ale tehdy nadace získala desetitisíce podporovatelů, kteří každoročně přispívají v součtu velkou částkou. Dnes tuto metodu využívá mnoho organizací, například Člověk v tísni se svým Klubem přátel Člověka v tísni. Skrze něj mohou lidé přispět částkou od 100 Kč měsíčně. Na konto tak přispějí minimálně 1200 Kč ročně.

5.2.3 Kompetence fundraisera

Co se tedy očekává od nás, chceme-li se pustit do fundraisingu? Být sebevědomí, komunikativní, otevření, srozumitelní (používat slova a jazyk, kterému dárci rozumí, didaktika a animace k nim rozhodně nepatří), důvěryhodní (vždy dárci prokážeme, jak jsme s darem naložili a v případě nepředvídatelných okolností vždy pravdivě informujeme a dohodneme jiné použití daru), slušní, ale ne podlézaví (jsme partneři, ředitel firmy, se kterým jednáme, má na sobě možná sako v hodnotě našeho ročního platu, ale za námi stojí řešení problému mnohem větší ceny). K fundraisingu je třeba přistupovat strategicky, mít plán, v podstatě projekt – kdo, koho oslovit, proč, s jakým cílem, jakými metodami, v jakém čase, jak budeme úspěšnost vyhodnocovat. A nakonec, to nejdůležitější je vždy poděkovat, a to rychle, bezprostředně. Dárce si musíme hýčkat nejen po poskytnutí daru a průběžně ho informovat o své činnosti.

5.2.4 Právní rámec fundraisingu

Nakonec si dovolím připomenout pár paragrafů, které je nutné znát. Již jsem se zmínila, že se veřejnou sbírkou podle zákona rozumí „získávání a shromažďování dobrovolných peněžitých příspěvků od **předem neurčeného okruhu přispěvatelů**...“. Zdůrazněná slova jsou klíčová. Při všech výše uvedených aktivitách, při nichž získáváme peníze od předem neurčeného okruhu přispěvatelů (nejedná se tedy například o členy našeho sdružení), je potřeba mít na příslušném krajském úřadě (v Praze na magistrátě) zaregistrovanou veřejnou sbírku a její účel. Rozhodnete-li se uspořádat veřejnou sbírku, určitě neopomeňte prostudovat také následující: Zákon č. 101/2000 Sb., o ochraně osobních údajů, Zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví, Zákon č. 552/1991 Sb., o státní kontrole, Zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmu a Zákon č. 337/1992 Sb., o správě daní a poplatků. Zdá se toho mnoho, ale naštěstí existují stránky <http://www.verejnesbirky.cz/>, kde naleznete mnoho užitečných rad, jak na to.

Poznámka:

Je možné, že v době, kdy budete číst tento text, již vstoupí v platnost novela zákona o veřejných sbírkách, která se nyní připravuje z popudu Nadace rozvoje občanské společnosti.

5.3 Etické aspekty

Úkol



Napadají vás nějaké důvody, proč někoho o peníze nepožádat (opomineme-li důvod, že je švorc)? Přijali byste podporu od níže uvedených firem, případně za jakých okolností ano a za jakých ne?

McDonald's, Pivovar Zubr, Philip Morris, Spolana Neratovice.

Nezapomeňme si před tím, než peníze přijmeme, odpovědět na na otázku: „**Od koho peníze přijímáme?**“ Ne všechny nabízené finanční zdroje mohou být vhodné právě pro náš projekt či pro naši organizaci. Tím, že od někoho přijímám podporu (ať již finanční či nefinanční), zároveň samozřejmě spojuji své jméno se jménem dárce. Mohu se tak například dostat do situace, kdy přijímám podporu od subjektu, který je spojován s kontroverzní politickou stranou či názorovým hnutím, producentem alkoholických či tabákových výrobků, s ničením životního prostředí, neetickým chováním vůči dalším osobám či dokonce kriminální činností. Dostáváme se na tenký led etiky a morálky, kde neexistuje jednoznačná odpověď a přesný návod. Je pouze na vás a vaší organizaci, zda takovéto okolnosti vyhodnotíte jako rizikové a nevhodné, či nikoli. Často záleží na okolnostech, typu projektu, etickém kodexu a zvyklostech žadatelské organizace a podobně.

Další otázka by mohla znít: „**K čemu se přijetím daru zavazují?**“ Zejména citlivá je tato otázka v případě, kdy pracujeme s dětmi, a to těmi nejmenšími a ve smlouvě se zavazujeme k propagování určité značky, výrobků či služeb. Možná byste nebyli nejšťastnějšími rodiči, kterým dítě po návratu z místního muzea nadšeně ukazuje vymalovaného krále Václava III., jak si čistí zuby pastou Colgate.

Příklad: *Před několika lety hýbal kulturní veřejností případ nadace Český fond umění, jejíž jmění pochází z majetku bývalého Svazu československých výtvarných umělců. Náhle vyšly najevo silné pochybnosti o finančních tocích a nakládání s majetkem nadace, které vedení nadace z veliké části rozprodalo. K tomu nadace ve stejné době vypověděla nájemní smlouvu prestižní pražské nezávislé Galerii Václava Špály, jejíž výstavní program*



byl odbornou i laickou veřejností považován za vysoce kvalitní. Nadace se rozhodla spravovat galerii nadále sama a představila kvalitativně velmi ubohý program. Rozjela se kampaň v médiích, v Praze proběhlo několik diskuzních setkání s představiteli nadace. Nadace existuje nadále, od této doby je jistě pod větším drobnohledem veřejnosti i úřadů, ale stín na jejím jměně stále zůstává. Požádat či nepožádat nadaci o podporu svého projektu, když vím, že podporuje právě oblasti mého zájmu? Přijmout podporu této nadace s vědomím, že na všem, co se týká se mého projektu bude uvedeno poděkování s logem této nadace? Na druhou stranu nadace spravuje jmění pocházející z majetku ještě socialistického Svazu výtvarných umělců, tedy majetku patřícího celému národu. Není tedy legitimní podporovat kulturu právě z těchto zdrojů?

Úkol:

K etickým otázkám fundraisingu patří jistě i debata o **společenské odpovědnosti firem**. Dokázali byste sami vysvětlit, co tím myslíme?

Místo pro vaše poznámky:

5.4 Užitečné odkazy

<http://www.fundraising.cz/>
<http://www.donorsforum.cz/>
<http://www.ecn.cz>
<http://www.neziskovky.cz>
<http://www.verejnesbirky.cz/>
<http://www.darcovskasms.cz>



Shrnutí:

- členské příspěvky, účastnické poplatky a poskytování dalších služeb mohou zvýšit příjmy projektu
- individuální a firemní fundraising pracuje často rozličnými metodami

- veřejnou sbírkou se rozumí získávání a shromažďování dobrovolných peněžitých příspěvků od předem neurčeného okruhu přispěvatelů
- firmy můžeme požádat o dar nebo o sponzorský příspěvek
- fundraiser je sebevědomý, komunikativní, otevřený, srozumitelný, důvěryhodný, slušný, ale ne podlézavý; vždy poděkuje

Kontrolní otázky a úkoly:



Jaké znáte techniky individuálního a firemního fundraisingu?

Definujte pojem veřejná sbírka.

Jakých metod využíváme při veřejných sbírkách?

Jaké mohou být příjmy z vlastní činnosti?

Jaké jsou etické aspekty fundraisingu?

Pojmy k zapamatování:



členské příspěvky - účastnické poplatky - individuální fundraising -
firemní fundraising - veřejná sbírka - dar - sponzorský příspěvek

Závěr

Vážení studenti, děkuji vám, že jste při svém studiu dorazili až sem, na závěr studijního textu. Doufám, že vám alespoň trošku pomůže k uskutečnění vašich snů, plánů a projektů. Těším se na výsledky vaší práce.

Přeji vám mnoho úspěchu při dalším studiu, v práci i v životě.

Veronika Jurečková

Použitá a doporučená literatura a další zdroje

CRAIG, F. *Úvod do strategického fundraisingu*, Praha: Finlay Craig Consulting a Nadace Via, 2002.

DUSSAP, A., MERRY, P., ed., *Projektový manažment T-kit*, Council of Europe publishing F-67075 Strasbourg Cedex, 2000 (překlad Rada mládeže Slovenska, 2006). (T-kity ke stažení na www.training-youth.net)

FLESSENKEMPER, T., ed. *T-kit on Funding and Financial Management*, Council of Europe publishing F-67075 Strassbourg Cedex, 2004.

CHVALOVSKÝ, V. *Řízení projektů aneb překážkový běh na dlouhou trať*, Praha: ASPI, 2005.

KOŠTÁLOVÁ, H.: Pořád ten Bloom! Kritické listy 14, Praha 2004, str. 14.

KESNER, L. *Marketing a management muzeí a památek*, Praha: Grada Publishing, 2005.

KLOOSTERMAN, P., TAYLOR, M. Sphynx consultancy, *Evaluation - your guide to evaluating training courses in the YOUTH programme* (CD ROM), SALTO-YOUTH UK, 2004.

KOVÁČIKOVÁ, L. *Individuálny fundraising (fundraising vzťahov) alebo darca vždy v centre našej pozornosti alebo ako si udržať priateľov a umenie ovplyvniť iných*, Praha: Nadace Via, 2003.

LEDVINOVÁ ,J., PEŠTA, K. *Základy fundraisingu*, Praha: ICN, 1996.

LEDVINOVÁ, J. *Základy fundraisingu*, Praha: ČCF, 2002. (ke stažení na www.fundraising.cz)

MALIŠOVÁ, V. ed. *Tvoříme spolu*, Olomouc: P-centrum, 2006. (ke stažení na www.p-centrum.cz/tvorimespolu)

MARTINELLI, S., BOWYER, J. ed. *Organisational Management T-kit*, Council of Europe publishing F-67075 Strassbourg Cedex, 2000.

PASCH, M. a kol.: *Od vzdělávacího programu k vyučovací hodině*. Praha: Portál, 1998

PEARSALL J. ed., *The New Oxford Dictionary of English*, Oxford University Press, 1998, s 1482.

PLAMÍNEK, J., a kol. *Řízení neziskových organizací*, Praha: Nadace Lotos, 1997.

SLAVÍK, J., *Hodnocení v současné škole*, Portál 1999.

Použité a doporučené internetové odkazy:

<http://www.darcovskasms.cz>
<http://www.donorsforum.cz/>
<http://www.ecn.cz>
<http://www.eegrants.cz/>
<http://www.esf.cz>
<http://www.eurocult.org/>
<http://www.europarl.europa.eu/>
<http://www.fundraising.cz/>
<http://www.granty.ecn.cz>
<http://www.icn.cz>
<http://www.institutumeni.cz/>
<http://www.justice.cz>
<http://www.komunitninadace.cz>
<http://www.kormidlo.cz>
<http://www.kr-olomoucky.cz/> a adekvátně webové stránky ostatních krajů
http://www.mestoas.cz/soubory/52/sfmp%20cz_smernice_rozpocet_c.xls
<http://www.mkcr.cz/>
<http://www.mmr.cz/>
<http://www.mpsv.cz>
<http://www.msmt.cz/>
<http://www.neziskovky.cz>
<http://www.nuts2strednimorava.cz>
<http://www.osf.cz>
<http://www.p-centrum.cz/tvorimespolu>
<http://www.petium.ecn.cz/pcm/pc.html>
<http://www.socrates.cz>
<http://www.strukturalni-fondy.cz/>
<http://www.verejnesbirky.cz/>
<http://www.visegradfund.org/grants.html>
<http://www.youth.cz> .
http://zadosti.sfzp.cz/doc/logicky_ramec.pdf

Profil autorky



Veronika Jurečková

Vystudovala Katedru teorie a dějin výtvarných umění Univerzity Palackého v Olomouci (1996–2002).

V letech 2000–2002 byla účastníkem programu Brána muzea otevřená realizovaného Open Society Fundem (projektový management, PR, fundraising, vzdělávací aktivity muzeí a galerií), dále absolvovala Školení školitelů neformálního vzdělávání pořádané Českou národní agenturou Mládež.

Od září 2000 byla v olomoucké organizaci P-centrum kurátorkou a manažerkou galerie U Mloka. V letech 2005–2006 byla manažerkou a lektorkou kurzu *Tvoříme spolu* – 15měsíčního kurzu pro muzejní pedagogy a učitele základních a speciálních škol. Kurz zahrnoval semináře seznamující účastníky s novými pedagogickými metodami, artefiletikou, dramatickou výchovou vedoucí k osobnostně sociálnímu rozvoji, dále obsahoval školení a semináře: příležitosti a specifika práce se znevýhodněnými dětmi (3×), dotační a grantové příležitosti, psaní projektů, fundraising, PR a další. V současné době je zaměstnaná v Muzeu umění Olomouc (toho času na mateřské dovolené).

Mgr. Veronika Jurečková

kontakt: Náves 41, 751 03 Majetín

tel: 774 523 359

e-mail: veronika.mali@volny.cz

Škola muzejní pedagogiky 5

Doc. PhDr. Olga Badalíková, Ph.D.

Umění na počátku tisíciletí – možnosti prezentace

Mgr. Veronika Jurečková

Financování a řízení kulturních projektů

Výkonná redaktorka Ing. Lucie Mádrová

Odpovědná redaktorka Mgr. Lucie Loutocká

Technická redaktorka RNDr. Miroslava Kouřilová

Kresba na obálce Martin Fišr

Tato publikace neprošla redakční jazykovou úpravou

Vydala a vytiskla Univerzita Palackého v Olomouci

Křížkovského 8, 771 47 Olomouc

www.upol.cz/vup

e-mail: vup@upol.cz

Olomouc 2007

1. vydání

ISBN 978-80-244-1870-4

Neprodejné