

**Masarykova univerzita
Filozofická fakulta**

Ústav hudební vědy

Magisterská diplomová práce

2014

Bc. Kristýna Malíková

Masarykova univerzita
Filozofická fakulta
Ústav hudební vědy
Management v kultuře



Bc. Kristýna Malíková

**Situační analýza a návrh optimalizace využití
zdrojů QFF Mezipatra**

Magisterská diplomová práce

Vedoucí práce: doc. Ing. Vladimír Hyánek, Ph.D.

2014

Abstrakt

Předmětem zájmu této magisterské diplomové práce je Queer Filmový Festival Mezipatra a způsob jeho využití finančních i lidských zdrojů. Vzhledem k faktu, že je festival pořádán nestátní neziskovou organizací, se text zaměřuje i na nedávné změny v legislativě v této oblasti a obecně na možnosti financování kulturních neziskových organizací. Práce zasazuje QFF Mezipatra do kontextu ostatních filmových festivalů a popisuje jeho specifika, historii, publikum a organizaci. V současné době zmenšování objemu veřejných zdrojů vydávaných na kulturu a stále zvyšujících se nároků na profesionalizaci subjektů neziskového sektoru stojí festival před úkolem optimalizovat své zdroje a vytvořit co nejefektivnější organizační strukturu.

Klíčová slova

Mezipatra, queer, filmový festival, nestátní nezisková organizace, financování, analýza, návrh, optimalizace, zdroje

Abstract

The focus of this master thesis is the Queer Film Festival Mezipatra and its method of use of financial and human resources. Due to the fact that the festival is organized by the NGO, the text focuses on recent changes in Czech legislation in this area, and in general the possibility of funding for cultural non-profit organizations. The work gives the QFF Mezipatra in the context of other film festivals and describes its particularities, history, audience and organization. In current time of reducing in public resources invested into the culture and constant increase of demands on the professionalization of the nonprofit sector, main tasks which lies ahead are optimization of resources and creation of effective organization structure.

Key words

Mezipatra, Queer, Film Festival, Non-Governmental Non-profit Organization, Funding, Analysis, Suggestion, Optimization, Resources

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem magisterskou diplomovou práci „Situační analýza a návrh optimalizace využití zdrojů QFF Mezipatra“ vypracovala samostatně pod vedením doc. Ing. Vladimíra Hyánka, Ph.D., a uvedla všechny použité prameny a literaturu.

V Brně dne 10. 8. 2014

Bc. Kristýna Malíková

Poděkování

Ráda bych na tomto místě poděkovala zejména panu doc. Ing. Vladimíru Hyánkovi, Ph.D., za odbornou pomoc, cenné připomínky a ochotu při vedení mé magisterské diplomové práce.

Obsah

ÚVOD	6
1 NEZISKOVÝ SEKTOR A KULTURNÍ ORGANIZACE V NĚM.....	9
1.1 CHARAKTERISTIKA NEZISKOVÉHO SEKTORU	9
1.2 DRUHY NESTÁTNÍCH NEZISKOVÝCH ORGANIZACÍ A ZMĚNY V LEGISLATIVĚ	14
1.3 KULTURNÍ ORGANIZACE V NEZISKOVÉM SEKTORU.....	17
1.4 FINANCOVÁNÍ NESTÁTNÍCH NEZISKOVÝCH ORGANIZACÍ V KULTUŘE	20
1.5 MOŽNOSTI FINANCOVÁNÍ FILMOVÝCH FESTIVALŮ POŘÁDANÝCH NNO V ČESKÉ REPUBLICCE.....	30
2 QUEER FILMOVÝ FESTIVAL MEZIPATRA A JEHO SITUAČNÍ ANALÝZA	32
2.2 FILMOVÉ FESTIVALY V ČESKÉ REPUBLICCE.....	32
2.3 QUEER FILMOVÉ FESTIVALY	35
2.4 QUEER FILMOVÝ FESTIVAL MEZIPATRA	39
2.4.1 Historie festivalu Mezipatra	41
2.4.2 Změna pořadatele festivalu Mezipatra	48
2.4.3 Poslání festivalu Mezipatra	49
2.4.4 Festivalové publikum	51
2.4.5 Organizace a organizační struktura	54
2.4.6 Harmonogram příprav	70
2.4.7 Současné financování festivalu	72
3 NÁVRHOVÁ ČÁST.....	83
3.1 OPTIMALIZACE LIDSKÝCH ZDROJŮ	83
3.2 OPTIMALIZACE FINANČNÍCH ZDROJŮ.....	84
ZÁVĚR.....	88
RESUMÉ.....	90
SUMMARY.....	91
RÉSUMÉ.....	92
SEZNAM VYOBRAZENÍ.....	93
POUŽITÉ ZDROJE.....	94

Úvod

Queer Filmový Festival Mezipatra je kulturní událostí, jejíž hlavní (filmový) i doprovodný program se zaměřuje na queer témata¹ a která každoročně v Praze a Brně naláká několik tisíc návštěvníků. Příprava této akce vyžaduje tisíce hodin práce organizačního týmu a dobrovolníků, promyšlenou dramaturgickou koncepci, vyrovnaný rozpočet a stabilní zázemí. Festival letos oslaví své patnácté výročí. Jde tedy již o festival s neopomenutelnou tradicí i renomé, který patří mezi očekávané události roku. Queer Filmový Festival Mezipatra je v současnosti pořádán zapsaným spolkem Mezipatra ve spolupráci se zapsaným spolkem STUD Brno.

Jako téma své magisterské práce jsem ji jej však nevybrala rozhodně jen kvůli letošnímu jubileu, které si jistě také zaslouží svou pozornost, ale zejména kvůli tomu, že celý festival prošel v poměrně nedávné době, konkrétně mezi roky 2011 a 2012, významnými změnami. Ty se týkaly zejména složení organizačního týmu, ale i nastavení celého systému spolupřádání festivalu v Brně a Praze. Vliv těchto změn je stále aktuální a stojí rozhodně za pozornost i bližší prozkoumání.

V současné době, kdy dochází k postupnému zmenšování objemu veřejných zdrojů vydávaných na kulturu, a to jak celosvětově, tak v České republice, je vhodné dívat se na tyto změny jako na novou příležitost. Lze je dobře využít jak v oblasti marketingu, tak i fundraisingu. Festival má tak před sebou, stejně jako mnoho jiných akcí pořádaných nestátními neziskovými organizacemi,² fundamentální výzvu v podobě nutnosti hledání nových zdrojů financování. Zároveň musí učinit kroky vedoucí k vytvoření co nejefektivnější organizační struktury a využití lidských zdrojů.

K vybranému tématu mám navíc blízko také z toho důvodu, že na festivalu již osmým rokem pracuji. V roce 2007 jsem začínala jako dobrovolnice zejména při prodeji na stánku s merchandisingem a dalších nekvalifikovaných pozicích. Následující rok jsem povýšila na asistentku pomocného produkčního festivalu v Brně a v roce 2009 jsem byla oslovena,

¹ Pojem „queer“ se v současnosti využívá jako zastřešující termín k pojmenování všech lidí, jejichž sexuální orientace či rodová identita se vymykají společenským konvencím. Dle oficiálního prohlášení QFF Mezipatra *Queer osvobozuje od tradičního vnímání sexuálních a genderových identit založených na neměnných kategoriích muž / žena, heterosexuální / homosexuální.*

(O nás. Mezipatra [online]. 2014 [cit. 2014-04-12]. Dostupné z: <<http://www.mezipatra.cz/festival/o-nas>>.)

Bližší o tvorbě programu queer filmových festivalů např. ve studii Skadi Loist *A Complicated Queerness* nebo v práci Jamie L. June *Is It Queer Enough?*

² V textu je dále užívána zkratka NNO.

abych se zapojila do přípravného týmu festivalu jako shipperka³. Na této pozici jsem působila až do zlomového roku 2012, na jehož začátku mi bylo nabídnuto místo ředitelky brněnské části festivalu.

Vzhledem k mým osobním zkušenostem na těchto pozicích v rámci organizačního týmu, dlouhodobému působení v pořádající organizaci a díky konzultaci s nejužším vedením jsem schopna provést analýzu současného stavu financování a organizace festivalu. Záměrem a pro organizaci nejpodstatnějším výstupem této práce bude návrh změn, které by měly zajistit jak stabilnější zdroje finančního kapitálu, tak ustálený a kvalifikovaný organizační tým. Výhledově by tyto závěry měly být využity při budoucí přeměně organizace.

Ač lze v tuto chvíli vnímat změny jako příležitost k posunu celého festivalu, je zřejmé, že by se závažné transformace neměly dít příliš často. Situaci je nutné stabilizovat, aby se dalo systematicky pracovat na dlouhodobém zajištění finančních zdrojů, budování vztahů s potenciálními partnery festivalu, ale i na ustálení týmu, který je hodně oslabován častými výměnami zapojených dobrovolníků, kteří mnohdy vykonávají také klíčovou práci na přípravě festivalu.

Diplomová práce je členěna do tří částí, které se dále rozdělují na několik kapitol. Nejprve je popsán neziskový sektor obecně, možnosti financování NNO působících v kultuře a nedávné změny v legislativě a jejich dopady na NNO.

V druhé části textu je pozornost věnována popsání filmového festivalu Mezipatra obecně a jeho specifika oproti jiným festivalům v České republice. Dále je pojednáváno o historii festivalu, změně pořadatele, návštěvnících festivalu a harmonogramu příprav. Nejpodstatnější kapitoly obsahují rozbor struktury organizačního týmu z obou měst a současné financování festivalu ze třech základních zdrojů (veřejné, vlastní a soukromé příjmy).

Poslední část se potom věnuje návrhům na změny v závislosti na poznatcích zjištěných v předchozí kapitole.

Při tvorbě první části diplomové práce jsem čerpala zejména z odborných publikací pojednávajících o neziskovém sektoru, které byly vydány v posledním desetiletí, kdy se po dynamickém zakládání neziskových organizací v 90. letech, vytvořila potřeba teoretického

³ *Shipper* neboli *shipment coordinator* je člověk zodpovědný za import a export filmových nosičů ve správném formátu, jejich fyzické převzetí i kontrolu, včasné dopravení na festival i z něj a koordinaci s partnery (distributoři, jiné festivaly, tvůrci, spediční a kurýrní společnosti). To vše samozřejmě za co nejnižší cenu.

ukotvení a strategického plánování činnosti. To také souvisí s rozvojem výzkumů neziskové sféry na akademické bázi.

Tématika filmových festivalů je velmi specifická, proto je naprosto logické, že v současné době neexistuje v české literatuře mnoho zdrojů, které by o nich a jejich problémech pojednávaly. Nutností v tomto případě je, zejména pokud jde o výběr ještě konkrétnější a hledáme zmínky o queer filmových festivalech, hledat mezi cizojazyčnými zdroji. V této diplomové práci čerpám zejména z článků německé profesorky mediálních, kulturních i gender studií Skadi Loist, která se vzhledem ke své profilaci stala skutečnou odbornicí na toto úzce vymezené téma. Dlouhodobě zkoumá právě problematiku filmových festivalů s queer tematikou, jejich programová rozhodnutí, specifické postavení mezi ostatními filmovými festivaly či unikátní organizační struktury. Dalším důležitým autorem je také Ger Zielinski z oddělení kulturních studií McGill University v Kanadě.

V analytické a návrhové části čerpám teoretické poznatky z odborné literatury zaměřené na fungování a strategické plánování v provozu nestátních neziskových organizací.

Jako podklady pro analýzy jako takové byly využity výroční zprávy a účetní doklady organizace, veřejně přístupné údaje o dotacích a grantech z veřejných zdrojů a rozhovory s pracovníky festivalu.

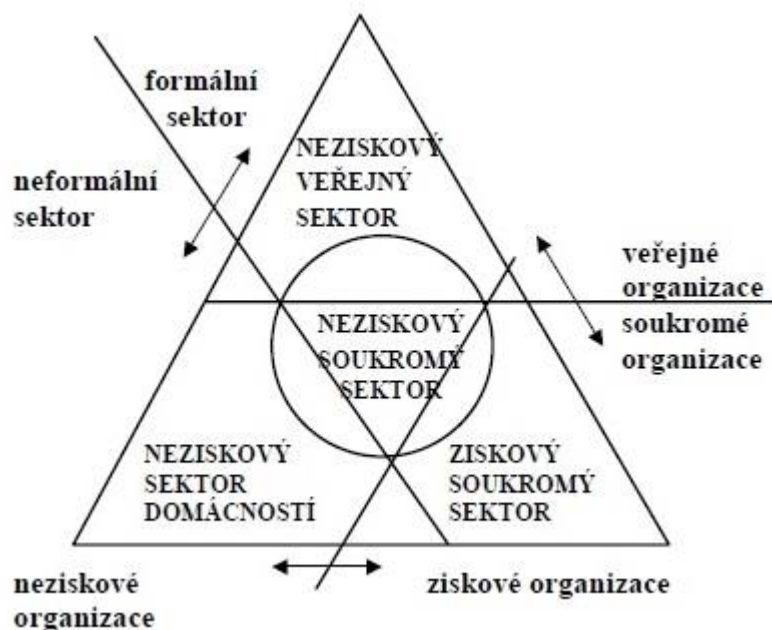
V práci stručně charakterizují neziskový sektor a možnosti financování nestátních neziskových organizací se zaměřením na kulturu a filmové festivaly. Po popsání historického vývoje a zanalyzování stávající situace QFF Mezipatra v oblasti financování a organizační struktury je hlavním cílem práce navržení možností, jak festival dále efektivně rozvíjet, kam směřovat a jak postupovat.

1 Neziskový sektor a kulturní organizace v něm

1.1 Charakteristika neziskového sektoru

Národní hospodářství je možné vymežit podle Viktora Pestoffa a na něj navazujících autorů dle principu financování, vlastnictví a kritéria míry formalizace na čtyři sektory: **ziskový** (tržní nebo také podnikatelský) sektor a **neziskový** (netržní) sektor, který je dále členěn na **veřejný** sektor, **nestátní** sektor a sektor **domácností**.⁴ Toto vymezení nejpráhledněji zobrazuje Pestoffův trojúhelníkový model.

Schéma č. 1: Pestoffův trojúhelníkový model



Zdroj: REKTOŘÍK, Jaroslav. *Organizace neziskového sektoru: základy ekonomiky, teorie a řízení*. 2. aktualiz. vyd. Praha: Ekopress, 2007, str. 16.

Neziskové organizace mají neodmyslitelnou roli při naplňování potřeb občanů a poskytování veřejných statků. Na rozdíl od podnikatelských subjektů jsou zakládány za účelem veřejné (nebo v případě některých NNO vzájemné) prospěšnosti, nikoliv generování zisku. V případě, že je dojde k vytvoření zisku, nerozdělí se mezi členy, ale vkládá se zpět na rozvoj organizace a plnění jejích cílů. Zásadní rozdíl je také v tom, že v případě podnikatelské sféry je plátce a příjemce užitku tatáž osoba, zatímco v neziskovém sektoru jsou příjemci odlišní od donátorů, jak je názorně uvedeno níže.

⁴ HYÁNEK, Vladimír. *Ekonomika neziskových organizací*. 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita, 2004, s. 14.

Schéma č. 2: Znázornění plátců a příjemců služeb v ziskovém a neziskovém sektoru



Zdroj: REKTOŘÍK, Jaroslav. *Organizace neziskového sektoru: základy ekonomiky, teorie a řízení*. 2. aktualiz. vyd. Praha: Ekopress, 2007, str. 82.

„Pro neziskové organizace je hlavním smyslem jejich fungování uspokojování požadavků svých zákazníků (klientů), přičemž nejsou primárně zaměřeny na zisk. Tyto organizace se zabývají poskytováním veřejných služeb a současně zodpovídají za efektivní vynakládání k tomu přidělených či získaných finančních zdrojů. Neziskové subjekty jsou tedy orientovány na zákazníka (klienta) a považují za svůj hlavní úkol rozpoznání jeho přání a potřeb, které se snaží následně uspokojit.“⁵

Jak uvádí například Škarabelová⁶ či Hyánek,⁷ neziskové organizace lze členit dle kritéria globálního charakteru poslání následovně:

Veřejně prospěšné organizace jsou založeny za účelem poslání spočívající v produkci veřejných a smíšených statků, které uspokojují potřeby veřejnosti – společnosti. Vykonávají činnosti zaměřující se na užitek osob vně organizace samotné. Může se jednat například o oblast ekologie, charity, vzdělávání, zdravotnictví. Dá se říci, že všechny státem zřízené neziskové organizace fungují na principu veřejné prospěšnosti.

Vzájemně prospěšné organizace jsou založeny za účelem vzájemné podpory skupin občanů (i právnických osob), které jsou spjaty společným zájmem. Jejich posláním je uspokojování vlastních zájmů. Jedná se například o realizaci aktivit v kultuře, tělesné kultuře, ochrany

⁵ VOSTROVSKÝ, Václav – ŠTŮSEK, Jaromír. *Strategické plánování neziskových organizací v podmínkách znalostní společnosti*. Praha: Agnes, 2008, s. 11.

⁶ ŠKARABELOVÁ, Simona. *Marketing ve veřejném sektoru*. 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita, 2007, s. 8–9.

⁷ HYÁNEK, Vladimír. *Ekonomika neziskových organizací*. 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita, 2004, s. 16.

zájmů skupin, konfesních a profesních zájmů. Toto dělení však není zcela jednoznačné a zařazení jednotlivých organizací do té či oné skupiny může být diskutabilní.

Jak již bylo zmíněno, formální neziskový sektor rozdělujeme do dvou hlavních kategorií dle zřizovatele na:

Neziskový státní (veřejný) sektor

Neziskový veřejný sektor (jinak také nazýván *druhý sektor*) se od neziskového soukromého sektoru liší tím, že zakladateli jsou veřejné subjekty (státní orgány, města, obce). Ty vkládají do zakládaných samostatných neziskových subjektů prostředky bez očekávání dosaženého zisku, protože jsou zainteresovány na daném přímém užitku (tohoto užitku nelze dosáhnout ziskovým způsobem a vzhledem k jeho rozsahu a významu je nutné založit samostatný subjekt). Organizacemi druhého sektoru jsou zejména orgány státní správy a územní samosprávy, vysoké školy, státní fondy či příspěvkové organizace (zřizované státem, ministerstvy, městy). Měly by předcházet tržním selháním nebo alespoň řešit jejich důsledky. Veřejný sektor má za úkol poskytovat veřejně prospěšné služby garantované vládou a její politikou, hrazené z veřejných financí.⁸

Neziskový nestátní (soukromý) sektor

Takzvaný *třetí sektor* je souborem nestátních neziskových organizací zakládaných soukromými subjekty (fyzické i právnické osoby), které stejně jako zřizovatelé ve státním sektoru do organizací vkládají prostředky bez primárního očekávání dosaženého zisku, protože jsou zainteresovány na daném přímém užitku (tohoto užitku většinou také nelze dosáhnout ziskovým způsobem). Soukromé subjekty však nemají výhodu automatického finančního zdroje ze strany zřizovatele jako ve státních neziskových organizacích.⁹ V neziskovém soukromém sektoru se vyskytují NNO veřejně prospěšné i vzájemně prospěšné.

Nestátní neziskové organizace se dle Salamona a Anheiera¹⁰ (a poté i dalších teoretiků neziskového soukromého sektoru) vyznačují následujícími rysy:

⁸ BOUKAL, Petr. *Fundraising pro neziskové organizace*. 1. vyd. Praha: Grada, 2013, s. 16.

⁹ BOUKAL, Petr. *Fundraising pro neziskové organizace*. 1. vyd. Praha: Grada, 2013, s. 16.

¹⁰ SALAMON, Lester M. – ANHEIER, Helmut K. *The Emerging Sector: The Nonprofit Sector in Comparative Perspective: an Overview*. 1. vyd. Baltimore: The Johns Hopkins University, 1994, s. 13–14.

- **organizované** – vyznačují se určitým stupněm institucionalizací své struktury
- **soukromé** – institucionálně oddělené od státní správy
- **samosprávné** – jsou schopny řídit svou činnost a vytvářet si organizační strukturu
- **nepovinné** – jejich vznik, činnost a členství je založeno na dobrovolné bázi
- **neziskové** – vzniklé přebytky jsou využity na plnění účelu, nerozdělují se mezi vlastníky

Specifikum a zároveň důležitost nestátních neziskových organizací vystihla Marta Smolíková v příspěvku na konferenci Stát pro umění 21. století: „Přívlastek ‚neziskový‘ znamená, že cíle těchto organizací přesahují ekonomické zájmy, nevztahují se ke krátkodobé a přímé finanční návratnosti, neboť usilují o vytváření hodnot jiného než přímého finančního charakteru, takových, které se vrací a zhodnocují v delším časovém horizontu než je účetní rok a jejichž návratnost není vždy vázána přímo na rozpočet konkrétní organizace, ale vrací se v podobách, které zejména v naší zemi zasluhují teprve důkladného průzkumu, definice a zhodnocení.“¹¹

Státem nezřizované neziskové organizace vznikly z potřeby sdružovat se, chovat se solidárně, altruisticky, filantropicky. V různých podobách existovaly v našem prostředí již od středověku. Rozvoj spolkové činnosti byl však ve 20. století násilně pozastaven fašistickou a komunistickou nadvládou.¹² Po přeměně politické situace se začal tento sektor oživovat a dodnes vznikly desetitisíce nestátních neziskových organizací (viz Graf č. 1), jejichž význam se stále zvyšuje, neboť vykrývají prázdná místa v nabídce služeb. Poskytují totiž takové statky, které stát zajišťovat nechce nebo je neumí zajistit efektivně, a pro podnikatele je odměna za ně nezajímavá. Tyto organizace a jejich pracovníci jsou v přímém kontaktu se spotřebiteli a tak znají jejich potřeby dříve než stát. Zároveň dokáží na změny reagovat zpravidla rychleji a flexibilněji.

Mimo to, že aktuálně dovedou reagovat na přítomné potřeby a poptávku veřejnosti, potýkají se ovšem také s častými potížemi vedoucími k brzkému zániku organizace, který rozhodně není neobvyklým jevem. Zejména pro mladé organizace bývá velmi obtížné nastavit si správně procesy fungování, což je jen jedním z klíčových efektů absence strategického

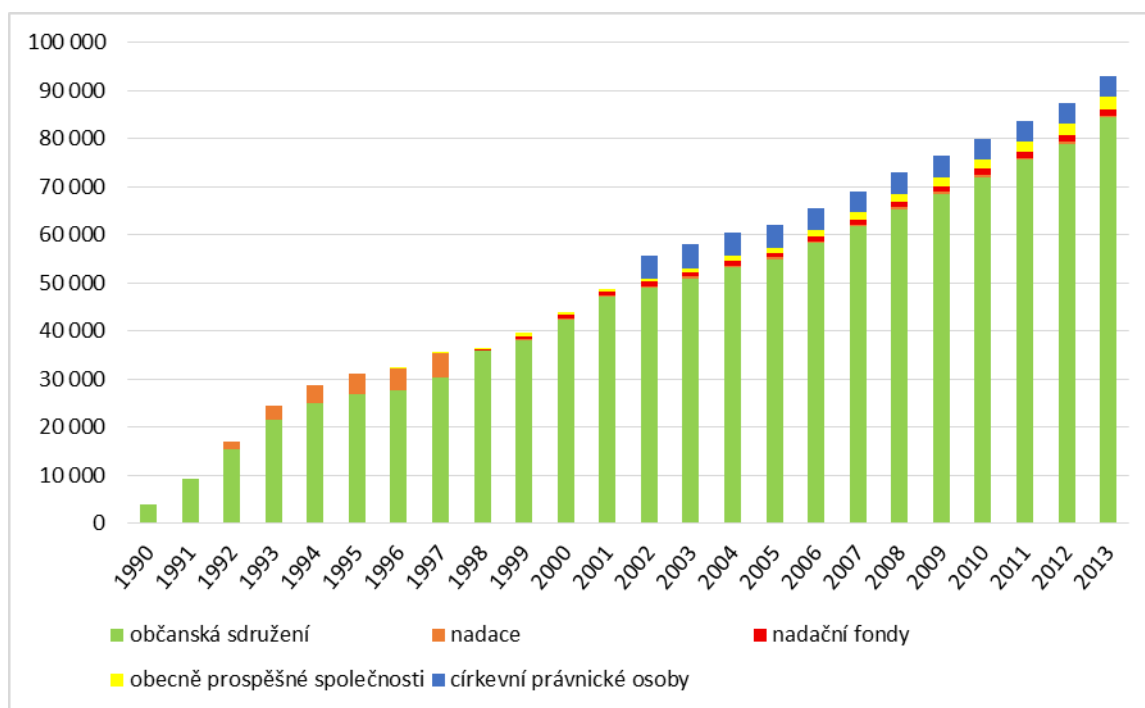
¹¹ SMOLÍKOVÁ, Marta. *Kulturní neziskové organizace v ČR a podpora umění* [online]. Příspěvek k veřejné panelové diskusi uspořádané Českým střediskem ITI, 2003. [cit. 2014-04-15]. Dostupné z: <<http://www.proculture.cz/cultureinfo/nevladni-neziskovy-sektor/marta-smolikova-kulturni-neziskove-organizace-v-cr-a-podpora-umeni-32.html>>

¹² BEDNARÍK, Aleš. *Čítanka pre neziskové organizácie: pre všetkých ľudí z nadácií, občianskych združení, samospráv, škôl, cirkví, kultúrnych centier či iných neziskových spoločností, ktorí chcú lepšie a príjemnejšie naplniť svoje ciele*. 1. vyd. Bratislava: Centrum prevencie a riešenia konfliktov, 1998, s. 11.

ukotvení neziskových organizací. Jejich existenční závislost na dobrovolnosti souvisí s časovou náročností pro jejich členy, nekonzistentnost finančních zdrojů a mnohé další faktory vedou minimálně k jejich velké nestabilitě.

Přesto se setkáváme s neziskovými organizacemi napříč tím nejširším spektrem oblastí. NNO působí například v oblasti zdravotnictví, ochraně menšin či životního prostředí, v sociální sféře, ve školství, kultuře a podobně.

Graf č. 1: Statistika vývoje počtu nestátních neziskových organizací v letech 1990–2013



Zdroj: *Statistika počtu nestátních neziskových organizací v letech 1990–2013* [online]. Zpracoval Český statistický úřad. [cit. 2014-04-15].

Dostupné z: <http://www.neziskovky.cz/sdata/stat_NNO_tabulka_1990_2013_619.pdf>

Z Grafu č. 1 je patrná převaha formy občanské sdružení (v současnosti již spolky, více o změnách v legislativě níže), neboť v sobě mohou zahrnovat mnoho druhů organizací, které jsou jak veřejně, tak vzájemně prospěšné. Jde o sportovní kluby, myslivecká sdružení, občanské iniciativy, kulturní organizace, sdružení poskytující vzdělávací aktivity apod. Občanská sdružení nemají povinnost vykonávat a vykazovat každoročně skutečnou aktivitu, některé tedy oficiálně existují, i když fakticky již nefungují. Je tedy možné, že mnoho evidovaných organizací již není činných, ačkoliv ve statistikách figurují.

Velký rozdíl můžeme vidět ve vývoji počtu nadací a nadačních fondů od roku 1998, kdy vstoupil v platnost nový Zákon č. 227/1997 Sb., o nadacích a nadačních fondech, který pro ně nastavil mnohem přísnější podmínky, a tak se jejich počet rapidně snížil.

Existenci obecně prospěšných společností umožnil Zákon č. 248/1995 Sb., o obecně prospěšných společnostech, který vstoupil v platnost 1. ledna 1996. V tomto roce byla založena jedna obecně prospěšná společnost, v roce následujícím už jich bylo celkem 52.

Církevní právnické osoby (od roku 2005 novelizací evidované právnické osoby) jsou samostatnými jednotkami v rámci církví a náboženských společností. Lze je zakládat od roku 2002 dle Zákona č. 3/2002 Sb., o církvích a náboženských společnostech.

1.2 Druhy nestátních neziskových organizací a změny v legislativě

Nestátní neziskové organizace mají různé právní formy závislé na účelu jejich vzniku a činnosti. V březnu roku 2012 byl ukončen proces rekonstrukce soukromého práva v České republice vyhlášením nového Občanského zákoníku (89/2012 Sb.), který nabyl účinnosti 1. 1. 2014. Tato změna postihla i nestátní neziskové organizace a jejich podobu.

NNO se do konce roku 2013 rozdělovaly takto:¹³

Občanské sdružení (o. s.)

Jde o sdružení fyzických či právnických osob za účelem realizace společného zájmu (nenáboženského, nepolitického a nepodnikatelského charakteru), jehož podobu upravoval zákon č. 83/1990 Sb. Nabývá podob svazů, hnutí, spolků, jednot i oborových organizací. Primárně funguje na principu vzájemné prospěšnosti, často zde proto figurují členské příspěvky.¹⁴ Zakládajícím dokumentem sdružení jsou stanovy a registrace se provádí u Ministerstva vnitra ČR. Občanská sdružení jsou nejrozšířenější formou NNO v České republice a nabízejí širokou škálu služeb v oblasti sociální, vzdělávání, zdravotní, životního prostředí, sportu, kultury apod.

Obecně prospěšná společnost (o. p. s.)

Obecně prospěšné společnosti poskytují obecně prospěšné služby všem za stejných podmínek. Často působí v oblasti školství (soukromé školy), kultury (divadla, orchestry,

¹³ BOUKAL, Petr. *Fundraising pro neziskové organizace*. 1. vyd. Praha: Grada, 2013, s. 17–18.

¹⁴ Členské příspěvky jsou pravidelné či nepravidelné platby členů organizace na její provoz. Jejich existence musí být vždy podepřena Stanovami sdružení.

knihovny), zdravotnictví (nestátní zdravotnická zařízení) či sociální péče (sociální ústavy). Oproti občanským sdružením jsou mnohem samostatnější a nezávislejší na zakladatelích, ale jejich existence je podmíněna aktivitou (po šesti měsících nečinnosti je zrušena) a veřejnou prospěšností. Základním dokumentem byla dle zákona č. 248/1995 Zakládací listina a statut obecně prospěšné společnosti.

Nadace a nadační fond

Nadace jsou účelovými sdruženími majetku, jejichž hlavním posláním je poskytování nadačních příspěvků třetím osobám, které je využívají na veřejně prospěšné aktivity. Působí hlavně v oblastech humanitární pomoci, ochrany lidských práv, duchovních hodnot, přírodního prostředí či památek. Nadační fondy jsou, stejně jako nadace, nezávislé subjekty finanční povahy založené za účelem podpory veřejně prospěšných aktivit a projektů. Jako nový právní typ byly do českého právního řádu zavedeny zákonem o nadacích a nadačních fondech č. 227/1997 Sb. v roce 1998. Rozdíly mezi nadačním fondem a nadací spočívají hlavně v pravidlech nakládání s majetkem.¹⁵

Církevní právnická osoba

Církev a náboženská společnost byly definovány zákonem č. 3/2002 Sb. jako „dobrovolné společenství osob s vlastní strukturou, orgány, vnitřními předpisy, náboženskými obřady a projevy víry založené za účelem vyznávání určité náboženské víry, ať veřejně nebo soukromě, a zejména s tím spojeného shromažďování, bohoslužby, vyučování a duchovní služby.“¹⁶

Současná legislativa účinná od 1. 1. 2014 (nový Občanský zákoník a zákon O obchodních korporacích) upravuje druhy NNO následovně:¹⁷

Zapsaný spolek (z. s.)

Nahrazuje nejrozšířenější formu NNO – občanská sdružení (zákon č. 83/1990 Sb. byl zrušen), klade větší důraz na spolkovou činnost a členský charakter spolků. Dosavadní

¹⁵ *Přehled právních typů nestátních neziskových organizací v ČR* [online]. Přípravily Neziskovky.cz, o. p. s., 2010 [cit. 2014-04-21]. Dostupné z: <http://www.neziskovky.cz/data/prehled_nnotxt8382.pdf>.

Nadace a nadační fondy [online]. 2013. [cit. 2014-04-21]. Dostupné z: <<http://www.annojmk.cz/nadace-a-nadacni-fondy>>.

¹⁶ Zákon č. 3/2002 Sb. ze dne 27. listopadu 2001 o svobodě náboženského vyznání a postavení církví a náboženských společností a o změně některých zákonů.

¹⁷ *O neziskových organizacích* [online]. [cit. 2014-04-21].

Dostupné z: <<http://www.neziskovky.cz/clanek/1073/0/hledej/o-neziskovych-organizacich/>>.

Zákon č 89/2012 Sb. Občanský zákoník ze dne 3. února 2012

občanská sdružení jsou automaticky zákonem chápána jako spolky a mají tříletou lhůtu na úpravu základních dokumentů a fungování v souladu s novou právní úpravou. Mohou se ale také stát ústavem či sociálním družstvem.

Obecně prospěšná společnost

Obecně prospěšné společnosti nemají povinnost se rušit či transformovat, mohou nadále fungovat dle zrušeného zákona č. 248/1995 Sb. nebo se transformovat na ústav, nadaci či nadační fond. Od 1. 1. 2014 nelze zakládat nové obecně prospěšné společnosti.

Zapsaný ústav (z. ú.)

Ústavy jsou právnickými osobami ustavenými za účelem provozování společensky prospěšné činnosti, poskytují veřejné služby. Jsou substitucí zaniklé formy obecně prospěšných společností. Ústavy mají na rozdíl od spolků spíše zaměstnanecký princip.

Sociální družstvo

Sociální družstvo je novou formou organizace, která funguje na neziskových principech, ale dovoluje sociální podnikání. Jeho existence by měla napomoci především sociální a pracovní integraci znevýhodněných osob. Činnost k tomu vedoucí musí vykonávat po celou dobu své existence a nemůže ji měnit ani vykonávat jinou. Legislativně na rozdíl od ostatních nových forem NNO spadá pod zákon O obchodních korporacích (č. 90/2012 Sb.).

Nadace a nadační fond

Nadace a nadační fondy se staly podmnožinou tzv. fundací, které jsou právnickou osobou vytvořenou majetkem sloužícím ke společensky nebo hospodářsky užitečnému účelu. Účel nadace může být nově nejen veřejně prospěšný, ale i dobročinný, spočívá-li v podpoře určitého okruhu osob určených jednotlivě či jinak. Občanský zákoník také nadacím výslovně umožňuje podnikání, to však musí být pouze vedlejší činností a výtěžky z něj musí sloužit pouze k podpoře účelu nadace. Nadačním fondům otevírá nová legislativa možnost širších aktivit.

Církevní právnická osoba

U této formy NNO nedošlo k žádné změně, zákon č. 3/2002 Sb. o církvích a náboženských společnostech je stále v platnosti.

1.3 Kulturní organizace v neziskovém sektoru

Kulturní organizace třetího sektoru působí ve všech druzích odvětví kultury od literatury, přes design, památkovou péči, hudbu, živé umění, divadlo, tanec až po film a audiovizuální tvorbu. Nejčastěji existují ve formě občanského sdružení nebo obecně prospěšné společnosti. Tyto organizace mají v neziskové sféře poměrně složité postavení, neboť největšímu zájmu veřejnosti se tradičně těší především dobročinné a humanitární organizace či sportovní a volnočasové spolky. Ty díky veřejné podpoře a také mediální pozornosti čerpají největší soukromé¹⁸ a veřejné finanční zdroje.

To dokazuje i Rozbor financování NNO z veřejných rozpočtů v roce 2012,¹⁹ podle něhož bylo poskytnuto formou dotace 37,3 % v oblasti tělovýchovy, 29,9% na sociální věci a politiku zaměstnanosti a pouze 10,1 % objemu dotací přispělo na kulturu a ochranu památek (viz Graf č. 2).

A to přestože by veřejné instituce České republiky měly vnímat kulturu a její podporu jako esenciální pro fungování státu a zlepšení kvality života občanů v něm. Dle oficiálního dokumentu vlády Kulturní politika z roku 2001 jsou fungování a cíle kultury definovány takto:

„Kultura je významným faktorem života občanské společnosti, který podstatnou mírou napomáhá její integraci jako celku. Přispívá k rozvoji intelektuální, emociální i morální úrovně každého občana a plní v tomto smyslu výchovně vzdělávací funkci. Propojuje Českou republiku s vnějším světem, zároveň ji však z něj i vyděluje, charakterizuje ji v porovnání s ostatními státy.“²⁰

V aktualizovaném dokumentu Státní kulturní politika České republiky 2009-2014 stojí:

¹⁸ To je patrné například v průzkumu firemní filantropie Fóra dárců a agentury AGNES z června 2004, kde firemní dárci uvádějí jako hlavní oblasti příspěvků volný čas / amatérský sport (pravidelně 29%, občas 26% dárců), zdravotní (pravidelně 24%, občas 23% dárců), humanitární (pravidelně 17%, občas 32% dárců) a sociální oblast (pravidelně 24%, občas 24% dárců).

(*Výzkum firemní filantropie* [online]. Praha: Fórum dárců; AGNES, 2004 [cit. 2014-04-21]. Dostupné z: <http://www.neziskovky.cz/clanky/511_538_544/fakta_neziskovky-v_vyzkumy-neziskoveho-sektoru/>.)

¹⁹ PROUZOVÁ, Zuzana – ALMANI TŮMOVÁ, Kateřina. *Rozbor financování nestátních neziskových organizací z veřejných rozpočtů v roce 2012* [online]. Praha: RVNNO [cit. 2014-04-21]. Dostupné z: <http://www.vlada.cz/assets/ppov/rnno/dokumenty/rozbor_2012_material_pro_web.pdf>.

²⁰ *Strategie účinnější státní podpory kultury* [online]. Praha: Ministerstvo kultury, 2001 [cit. 2014-04-21]. Dostupné z: <<http://www.mkcr.cz/assets/ministerstvo/KP.doc>>.

„Kultura tvoří bohatství a zároveň napomáhá překonávat důsledky sociálních rozdílů, přispívá ke vzdělanosti, kreativitě, sebedůvěře i hrdosti na regionální, národní i ‚nadsociální‘ kulturní dědictví. Pomáhá chápat svět v jeho integrální podobě, tj. s minulostí, současností i budoucností.“²¹

Právě z těchto důvodů je v zájmu České republiky, aby se stát podílel na financování činnosti kulturních neziskových organizací soukromého i veřejného charakteru. Státem, ministerstvy nebo obcemi zřizované příspěvkové organizace mají na každoročně poskytované provozní dotace právní nárok. Takovou výhodu však NNO nemají, musí si proto zajistit všechny prostředky potřebné ke své činnosti samy, často ve velké konkurenci ostatních.

Soukromé neziskové organizace mají oproti příspěvkovým naopak tu výhodu, že nejsou tak limitovány svým zřizovatelem, spoutány konvencemi. Právě naopak, kulturní NNO by měly vyhledávat nové talenty, experimentovat, přinášet inovativní přístupy a vyšlapávat cestičku novému umění, které poté mohou již ověřené přejímat etablované veřejné instituce. „Účinná podpora z veřejných zdrojů se vyplatí, neboť tak podporujeme budoucí kvalitu veřejných institucí.“²²

Potřeba velkého objemu výdajů ze státního rozpočtu na rozvoj a zachování kultury je někdy zpochybňována veřejností ale i některými politickými představiteli. To je podpořeno zvláště tradičním chápáním kultury jako ekonomicky neproduktivní oblasti, v níž jsou neefektivně využívány veřejné zdroje. Důsledkem jsou často probíhající diskuse na téma nezbytnosti financování organizací, které produkují kulturní statky a služby. „Kulturní statky mají v očích veřejnosti často vysokou hodnotu, ale zároveň minimální cenu.“²³

Rektořík ve své knize *Ekonomika a řízení odvětví veřejného sektoru* uvádí argumenty jak pro státní financování kulturní činnosti, tak proti němu.²⁴

Argumenty proti veřejnému zabezpečení kulturních statků a služeb:

- trh degraduje kulturní hodnoty na prostředky k dosažení zisku
- veřejné zabezpečení snižuje možnost svobodné volby a vede k uniformitě
- vzniká nebezpečí ztráty zodpovědnosti

²¹ *Státní kulturní politika České republiky 2009–2014* [online]. Praha: Ministerstvo kultury ČR, 2009. [cit. 2014-04-15]. Dostupné z: <<http://www.mkcr.cz/assets/kulturni-politika/kulturni-politika-fresh.pdf>>.

²² SMOLÍKOVÁ, Marta. *Kulturní neziskové organizace v ČR a podpora umění* [online]. Příspěvek k veřejné panelové diskusi uspořádané Českým střediskem ITI, 2003 [cit. 2014-04-15]. Dostupné z: <<http://www.proculture.cz/cultureinfo/nevladni-neziskovy-sektor/marta-smolikova-kulturni-neziskove-organizace-v-cr-a-podpora-umeni-32.html>>.

²³ REKTOŘÍK, Jaroslav. *Ekonomika a řízení odvětví veřejného sektoru*. 1. vyd. Praha: Ekopress, 2002, s. 115.

²⁴ REKTOŘÍK, Jaroslav. *Ekonomika a řízení odvětví veřejného sektoru*. 1. vyd. Praha: Ekopress, 2002, s. 116.

- vzniká nebezpečí alokační a produkční neefektivnosti
- často dochází k efektu přetížení (po překonání kapacitního limitu dochází ke ztrátě kvality statků a služeb)
- vzniká eventualita nadspotřeby a ztráty z ní (spotřebitel se nechová racionálně)
- ekonomické zdroje vytvořené většinou občanů využívá jen málo z nich

Argumenty pro veřejné zabezpečení kulturních statků a služeb:

- kulturní statky mají dvojitou užitečnost – pro autora a pro příjemce
- trh nedokáže zabezpečit neziskovou kulturní produkci v dostatečném objemu a struktuře – veřejné zabezpečení zajišťuje diverzifikaci
- kulturní statky přinášejí pozitivní externalitu²⁵

I přesto, že lze kulturu chápat jako všeobecně bohulibou a přirozeně prospěšnou, v dnešní konzumní, technokraticky a ekonomicky orientované době to samo o sobě nestačí.²⁶ Proto jsou tak důležité právě externality, o nichž hovoří Rektořík. Kulturní produkce a poskytování statků a služeb totiž přináší řadu ekonomických, sociálních a estetických vedlejších účinků. Zvláště prokázání ekonomických přínosů kultury je a bude zásadní při rozhodování o podobě kulturní politiky státu, potažmo o státní podpoře kulturním organizacím. V této souvislosti se mluví o tzv. *multiplikačních efektech*, které vyjadřují provázanost jednotlivých odvětví národního hospodářství. „Prvotní nákup kulturního produktu či služby totiž zpravidla vyvolá další výdaj v dalších oblastech služeb.“²⁷ Výdaje návštěvníků na kulturní událost nebo výdaje organizace na přípravu této události generují přínosy jiným subjektům, které nespádají do sektoru umění a kultury. Jde například o doprovodné útraty návštěvníků festivalu v oblasti dopravy, občerstvení, kosmetiky nebo o příjmy dodavatelů festivalu jako jsou hotely, tiskařské společnosti, spediční agentury apod. Znamená to tedy, že každá koruna vložená do kultury se v tomto procesu multiplikuje, a tak se značná část ze státních dotací vrací zpět v podobě daní a poplatků ze všech zasažených oblastí. Navíc umělecké aktivity přímo ovlivňují kulturní turistiku, která přináší další příjmy

²⁵ Externality jsou nezamýšlené důsledky výroby nebo spotřeby jednoho subjektu, které přináší náklady nebo přínosy jiným subjektům.

²⁶ SMOLÍKOVÁ, Marta. *Kulturní neziskové organizace v ČR a podpora umění* [online]. Příspěvek k veřejné panelové diskusi uspořádané Českým střediskem ITI, 2003 [cit. 2014-04-15]. Dostupné z: <<http://www.proculture.cz/cultureinfo/nevladni-neziskovy-sektor/marta-smolikova-kulturni-neziskove-organizace-v-cr-a-podpora-umeni-32.html>>.

²⁷ HYÁNEK, Vladimír – PROUZOVÁ, Zuzana – ŠKARABELOVÁ, Simona. *Neziskové organizace ve veřejných službách*. 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita, 2007, s. 102.

do veřejných rozpočtů. Efekty ekonomického dopadu jsou velmi obtížně měřitelné, ale v posledních letech se objevuje stále více teorií, jak účinky převést do řeči čísel.^{28 29}

Vedle již zmíněných ekonomických účinků na celkový obrat ekonomiky státu jsou nezanedbatelné i estetické a hlavně sociální dopady. K estetickým můžeme řadit například prostor pro novu tvorbu, inovaci, kreativitu, prostor občanů k živé komunikaci a sebereflexi prostřednictvím umění, alternativu ke komerci či uchování a rozvoj kulturního dědictví. Ze sociálních efektů je třeba zmínit například vzdělávací a kultivační funkci kultury, snižování míry kriminality a jiných sociálně-patologických jevů, posilování sociální soudržnosti, budování identity a sebevědomí občanů a celkové zvyšování kvality života.³⁰

1.4 Financování nestátních neziskových organizací v kultuře

Všechny organizace včetně neziskových potřebují ke svému fungování a rozvoji profesionální zajištění stabilních finančních zdrojů a jejich efektivní využití. Vzhledem k faktu, že „publikum kulturních institucí platí v České republice obvykle kolem 20 % nákladů poskytované služby,“³¹ kulturní NNO jsou nuceny zajistit si většinu svých zdrojů vně organizace, což vyplývá i ze samotné podstaty neziskové organizace. To je ještě komplikováno nutností tyto zdroje diverzifikovat³² a nespolehat na jeden dominantní pramen. Zabezpečení takového vícezdrojového financování často znamená rozdíl mezi úspěšnou, stabilní a životaschopnou organizací s budoucností a organizací, která je dlouhodobě neudržitelná.

Neziskové organizace jsou v současnosti nuceny fungovat stejně profesionálně jako organizace ziskové, novým podmínkám se musí přizpůsobit i v získávání finančních zdrojů. To komplikuje existence konkurence mezi žadateli o finance z veřejných zdrojů i od soukromých firem či individuálních dárců.

²⁸ V loňském roce byla například v rámci výzkumného projektu *Mapování kulturních a kreativních průmyslů v ČR* Ministerstvem kultury schválena metodika pro výpočet ekonomických dopadů kulturních organizací. Dopad každé kulturní akce lze vypočítat na serveru <http://kulka.cz>.

²⁹ Více k této problematice viz např. RAABOVÁ, Tereza. *Multiplikační efekty kulturních odvětví v české ekonomice*. Praha: Institut umění – Divadelní ústav, 2010.

³⁰ ŠKARABELOVÁ, Simona. *Multiplikační efekty dotací do brněnských divadel* [online]. [cit. 2014-04-16]. S. 6–7. Dostupné z: http://kvf.vse.cz/storage/1180482866_sb_skarabelova.pdf.

³¹ BAČUVČÍK, Radim: *Marketing kultury: divadlo, koncerty, publikum, veřejnost*. 1. vyd. Zlín: Verbum, 2012, s. 64.

³² Diverzifikace je snaha o co největší různorodost a vzájemnou nahraditelnost zdrojů.

Zdroje financování lze rozdělit do tří základních skupin – *soukromé, vlastní a veřejné*:

Soukromé zdroje

Dary od firem, individuálních dárců nebo nadací a nadačních fondů peněžního i nepeněžního charakteru jsou podstatnou součástí rozpočtu každé organizace. Soukromé zdroje financování NNO budou stále přibývat na významu a stát by se měl i ve svém zájmu zasloužit o to, aby byly tyto dary legislativně jednoduše proveditelné a podporované (například slevami na daních).

Firmy

Motivace podniků vedoucí k dárcovství jako takovému je různá, často se jedná o vylepšení image ať už navenek, nebo vůči svým zaměstnancům či partnerům. Podpora některých akcí neziskového charakteru může zvýšit prestiž i kredibilitu firmy a lze ji tedy využívat jako nástroj marketingové strategie. Obzvláště to platí u velkých zahraničních firem, které mohou podporou nezávislých neziskových organizací plnit funkci CSR³³. V některých případech jsou firemní dárci (respektive vedení firmy) zainteresováni posláním organizace, jsou obdivovateli její činnosti nebo je jejich podpora založena na osobní známosti se členy organizace. V takovém případě jde nejčastěji o malé a střední firmy, které využívají vlastního zviditelnění pomocí činnosti organizace v místě jejich podnikání.

Dvě nejčastěji využívané formy podpory jsou dárcovství a sponzorství, přičemž obojí může mít peněžní i nepeněžní charakter. Podstatou dárcovství je bezúplatné poskytnutí prostředků nebo služeb, sponzorství je naopak podmíněno protislužbou sponzorované organizace, která má nejčastěji podobu propagace firmy.

Jak zmiňuje Bačuvčík:³⁴ „V devadesátých letech [...] mnohé světové soubory přišly o část podpory od komerčních firem, které postupně začaly měnit své donátorské priority. Zatímco dříve chápaly podporu spíše filantropicky, v poslední době ji berou čistě obchodně či marketingově, což znamená, že více přemýšlejí nad vlastními výnosy (v podobě zájmu

³³ Corporate Social Responsibility, česky „společenská zodpovědnost firem“, je dobrovolný závazek firem chovat se v rámci svého fungování odpovědně k prostředí a společnosti, ve které působí. (STEINEROVÁ, Magdaléna et al. *Společenská odpovědnost firem: Průvodce nejen pro malé a střední podniky*. [online]. Praha: Business Leaders Forum, 2008 [cit. 2014-04-16]. Dostupné z: <http://www.csr-online.cz/wp-content/uploads/2012/11/BLF_Prvodce_CSR.pdf>.)

³⁴ BAČUVČÍK, Radim: *Marketing kultury: divadlo, koncerty, publikum, veřejnost*. 1. vyd. Zlín: Verbum, 2012, s. 64.

publika kulturních akcí o jejich produkt nebo dlouhodobého budování image), které jim podpora kultury a umění přinese.“³⁵ Proto je v současnosti sponzorství mnohem rozšířenější.

Navíc sponzorský dar je pro firmu přínosnější i z hlediska daňového zvýhodnění. Sponzor totiž může uplatnit sponzorský příspěvek jak u daně z příjmů, tak u DPH, zatímco dar snižuje pouze daň z příjmů (v omezené výši) a DPH nikoliv. Naopak pro kulturní subjekt je výhodnější dar, neboť z něj neplatí DPH, a pokud jej použije na poskytování své hlavní neziskové činnosti, tak ani daň darovací.³⁶ V případě sponzorství (nejčastěji se využívá smlouva o reklamě) je NNO povinna tento zisk zdanit.

Tabulka č. 1: Přehled daňové uznatelnosti daru a sponzorského příspěvku:

	Dárce/Sponzor		Kulturní organizace	
	DPH (plátce)	Daň z příjmu	DPH (plátce)	Daň darovací / Daň z příjmů
Dar (též označován jako sponzorský dar)	Finanční – nedaňový výdaj Věcný – nutno odvést DPH	Nedaňový výdaj (odčitatelná položka) FO min. 1000 Kč; max. 15 % ze základu daně PO min. 2000Kč; max. 2 % resp. 10 % ze základu daně	Nedaňový příjem	Pro neziskovou činnost v kultuře a zároveň hlavní činnost je dar osvobozen od daně darovací
Sponzoring	DPH na vstupu	Daňový výdaj	DPH na vstupu	Odečet 30 % z hodnoty max. 1. mil. Kč (do 300 tis. Kč základu daně z příjmů neplatí NO daň)

Zdroj: Tabulka vytvořena autorkou aktualizací dle platného Zákona o daních z příjmů č. 586/1992 Sb. původně z *Komparace systémů finanční podpory kultury v ČR s vybranými vyspělými státy*. [online]. Zpracovala Projektová a rozvojová agentura, a.s., Praha, 2008 [cit. 2014-04-10]. S. 13.

Dostupné z: <<http://www.mkcr.cz/assets/kulturni-politika/Studie-a-analyzy/Komparace-systemu-financi-podpory-kultury-v-CR-s-vybranymi-vyspelymi-stat.pdf>>.

Ať už má podpora podobu dárcovství nebo sponzorství, nemusí se vždy jednat pouze o finanční pomoc. Firemní dárci často namísto peněz raději zdarma nebo se slevou poskytnou své produkty a služby, což pro NNO znamená významné ušetření nákladů. Využívaná je také forma barteru, kdy si neziskový subjekt a podnik vzájemně zamění výstupy své činnosti

³⁵ Původně viz KOTLER, Philip – SCHEFF, Joanne. *Standing Room Only: Strategies for Marketing the Performing Arts*. Boston, Mass: Harvard Business School Press, 1997, s. 7–8.

³⁶ *Komparace systémů finanční podpory kultury v ČR s vybranými vyspělými státy*. [online]. Zpracovala Projektová a rozvojová agentura, a.s., Praha, 2008 [cit. 2014-04-10]. S. 13.
Dostupné z: <<http://www.mkcr.cz/assets/kulturni-politika/Studie-a-analyzy/Komparace-systemu-financi-podpory-kultury-v-CR-s-vybranymi-vyspelymi-stat.pdf>>.

v podobné hodnotě. V tom případě jde však spíše o partnerství, nikoliv dárcovství nebo sponzorství.

Další podobou podpory neziskových organizací je také firemní dobrovolnictví, které se čím dál častěji objevuje zvláště v USA. To spočívá v poskytnutí svých zaměstnanců a jejich práce na omezenou dobu vybrané organizaci, přičemž ti jsou v průběhu dobrovolnictví placeni firmou, jako by chodili do svého běžného zaměstnání. V České republice již také existuje několik projektů pro firemní dobrovolnictví i individuální dobrovolnictví odborníků (Byznys pro společnost, Profesionálové v neziskovkách, UMSEMUMTAM).³⁷

Některé větší firmy také zakládají firemní nadace a mají vlastní grantové systémy, v jejichž rámci se může NNO o grant ucházet a podstupuje výběrové řízení.

Podpora kultury a kulturních akcí sice není pro podniky primární, přesto je to pro ně zajímavá možnost zviditelnění, zvláště pokud sdílí cílovou skupinu s příjemci subvence.

Individuální

Fyzické osoby mohou být nejdůležitějším zdrojem financí nestátní neziskové organizace. Obtížným úkolem pracovníků organizace je tyto dárcy najít, získat a udržet si jejich přízeň. „Podpora ze strany jednotlivců může být očekávána v případě přímé zainteresovanosti podporovatele na rozvoji dané kultury. Čím je širší okruh ‚konzumentů‘ dané kultury, tím větší rozsah individuální podpory lze očekávat.“³⁸ Tento předpoklad je zvláště odůvodněn u akcí, které jsou zacílené na subkultury a komunity, jejichž členové mají silné vzájemné vazby a kteří se dokáží s posláním organizace identifikovat. Dary neziskovým organizacím jsou státem podporovány možností odečtu jejich hodnoty ze základu daně, pokud úhrnná hodnota darů ve zdaňovacím období přesáhne 2 % ze základu daně, anebo činí alespoň 1 000 Kč.³⁹

Kulturní mecenášství bylo u nás v minulosti rozvinuto zejména ve vyšších společenských vrstvách, ale dárci byli a jsou samozřejmě i průměrně situovaní občané. V České republice jsou pro jednoduchost nejoblíbenější dárcovské SMS (DMS) nebo veřejné sbírky v ulicích, které se však nejčastěji vztahují na charitativní a humanitární účely. V kulturní sféře se osvědčilo vytvoření okruhu stabilních sympatizantů a podporovatelů organizace, pro které je dar i jakýmsi prohlášením. Ve Spojených státech je seznam NNO,

³⁷ Více viz <http://www.byznysprospolecnost.cz/>; <http://www.profesionalovevneziskovkach.cz/>; <http://www.umsemumtam.cz/>.

³⁸ BOUKAL, Petr. *Více zdrojové financování kulturních organizací* [online]. 2012 [cit. 2014-04-10]. S. 2. Dostupné z: < <http://www.vse.cz/eam/149> >.

³⁹ Viz § 15 odst. 5 Zákona č. 586/1992 Sb. ze dne 20. listopadu 1992 o daních z příjmů.

kterým člověk pravidelně přispívá, profilem, který člověka definuje a ukazuje, co je pro něj důležité. U nás toto ještě není příliš běžné, oproti pěti až deseti organizacím na seznamu amerického dárce má ten český organizaci jednu až tři.⁴⁰ Každý člověk je jiný, a proto se motivace k daru mohou velmi lišit. Nejúspěšnější neziskové organizace znají své dárce a jsou s nimi v úzkém dlouhodobém kontaktu.

Speciálním druhem nefinančního daru fyzické osoby je dobrovolnická práce. Pro většinu NNO jsou dobrovolníci základním kamenem jejich existence, bez něhož by nemohly provozovat svoji činnost nebo by ji provozovaly pouze v omezeném měřítku. Za dobrovolníka můžeme považovat toho, kdo „bez nároku na finanční odměnu poskytuje svůj čas, svoji energii, vědomosti a dovednosti ve prospěch ostatních lidí či společnosti.“⁴¹ Velké využití dobrovolníků ale také klade nároky na dovednosti řídicích pracovníků.

Nadace a nadační fondy

Nadace a nadační fondy poskytují nadační příspěvky neziskovým subjektům v souladu se svým posláním. V podstatě přerozdělují peníze získané z veřejných i soukromých zdrojů na veřejně prospěšné cíle pomocí výběrových řízení či grantových systémů.

Kulturní NNO musí nadace a nadační fondy orientované na kulturu „vyhledat, seznámit se s tím, co a za jakých podmínek podporují, a aktivně je oslovovat [...]. Pokud se NNO podaří najít soulad mezi vlastním posláním a posláním nadace, může očekávat úspěch podaných žádostí.“⁴² Takových organizací zaměřených specificky na podporu kultury je však v České republice pouhý zlomek. Zakladateli nadace mohou být jednotlivci i právnické osoby a nadační prostředky mohou pocházet i ze zahraničních zdrojů.

Pro přehlednost jdou zde zrekapitulovány druhy **soukromých zdrojů**:

- firemní
- individuální
- nadace a nadační fondy

Vlastní zdroje

⁴⁰ Workshop konaný dne 24. 1. 2014 na téma „Fundraising“ v rámci programu *Průvodce po nástrahách v neziskovém sektoru* realizovaným občanským sdružením Nadace VIA s lektorkou Markétou Kunešovou.

⁴¹ TOŠNAR, Jiří – SOZANSKÁ, Olga. *Dobrovolníci a metodika práce s nimi v organizacích*. 1. vyd. Praha: Portál, 2002, s. 32.

⁴² BOUKAL, Petr. *Vícezdrojové financování kulturních organizací* [online]. 2012 [cit. 2014-04-10]. S. 1. Dostupné z: < <http://www.vse.cz/eam/149> >.

Vlastní zdroje jsou také velmi důležitou položkou rozpočtu některých neziskových organizací působících v kultuře. Tyto příjmy pocházejí hlavně z prodeje výrobků a služeb, které organizace produkuje. Podnikání může být hlavní i vedlejší hospodářskou činností v závislosti na poslání subjektu. Například pokud organizace provozuje letní kino, kde prodává nápoje, pak vstupné na film je ziskem v hlavní hospodářské činnosti a výnosy z občerstvení spadají pod vedlejší hospodářskou činnost. Možnost podnikání však musí povolovat zakládající dokumenty organizace a získané prostředky je třeba použít k naplňování jejího poslání. NNO také mohou využívat svá hmotná a nehmotná aktiva (pronajímání nemovitostí, investice atp.). „Nejde o to komercializovat kulturu, ale zajistit přiměřenou míru soběstačnosti. [...] Jde o důležitý fakt ovlivňující přístup dalších subjektů podporujících danou neziskovou organizaci.“⁴³ Dalšími vlastními zdroji mohou být také členské příspěvky, pokud je jejich placení plynoucí z dobrovolného členství zavedeno ve stanovách.

Veřejné zdroje

Veřejné rozpočty jsou, jak již bylo zmíněno, výrazným zdrojem prostředků NNO. Dotace lze získat na kulturní projekty (na provoz pouze výjimečně), které jsou v souladu s cíli státní politiky, z rozpočtů státu, jednotlivých ministerstev, krajů, obcí a státních fondů. Každý z těchto rozpočtů má jiné termíny vyhlášení, jiné podmínky, které je nutné splnit a jiná kritéria výběru podporovaných organizací. Na obdržení dotace však nemají žádající NNO žádný právní nárok. Problémem pro dlouhodobé projekty realizované NNO je sporadická existence víceletých grantů, které by mohly provozovatelům přinést jistotu dokončení.

Lákavou, avšak velmi komplikovanou formou dotace je využití některého z programů EU. Evropské fondy mají velký objem rozdělovaných zdrojů, nevýhodou je ovšem potřeba kofinancování⁴⁴ a systém zpětného proplácení až po předložení vyúčtování. Organizace si tak musí peníze zajistit předem například překlenovacím úvěrem. V některých programech EU je také nutnost kooperace s organizacemi z dalších zemí EU. Pro tuto administrativní i provozní složitost nejsou zdroje z EU kulturními NNO téměř vůbec využívány.⁴⁵

⁴³ BOUKAL, Petr. *Vícezdrojové financování kulturních organizací* [online]. 2012 [cit. 2014-04-10]. S. 1. Dostupné z: <<http://www.vse.cz/eam/149>>.

⁴⁴ Žadatel musí prokázat existenci jiného zdroje na realizaci projektu.

⁴⁵ Z Rozboru financování nestátních neziskových organizací z veřejných rozpočtů v roce 2012 vyplývá, že žádná organizace nevyužila příspěvků z EU na kulturní účely.

(PROUZOVÁ, Zuzana – ALMANI TŮMOVÁ, Kateřina. *Rozbor financování nestátních neziskových organizací z veřejných rozpočtů v roce 2012* [online]. Praha: RVNNO. [cit. 2014-04-21]. Dostupné z: <http://www.vlada.cz/assets/ppov/rno/dokumenty/rozbor_2012_material_pro_web.pdf>.)

Možnost se skýtá i ve využití veřejných zakázek vyhlášených státem, ministerstvy a územně samosprávnými celky.

Ostatní instituce

Veřejnými zdroji také mohou být instituce, jež stojí mimo české veřejné rozpočty, a proto jsou do předchozího výčtu nezařaditelné. Jde zejména o zahraniční ambasády nebo instituty, jejichž cílem je šíření kultury země, kterou zastupují. Zejména na začátku 90. let podporovala řada těchto zahraničních subjektů transformaci společnosti, rozvoj umění a kultury v České republice a vytvářela prostor pro prezentování kultury vlastní země. Po vstupu státu do Evropské unie se podpora z těchto institucí znatelně zredukovala. Příkladem může být British Council, Alliance française, Österreich Institut, US Embassy atp.

Pro přehlednost jsou zde opět zrekapitulovány druhy přímých **veřejných zdrojů**:

- státní dotace
 - ministerstva (zejména Ministerstvo kultury)
 - kraje
 - obce
 - státní fondy (Státní fond kultury České republiky, Státní fond kinematografie⁴⁶)
- evropské fondy
- veřejné zakázky
- ostatní instituce

Finanční podpora ze strany státu má také nepřímý charakter v podobě daňových a poplatkových zvýhodnění vůči NNO. Jedná se o daně z převodu nemovitostí, dědickou, darovací či silniční daň. Nejvýraznější úlevou jsou speciální podmínky pro daně z příjmů, například možnost snížit si základ daně až o 30 % nebo úplné odpuštění daně z příjmu z hlavní činnosti, jestliže náklady na ni převyšují příjmy.

Do nepřímé pomoci státu nebo územních samosprávných celků neziskovým organizacím můžeme zařadit i zvýhodněný prodej či pronájem majetku, poskytnutí služeb nebo možnost využití veřejných propagačních kanálů. NNO také mohou být osvobozeny od místních a správních poplatků.

⁴⁶ Původně Státní fond pro podporu a rozvoj české kinematografie (č. 241/1992 Sb.) byl od 1. 1. 2013 nahrazen Státním fondem kinematografie (č. 496/2012 Sb.).

Eventualitou podpory by bylo také zavedení takzvaných daňových asignací, tedy možnosti pro plátce daně, aby si sami určili, na jaké účely půjde část daní, které odvádí státu. Jejich uzákonění se dlouhodobě zvažuje a kolem problematiky probíhají diskuse se zastánci i odpůrci této metody.⁴⁷

Veřejné rozpočty, jak již bylo zmíněno, poskytují dotace nestátním neziskovým organizacím dle státní dotační politiky, která určuje prioritní podporované oblasti. Dokument „Rozbor financování nestátních neziskových organizací z veřejných rozpočtů“, který každoročně na počátku roku (s výsledky z doby před dvěma lety) vydává Rada pro nestátní neziskové organizace, jasně ukazuje preference státu v jednotlivých oblastech i dlouhodobější vývoj výše dotací z jednotlivých zdrojů. Zřetelně také rozlišuje jednotlivé příjemce dotací dle formy.

Dle „Rozboru financování nestátních neziskových organizací z veřejných rozpočtů v roce 2012“⁴⁸ je kultura a ochrana památek třetí největší příjemce dotací z veřejných rozpočtů a státních fondů pro NNO (viz Graf č. 2), přičemž jde o přibližně desetinu celkového objemu financí pro NNO. Jak bude ale předvedeno níže, zdaleka ne všechny tyto příspěvky jsou určeny na živé umění,⁴⁹ jehož financování je pro tuto diplomovou práci klíčové.

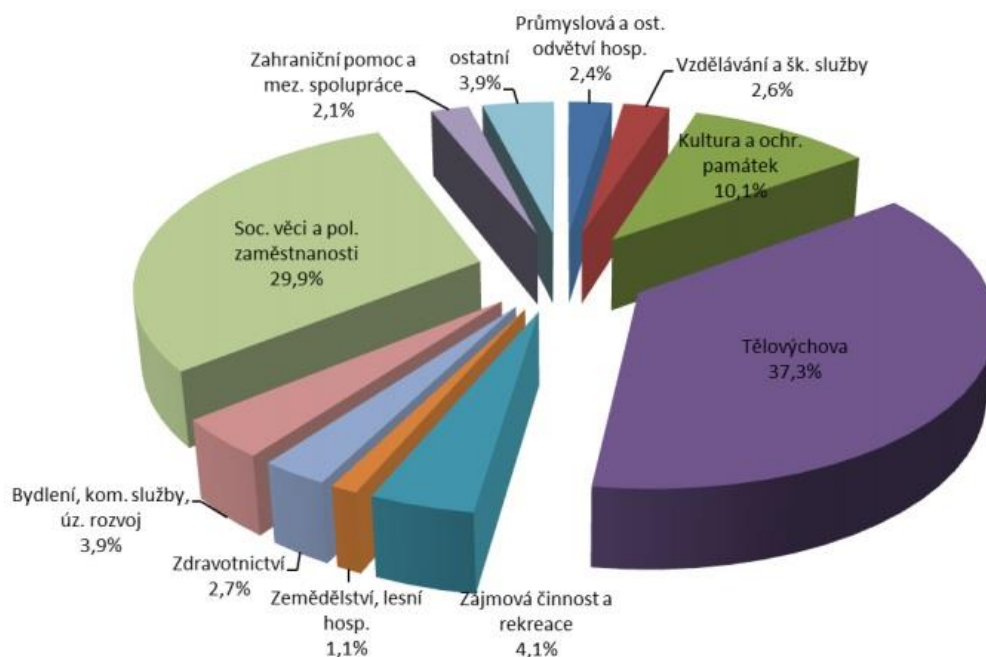
Graf č. 2: Podíl dotací poskytnutých NNO v roce 2012 dle podpořeného odvětví z veřejných rozpočtů a státních fondů

⁴⁷ Více o daňových asignacích, jejich výhodách a nevýhodách viz např.

BÁRTA, Jiří. Daňové asignace – přínos, či riziko? *GRANTIS* [online]. 2004, č. 05 [cit. 2014-04-12]. Dostupné z: <http://www.neziskovky.cz/clanek/852/projekty_530_533/_nezobrazovane-clanku_knihovna_archivcz/052004-danove-asignace-%E2%80%93-prinos-ci-riziko/>.

⁴⁸ PROUZOVÁ, Zuzana – ALMANI TŮMOVÁ, Kateřina. *Rozbor financování nestátních neziskových organizací z veřejných rozpočtů v roce 2012* [online]. Praha: RVNNO. [cit. 2014-04-21]. Dostupné z: <http://www.vlada.cz/assets/ppov/rnno/dokumenty/rozb主or_2012_material_pro_web.pdf>.

⁴⁹ Pojem „živé umění“ je zde užít jako zastřešující termín pro umění vizuální, performativní a jakoukoliv kulturní činnost nezahrnující ochranu památek a kulturního dědictví či činnost církví a náboženských společností.



Zdroj: PROUZOVÁ, Zuzana – ALMANI TŮMOVÁ, Kateřina. *Rozbor financování nestátních neziskových organizací z veřejných rozpočtů v roce 2012* [online]. Praha: RVNNO. [cit. 2014-04-21]. S. 27. Dostupné z: <http://www.vlada.cz/assets/ppov/rnno/dokumenty/rozbor_2012_material_pro_web.pdf>.

Tabulka č. 2 znázorňuje vývoj objemu dotací v kultuře v letech 2009–2012, kde můžeme pozorovat poměrně stabilní celkovou sumu s průměrem 1 181 454 tis. Kč za rok. To je způsobeno zejména stálými příspěvky z rozpočtů obcí, krajů a hl. m. Prahy. Dlouhodobě se však snižuje částka věnovaná NNO ze státního rozpočtu, která v roce 2012 dosahovala 183 523 tis. Kč, což znamená podíl 2,7% (pro srovnání: odvětví tělovýchovy získalo 41%, sociální služby 39%).⁵⁰

Naopak se v posledních letech snad již definitivně vyřešilo fungování a zdroje Státního kulturního fondu a Státního fondu ČR pro podporu a rozvoj české kinematografie,⁵¹ takže v následujících letech by měly oba fondy dotovat NNO konzistentně.

Tabulka č. 2: Vývoj objemu dotací poskytnutých NNO na oblast Kultura a ochrana památek podle druhu rozpočtu v tis. Kč

⁵⁰ PROUZOVÁ, Zuzana. Financování NNO z veřejných rozpočtů. In: *Veřejné slyšení v Senátu ČR: Budoucnost financování neziskového sektoru* [online]. 2014 [cit. 2014-04-12]. Dostupné z: <http://cvns.econ.muni.cz/prenos_souboru/is/soubory/web/166-20140303-vf-nno-senat-v2-rezim-kompatibility.pdf>.

⁵¹ Státní fond kultury zřízený v roce 1992 neměl dostatek prostředků pro podporu kultury a od roku 2007 ani správní radu. Příspěvky na kulturní činnost rozdělil jen v letech 2002, 2005 a 2006. Nefungoval tedy řádně a dokonce v roce 2008 a 2009 hrozilo jeho zrušení. V roce 2011 byla ustanovena nová rada a přijat zákon č. 302/2011 Sb., který mu rozšiřuje výnosy o příjmy z reklam na kanále ČT 2.

Státní fond ČR pro podporu a rozvoj české kinematografie byl s účinností od 1. 1. 2013 nahrazen Státním fondem kinematografie, který by měl mít transparentnější rozdělování financí, nové zdroje příjmů a již nebude spadat pod Ministerstvo kultury.

	2009	2010	2011	2012
státní rozpočet	241 350	215 369	249 150	183 523
rozpočet krajů a hl. m. Prahy	281 421	282 337	335 974	293 068
rozpočet obcí	546 129	518 703	528 794	569 456
rozpočty státních fondů	46 362	156 697	134 668	142 816
CELKEM	1 115 262	1 173 106	1 248 586	1 188 863

Zdroj: Vypracováno autorkou z údajů *Příloh dokumentu Rozbor financování nestátních neziskových organizací z veřejných rozpočtů v roce 2012*.⁵²

Na kulturní činnost a ochranu památek bylo v roce 2012 ze státního rozpočtu uděleno 1 188 863 tis. Kč, to jsou však hodnoty včetně příspěvků na činnost registrovaných církví a náboženských společností, které jsou zvláště u krajů velmi výrazné (67 % z celkové sumy).

Pokud omezíme dotace pouze na kulturní činnosti a akce jako jsou divadla, taneční představení, hudební vystoupení či filmové festivaly, příjmy nestátních neziskových organizací z veřejných rozpočtů v této oblasti činily v roce 2012 v součtu 634 080 tis. Kč. V Tabulce č. 3 je zřetelně vidět rozdělení těchto dotací dle jejich právní formy a druhu rozpočtu. Největší podíl financí udělily obce (360 955 tis. Kč), následuje státní rozpočet (157 742 tis. Kč), poté rozpočty krajů a hlavního města Prahy (88 029 tis. Kč), nejnižší částku poskytly Státní fond kultury a Státní fond ČR pro podporu a rozvoj české kinematografie (27 354 tis. Kč).

Příjemci největšího objemu zdrojů byly obecně prospěšné společnosti (341 864 tis. Kč) následované občanskými sdruženími (281 060 tis. Kč). Pouze minimální částky na kulturní činnost dostaly nadace a nadační fondy (8 486 tis. Kč) a církevní právnické osoby (2 670 tis. Kč), které využívají spíše příspěvky na činnost církví a registrovaných náboženských společností.

Tabulka č. 3: Objem dotací poskytnutých v roce 2012 NNO na kulturní činnost (mimo ochrany památek a činnost církví) v oblasti Kultura a ochrana památek podle druhu rozpočtu a právní formy NNO (v tis. Kč)

státní rozpočet	nadace a nadační fondy	3 598	2,28 %	157 742
	obecně prospěšné společnosti	43 942	27,86 %	
	občanská sdružení	110 202	69,86 %	
rozpočty krajů a	nadace a nadační fondy	4 888	5,55 %	88 029

⁵² PROUZOVÁ, Zuzana – ALMANI TŮMOVÁ, Kateřina. *Přílohy dokumentu Rozbor financování nestátních neziskových organizací z veřejných rozpočtů v roce 2012* [online]. Praha: RVNNO. [cit. 2014-04-21]. Dostupné z: < http://www.vlada.cz/assets/ppov/rnno/dokumenty/rozbor_2012_prilohy_pro_web.pdf>.

Prahy	obecně prospěšné společnosti	38 545	43,79 %	
	občanská sdružení	44 274	50,29 %	
	církevní právnické osoby	322	0,37 %	
rozpočty obcí	obecně prospěšné společnosti	250 404	69,37 %	360 955
	občanská sdružení	108 328	30,01 %	
	církevní právnické osoby	2 223	0,62 %	
státní fondy	obecně prospěšné společnosti	8 973	32,80 %	27 354
	občanská sdružení	18 256	66,74 %	
	církevní právnické osoby	125	0,46 %	

Zdroj: Vypracováno autorkou z údajů *Příloh dokumentu Rozbor financování nestátních neziskových organizací z veřejných rozpočtů v roce 2012*.⁵³

1.5 Možnosti financování filmových festivalů pořádaných NNO v České republice

Filmové festivaly pořádané nestátními neziskovými organizacemi mohou využít všechny výše zmíněné druhy přímého financování, tedy veřejné zdroje, soukromé zdroje a vlastní zdroje. Zejména čerpání z veřejných rozpočtů a státních fondů je ale značně omezené konkrétními programy.

Kultura je jednou ze 17 hlavních oblastí státní dotační politiky pro NNO v roce 2014. Pokud se zaměříme specificky na možnosti podpory filmových festivalů ze státního rozpočtu v rámci státní dotační politiky v roce 2014, v úvahu přichází dotace Ministerstva kultury pro program *Výběrové dotační řízení v oblasti kinematografie a médií* Odboru masmédií a audiovize pro oblast kinematografie a médií. Tento program umožňuje realizovat „organizování festivalů, přehlídek a výstav spojených s prezentací mediální a audiovizuální tvorby; seminářů a workshopů a školení šířících odborné znalosti z oblasti kinematografie a médií; vydávání odborných periodických a neperiodických publikací z oboru; [...] propagaci české audiovizuální tvorby v zahraničí“⁵⁴ aj. finanční podporou fyzickým nebo právnickým osobám poskytujícím služby v oblasti kultury.

Další variantou veřejného zdroje je podpůrný program Evropské unie MEDIA, v jehož rámci je vypisována výzva Podpora filmových festivalů. Zde je však nutné splnit přísná

⁵³ PROUZOVÁ, Zuzana – ALMANI TŮMOVÁ, Kateřina. *Přílohy dokumentu Rozbor financování nestátních neziskových organizací z veřejných rozpočtů v roce 2012* [online]. Praha: RVNNO. [cit. 2014-04-21]. Dostupné z: <http://www.vlada.cz/assets/ppov/rnno/dokumenty/rozbor_2012_prilohy_pro_web.pdf>.

⁵⁴ *Hlavní oblasti státní dotační politiky vůči nestátním neziskovým organizacím pro rok 2014: Příloha k usnesení vlády ze dne 11. září 2013 č. 685, ve znění přílohy k usnesení vlády ze dne 27. listopadu 2013 č. 905* [online]. 2013 [cit. 2014-04-12]. Dostupné z: <http://www.vlada.cz/assets/ppov/rnno/dokumenty/uplne_zneni_HO_2014.pdf>

kritéria, která jsou nastavena zejména pro festivaly zaměřené na evropský film (70 % programu musí pocházet ze zemí MEDIA,⁵⁵ nesmí být tematicky zaměřené apod.).⁵⁶

V minulosti filmové festivaly žádaly o dotace Státní fond ČR pro podporu a rozvoj české kinematografie poněkud nesmyslně v okruhu *Propagace českého kinematografického díla*, neboť pro ně neexistovala samostatná kategorie. Po změně legislativy (viz pozn. 51, str. 28) se lze v rámci Státního fondu kinematografie ucházet o finanční podporu v novém dotačním okruhu *Filmový festival a přehlídka v oblasti kinematografie*. Státní fond kultury má mezi podporovanými oblastmi *Pořádání kulturních festivalů, přehlídek a obdobných kulturních akcí*, nicméně filmové festivaly pro něj nejsou prioritou a v roce 2013 žádný z nich nepodpořil.

Filmové festivaly také mohou čerpat z rozpočtů obcí nebo krajů, v nichž se konají. Tyto územní samosprávné celky pečují o rozvoj svého území a kvalitu života občanů na jejich území a podporují různé druhy kulturních aktivit v souladu s koncepcemi vlády ČR a doporučením Ministerstva kultury ČR. Tyto prostředky rozdělují pomocí grantových systémů a výběrových řízení, některá větší města mají dokonce ustanovenou svoji kulturní politiku (např. Praha, Plzeň, Ostrava).

Velmi důležitým zdrojem je pro filmové festivaly příjem z vlastní činnosti, tedy tržby ze vstupu na festival, ať už v podobě akreditací, nebo vstupenek na jednotlivé filmy či doprovodné akce. Návštěvníci jsou zvyklí, že v kině běžně za vstup platí, a tak je pro festivaly snazší vyžadovat platbu za svou činnost, než třeba u jiných kulturních událostí typu přednášek, ohňostrojů, programu městských slavností nebo akcí ve veřejných prostorech, u nichž návštěvníci vstupné neočekávají. Příjmy z vlastní činnosti zahrnují samozřejmě i prodej výrobků s festivalem souvisejících (tzv. merchandising – výrobky s motivem nebo logem festivalu). Některé festivaly také vybírají od autorů poplatky za přihlášení filmu do soutěže.

Obrovský význam mají soukromí individuální i firemní dárci, kteří mají z různých důvodů zájem na činnosti festivalu. Individuální dárci jsou většinou filmovými fanoušky, podporují poslání festivalu nebo jsou nějak spojeni s jeho organizátory. Většina firemních

⁵⁵ Program MEDIA má v současné době 34 členských zemí: členské státy Evropské unie, státy patřící do Evropského hospodářského prostoru (EHP) a účastníci se programu MEDIA 2007 (Island, Lichtenštejnsko a Norsko), Švýcarsko a Chorvatsko, Bosna a Hercegovina.

⁵⁶ Výzvy. *MEDIA Desk Česká republika*. [online]. 2008 [cit. 2014-04-12]. Dostupné z: <<http://www.mediadeskcz.eu/cz/financovani/vyzvy/zobrazit/23-evropske-audiovizualni-festivaly/0>>.

dárců profituje z podpory festivalu propagací svojí značky ve velkém rozsahu a na místech, kam by se jinak neměli možnost dostat. Navíc podpora věhlasného festivalu přináší prestiž firmě a naopak.

Podpora ze soukromých zdrojů však nemusí mít pouze peněžní podobu, velmi důležití jsou také partneři, kteří poskytují nefinanční plnění jako je například zapůjčení techniky, automobilů, prostor, využití služeb přepravy, ubytování, poskytnutí překladů atp. Za to mohou recipročně získat například prezentaci prostřednictvím mediálních partnerů festivalu, umístění log a propagačních materiálů v prostorách konání festivalu a na jeho webových stránkách, pořádání speciálních akcí a projekcí, VIP vstupy, akreditace apod.⁵⁷ Nefinanční podporu mohou nabídnout i fyzické osoby v podobě dobrovolnické práce nebo darování svých profesionálních služeb (například účetní, grafici apod.). Mnoho filmových festivalů realizovaných nestátními neziskovými organizacemi má pouze minimum placených pozic, a tak jsou největšími dárci právě samotní pořadatelé.

Pro stabilitu každé organizace je nutné, aby měla zajištěno financování své činnosti z co nejvíce vzájemně nahraditelných zdrojů a to jak soukromého, tak veřejného charakteru. Aktivní hledání, získávání a udržování finančních a jiných prostředků v co nejrozmanitějším složení je úkolem fundraisera, který pro tento účel využívá marketingových nástrojů.

2 Queer filmový festival Mezipatra a jeho situační analýza

2.2 Filmové festivaly v České republice

Každý týden v roce se někde ve světě koná filmový festival mezinárodního formátu, každý víkend probíhá množství lokálních filmových přehlídek zaštitěných konkrétní myšlenkou. Existence různě zaměřených filmových festivalů je v současném světě naprostou samozřejmostí jak pro návštěvníky, tak pro pracovníky filmového průmyslu, pro něž jsou zásadním distribučním kanálem produkovaných snímků. Filmové festivaly jsou také důležitým generátorem multiplikačních efektů, přispívají k rozvoji kinematografie a v neposlední řadě zvyšují prestiž daného regionu nebo země jako součást kulturních hodnot vyznávaných státem a jeho občany.

⁵⁷ KUROČKOVÁ, Slávka. *Analýza existujících i potenciálních problémů a příležitostí při organizaci filmových festivalů dle metodiky Kepner-Tregoe*. Praha, 2012. Diplomová práce. Vysoká škola ekonomická v Praze, Fakulta podnikohospodářská. Dostupné též z: < <http://www.vse.cz/vskp/eid/30972/>>.

Oproti běžnému programu kin mají návštěvníci filmových festivalů specifický způsob recepcce, hraje zde roli faktor neočekávanosti a unikátnosti. Většinou zde vidí něco, co normálně v kině nelze zhlédnout, mohou se zde setkat s podobně naladěnými lidmi i hosty festivalu, mohou sdílet divácký zážitek nebo navštívit doprovodné programy.⁵⁸

Každoročně proběhne podle statistiky kultury NIPOS v České republice kolem šesti desítek filmových festivalů bez ohledu na jejich zaměření. Festivaly se mohou specializovat na animované, hrané, dokumentární, experimentální, krátké i jiné filmy. Statistika NIPOS rozlišuje také druh s více typy filmů, kam se řadí i filmový festival Mezipatra. Takových probíhá ročně kolem třiceti, nestátními neziskovými organizacemi jsou z nich pořádány přibližně dvě třetiny.

⁵⁸ DE VALCK, Marijke – LOIST, Skadi. Film Festival Studies: An Overview of a Burgeoning Field. In *Film Festival Yearbook 1: The Festival Circuit*. 1st pub. Eds. Dina Iordanova; Ragan Rhyne. St. Andrews: St. Andrews Film Studies, 2009, s. 185.

Tabulka č. 4: Počet filmových festivalů pořádaných v ČR dle typu pořadatele 2009–2012

pořadatel \ rok	2009		2010		2011		2012	
	A	B	A	B	A	B	A	B
VŠ, p. o. MK, kraje, obce a města	21	12	19	9	19	10	19	6
NNO	34	20	32	18	27	18	35	23
podnikatelské subjekty	10	1	11	4	11	5	13	5
CELKEM	65	33	62	31	57	33	67	34

A – Filmové festivaly všech zaměření celkem.

B – Filmové festivaly, které mají v programu více typů filmů (např. film hraný, dokumentární, animovaný, experimentální apod.).

VŠ – vysoké školy

p. o. MK – příspěvkové organizace Ministerstva kultury

Zdroj: Vypracováno autorkou z údajů *Národního informačního a poradenského střediska pro kulturu*.⁵⁹

V tomto prostředí samozřejmě vzniká vzájemná konkurence v boji o návštěvníky, avšak zásadní je v tomto boji poloha, termín a různé zaměření festivalu, které láká jiné skupiny diváků. Konkurenční mohou být právě nejen „jiné kulturní organizace, které nabízejí stejný nebo podobný produkt [...], ale všichni, kdo nabízejí dané cílové skupině (dostupnému publiku) alternativní možnosti trávení volného času, které tato skupina (její členové) považuje za relevantní.“⁶⁰ Konkurence mezi filmovými festivaly nastává přirozeně i ve snažení se o příjmy z grantů a dotací, zejména v institucích a programech orientovaných na kinematografii jako je Státní fond kinematografie nebo Obor médií a audiovize Ministerstva kultury.

Jak uvádí Skadi Loist, navzdory často prestižnímu statusu žijí mnohé filmové festivaly (včetně těch zařazených v takzvané kategorii A⁶¹) v neustálé nejistotě. Pořádající organizace často bojují o dostatečné financování, obvykle operují s naprostým minimem nákladů, mají velmi málo zaměstnanců na plný úvazek, kteří pracují po celý rok, a jsou podporováni mnoha stážisty a dobrovolníky.⁶² To je běžná praxe i malých a středních festivalů v České republice, málokterý z nich si může dovolit platit celoroční práci odborníků a na festival zaměstnat

⁵⁹ *Základní statistické údaje o kultuře v České republice 2012. II. díl, Umění: divadla, hudební soubory, výstavní činnosti a festivaly*. Zpracovaly Eva Studeníková a Vlasta Janebová. Praha: NIPOS - Centrum informací a statistik kultury, 2013.

⁶⁰ BAČUVČÍK, Radim: *Marketing kultury: divadlo, koncerty, publikum, veřejnost*. 1. vyd. Zlín: Verbum, 2012, s. 65.

⁶¹ Toto zařazení je udělováno organizací FIAPF (International Federation of Film Producers Associations) nespecializovaným festivalům se soutěží celovečerních filmů, které splňují přísná kritéria. Jde například o IFF Karlovy Vary, IFF Berlinale, IFF Cannes apod.

⁶² LOIST, Skadi. Precarious cultural work: about the organization of (queer) film festivals. *Screen* [online]. 2011-06-09, vol. 52, issue 2 [cit. 2014-04-23]. S. 268–269. Dostupné z: <<http://screen.oxfordjournals.org/cgi/doi/10.1093/screen/hjr016>>.

desítky brigádníků. Většina z nich tedy najímá profesionály až několik měsíců před festivalem a snaží se zajistit co nejvíce dobrovolníků, kteří by pracovali bez nároku na honorář, například za odměnu v podobě volných vstupenek.

2.3 Queer filmové festivaly

Obrovské rozšíření filmových festivalů ve 2. polovině 20. století přispělo k postupnému vytvoření specializovaných festivalů, které jsou řazeny do kategorií podle stopáže, vyprávěcí formy a stylu, žánru nebo dle tématu a kontextu. Největší takovou skupinou jsou tzv. identity-based festivaly (např. Black American film festival, Asian American film festival, Jewish film festival apod.), kam se řadí i LGBT⁶³ / Queer filmové festivaly. Většina queer festivalů má silné spojení s politickým a sociálním hnutím v dané zemi a snaží se udržet rovnováhu mezi kulturní událostí a politickým rámcem, který s ní souvisí.⁶⁴

Hnutí za práva homosexuálů („gay movement“) na přelomu 60. a 70. v USA připravilo podmínky ve společnosti pro vznik prvních filmových festivalů zaměřených na filmy s homosexuální tematikou. V roce 1977 byl v San Franciscu založen „Gay Film Festival of Super-8 Films,“ z něhož se později vyvinul Frameline, nejstarší dosud existující filmový festival specializující se na tento druh filmů. Na konci 70. a v průběhu 80. let začaly vznikat další festivaly po celých Spojených Státech s přívlastky „gay and lesbian,“ později byly do pojmenování zahrnuty i skupiny bisexuální a transgenderové, a tak se zrodila zkratka „LGBT“. V druhé polovině 80. let se gay a lesbické festivaly rozšířily do Evropy, zejména západní (Berlín, Milano, Londýn, Kodaň, Turín...) a do Kanady. Vlivem politických i společenských změn došlo v 90. letech k další expanzi do střední a východní Evropy a Asie, jižní Afriky, Austrálie a Jižní Ameriky.⁶⁵ V dalším desetiletí se počet queer filmových

⁶³ LGBT je mezinárodní označení odkazující na lesbickou, gay, bisexuální a transgender menšinu, tedy celé spektrum sexuálních minorit odlišné orientace než je heterosexuální. V současnosti se občas používá zkratka LBGTQI (Lesbian, Gay, Bisexual, Transsexual, Transgender, Queer/Questioning and Intersex).

⁶⁴ DE VALCK, Marijke – LOIST, Skadi. Film Festival Studies: An Overview of a Burgeoning Field. In *Film Festival Yearbook 1: The Festival Circuit*. 1st pub. Eds. Dina Iordanova; Ragan Rhyne. St. Andrews: St. Andrews Film Studies, 2009, s. 204.

⁶⁵ LOIST, Skadi. The Queer Festival Phenomenon in a Global Historical Perspective [online]. In *Une histoire des festivals: XXe-XXIe siècle*. Eds. Anaïs Fléchet, et al. Paris: Publications de la Sorbonne, 2013 [cit. 2014-04-23]. S. 110–115. Dostupné z: <http://www.academia.edu/4925136/_The_Queer_Film_Festival_Phenomenon_in_a_Global_Historical_Perspective._2013_>.

festivalů stále zvyšoval a do současnosti jich bylo založeno 299, i když některé v průběhu let zanikly.⁶⁶

Podrobnější historický vývoj queer filmových festivalů, zejména potom těch ve Spojených státech, zmapovala například Ragan Rhyne ve své dizertační práci *Pink Dollars: Gay and Lesbian Film Festivals and the Economy of Visibility*. Ta uvádí čtyři fáze rozvoje gay a lesbických filmových festivalů: první fáze, ve které byly festivaly založeny (1977–1990), ve druhé fázi se budovaly vztahy mezi festivaly a komerční sférou (1991–1996), třetí fáze znamenala celosvětového rozšíření (1996–2001) a ve čtvrté fázi dochází k významnému ekonomickému propojení s mediálním průmyslem (2001–2006).⁶⁷ V současnosti někteří autoři přidávají fázi pátou (2007–2012), která se vyznačuje vytvářením sítě kontaktů mezi jednotlivými festivaly, autory, distributory, odborníky apod.⁶⁸

Jak již bylo řečeno, v letech 1996–2001 vznikalo po celém světě mnoho nových festivalů zaměřených na LGBT tematiku, zejména ve východní Asii a střední a východní Evropě. Loist uvádí Mezipatra jako příklad festivalu založeného v této době ve střední Evropě mladou generací aktivistů a akademickým zázemím, který oproti jiným založeným festivalům v této době, například v Asii, přetrval až do současnosti.⁶⁹

Ačkoliv byl pojem „queer“ původně vnímán jako pejorativní s významy „nezvyklý“, „výstřední“ či „podivný“, LGBT komunita ho brzy přijala za svůj a označuje jím lidi, jejichž sexuální tužby či rodová identita se neshodují s existujícími společenskými a kulturními normami. Proto se společně s rozšířením queer teorie⁷⁰ v akademických kruzích v 90. letech začal čím dál častěji objevovat i v názvech filmových festivalů, které tak chtěly projevit otevřenost vůči všem potenciálním divákům. Použití slova queer v názvu může být současně i

⁶⁶ Vývoj vzniku queer filmových festivalů lze sledovat na online mapě *Queer Film Festivals globally (1977–2013)*. Dostupné z: <<http://goo.gl/maps/bGMQI>>.

⁶⁷ RHYNE, Ragan. *Pink Dollars: Gay and Lesbian Film Festivals and the Economy of Visibility* [online]. New York, 2007 [cit. 2014-04-12]. S. 4–5. Dizertační práce. New York University. Dostupné z: <<http://search.proquest.com/docview/20296950/C9BCA592D751495CPQ/1?accountid=16531>>.

⁶⁸ Queer film festival studies. *Global Queer Cinema* [online]. 2014 [cit. 2014-04-12]. Dostupné z: <<http://reframe.sussex.ac.uk/gqc/resources/queer-film-festival-studies/>>.

⁶⁹ LOIST, Skadi. The Queer Festival Phenomenon in a Global Historical Perspective [online]. In *Une histoire des festivals: XXe-XXIe siècle*. Eds. Anaïs Fléchet, et al. Paris: Publications de la Sorbonne, 2013 [cit. 2014-04-23]. S. 115. Dostupné z:

<http://www.academia.edu/4925136/_The_Queer_Film_Festival_Phenomenon_in_a_Global_Historical_Perspective._2013_>.

⁷⁰ Queer teorie využívá zvráceného diskursu, jehož snahou je vymáhání legitimacy pro homosexuální menšiny skrze ironické a podvrtné přisvojení si stejných homofobních kategorií, jež vůči této menšině ve společnosti uplatňuje heterosexuální většina.

(RUPP, Leila J. *Výtoužená minulost*. 1. vyd. Praha: One Woman Press, 2002, s. 245.)

obranou proti odmítavým postojům, neboť jde o pojem méně známý a nemá tak negativní konotace, jako může mít v některých lokálních kulturách slovo „gay“ nebo „lesbian.“⁷¹

Queer filmové festivaly na rozdíl od mezinárodních festivalů typu A (IFF Benátky, IFF Berlinale, IFF Moskva...) nevznikaly z politických důvodů, aby sloužily vládě a státním zájmům, ale vyvinuly se organickým způsobem směrem zdola nahoru, aby nabízely svým divákům nestereotypní zobrazení LGBT lidí a jejich života, které nejsou zatíženy a priori negativním hodnocením. Již od svého vzniku musely čelit cenzuře, nedostatku peněz a nelibosti některých politických, náboženských i společenských uskupení.⁷²

Takto specializované festivaly opírající se o komunitu nebo sdílenou identitu bývají nejčastěji založeny skupinami nadšenců, kteří chtějí poskytnout publiku přehlídku jiného druhu filmů s politickou nebo reprezentační agendou. Zprvu vznikají čistě na dobrovolných snahách, které mohou být časem zaznamenány i veřejnými a soukromými dárci, jenž jsou ochotni věc podpořit, pokud splňují kvalitativní, respektive marketingová kritéria. Právě kvůli nejistotě financování a relativně malému objemu rozpočtu si queer filmové festivaly často vyvinou velmi odlišnou organizační strukturu, než jaká je běžná u nesespecializovaných festivalů.⁷³

Většinu queer filmových festivalů realizují nestátní neziskové organizace, které se spoléhají na financování z veřejných zdrojů a filantropii. Objevuje se však nutnost hledat nové zdroje, které zajistí větší diverzitu a vzájemnou nahraditelnost, a tedy relativní stabilitu financování festivalu. To často vede k potřebě zaměstnat fundraisera a trend hledání standardizovaného financování i profesionalizace celé organizace.⁷⁴ Pro to, aby i komunitní filmový festival obstál v konkurenci, je nucen držet krok se změnami ve financování, technologiích i programu, což samozřejmě zvyšuje nároky na energii, čas a odbornou práci pořadatelů.

⁷¹ LOIST, Skadi. A Complicated Queerness: LGBT Film Festivals and Queer Programming Strategies. In *Coming Soon to a Festival Near You: Programming Film Festivals*. Ed. Jeffrey Ruoff. St. Andrews: St. Andrews Film Books, 2012. s. 160. Dostupné též z: <https://www.academia.edu/1237282/_A_Complicated_Queerness_LGBT_Film_Festivals_and_Queer_Programming_Strategies_2012_>.

⁷² ZIELINSKI, Ger. Exhibition & Community around the Queer Film Festival. [online]. In: *Seeking Queer Alliances: Resisting Dominant Discourses and Institutions*. Poland: Warsaw University, 2006 [cit. 2014-04-12]. S. 3–4. Dostupné z: <[http://media.mcgill.ca/files/zielinski_paper%20\(2\).pdf](http://media.mcgill.ca/files/zielinski_paper%20(2).pdf)>.

⁷³ LOIST, Skadi. Precarious cultural work: about the organization of (queer) film festivals. *Screen* [online]. 2011-06-09, vol. 52, issue 2 [cit. 2014-04-23]. S. 269. Dostupné z: <<http://screen.oxfordjournals.org/cgi/doi/10.1093/screen/hjr016>>.

⁷⁴ LOIST, Skadi. Precarious cultural work: about the organization of (queer) film festivals. *Screen* [online]. 2011-06-09, vol. 52, issue 2 [cit. 2014-04-23]. S. 269. Dostupné z: <<http://screen.oxfordjournals.org/cgi/doi/10.1093/screen/hjr016>>.

Queer filmové festivaly mají často problém s přilákáváním podpory firem, neboť je toto téma stále vnímáno jako spíše kontroverzní a „firemní dárci preferují spíše nekontroverzní, bezpečná témata.“⁷⁵ Jedinou výhodou může být právě přímá spojitost s komunitou, což může být zajímavé pro firmy, které se chtějí profilovat jako „LGBT friendly.“

V zahraničí se postupně vytvořil tzv. pink market,⁷⁶ který se opírá o zájem LGBT lidí nakupovat produkty a služby, zejména od firem, které jsou k nim vstřícné, podporují rovná práva, homosexuální svazky, zobrazují je v reklamách, nebo které sponzorují LGBT události. U nás však tento trh ještě není příliš využíván, neboť firmy často nepovažují LGBT lidi za svoji cílovou skupinu, nepovažují segment za dostatečně velký nebo se domnívají, že by jim tato podpora mohla poškodit image.

Queer filmové festivaly z těchto důvodů často hledají subvenci u individuálních dárců, kteří mohou být nakloněni posláním organizace. Využívají se soukromé dary, členské příspěvky i v poslední době stále oblíbenější crowdfunding⁷⁷. Těmito dárci jsou pochopitelně nejčastěji sami diváci, kteří mohou na festivalu sdílet s ostatními společný zájem, jenž sahá nad rámec filmu. Při návštěvě festivalu se potkávají s podobně smýšlejícími lidmi a tento specifický kontext přispívá k jedinečné povaze prostředí recepce.⁷⁸

Queer filmové festivaly samozřejmě nejsou homogenní a mohou se mezi sebou velmi lišit. Různá prostředí a kulturně-politické kontexty ovlivňují jejich podobu, organizační i návštěvnickou strukturu, očekávání diváků či dramaturgii. Většinou však sdílí alespoň jeden společný cíl, jímž je vedle uspokojení queer publika také zvýšení viditelnosti LGBT komunity ve společnosti a napomáhání k větší akceptaci lidí s menšinovým zaměřením nebo genderovou identitou.

⁷⁵ MACHÁLEK, Petr – NESRSTOVÁ, Jitka. *Základy fundraisingu a projektového managementu*. 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita, 2011, s. 18.

⁷⁶ *Pink dollars* nebo také *pink money* je pojem používaný k popisu kupní síly homosexuální komunity. Od 90. let si začal soukromý i veřejný sektor uvědomovat potenciál gayů jako lukrativní cílové skupiny, která byla doposud na trhu opomíjena, a reklama začala lákat k nákupu produktů nebo k turismu propagováním města jako „gay friendly“. (ZIELINSKI, Ger. On the production of heterotopia, and other spaces, in and around lesbian and gay film festivals. *Jump Cut: A Review of Contemporary Media* [online]. 2012, no. 54 [cit. 2014-04-24]. Dostupné z: <<http://www.ejumpcut.org/archive/jc54.2012/gerZelinskiFestivals/index.html>>.)

V současnosti je například hodnota kupní síly LGBT komunity v USA vypočítána na 830 miliard dolarů, jak uvádí analýza Witeck Communications. (America's LGBT 2013 Buying Power Estimated at \$830 Billion. *Witeck Communications* [online]. 2013 [cit. 2014-04-12]. Dostupné z: <<http://www.witeck.com/pressreleases/lgbt-2013-buying-power/>>.)

⁷⁷ Crowdfunding je metoda financování projektu pomocí menších i větších příspěvků od mnoha dárců (zcela altruisticky nebo za slíbenou odměnu). Většinou probíhá přes některý z crowdfundingových portálů.

⁷⁸ DE VALCK, Marijke – LOIST, Skadi. Film Festival Studies: An Overview of a Burgeoning Field. In *Film Festival Yearbook 1: The Festival Circuit*. 1st pub. Eds. Dina Iordanova; Ragan Rhyne. St. Andrews: St. Andrews Film Studies, 2009, s. 186.

Samotné založení festivalu filmů s homosexuální tematikou by nebylo uskutečnitelné bez změny režimu, po níž přišlo uvolnění a odtabuizování mnoha jevů ve společnosti, o kterých se dosud mlčelo, včetně homosexuality. Zároveň byl převratem umožněn vznik nestátních neziskových organizací zahrnujících i ty, které se snažily zlepšit život a práva gayů a leseb v ČR. V roce 1990 bylo proto založeno Sdružení organizací homosexuálních občanů v České republice, které bylo hlavní platformou aktivismu zaměřeného na LGBT komunitu.

2.4 Queer filmový festival Mezipatra

Mezipatra jsou mezinárodním festivalem filmů s queer tematikou, který každoročně probíhá v Praze, Brně a jeho Ozvěny⁷⁹ potom v dalších městech České republiky. Mezipatra jsou ve své podstatě ojedinělým festivalem. Navzdory faktu, že pozice filmových festivalů podobného zaměření není v zemích bývalého východního bloku příliš stabilní a jejich prosazení ve společnosti neproblematické, festival existuje již 15 let a těší se zájmu publika i účasti renomovaných hostů. Unikátní je také z hlediska organizace festivalu, hlavní filmový program je totiž v obou městech realizován ve stejné podobě a podobné délce trvání. To si žádá dva organizační týmy, které spolupracují, ale zároveň mají určitou míru autonomie.⁸⁰

V komparaci s ostatními filmovými festivaly v ČR je jediným festivalem, který spadá do kategorie identity-based, tohoto rozsahu. Podobnost z hlediska velikosti rozpočtu vykazuje například s festivalem Famufest, z hlediska návštěvnosti můžeme jmenovat Cinema Mundi nebo Fresh Film Fest v době své působnosti v Karlových Varech. Nicméně každý z těchto festivalů láká poměrně odlišné cílové skupiny a plní jiný účel. Konkurencí si tedy mohou být spíše v soutěži o příspěvky z veřejných zdrojů nebo firemních dárců. Jak již však bylo řečeno, firmy se při darování rozhodují podle své vlastní marketingové strategie a konkrétní festival se do ní buď hodí, nebo nikoliv. Při distribuci veřejných zdrojů se zástupci institucí nebo komise řídí podle dotační politiky, rozpoznávají různé funkce festivalu pro společnost a zejména kvalitu projektu i zpracování a skutečnou realizovatelnost žádosti. Proto jsou tedy festivaly navzájem konkurenční, ale nebrání si v získání prostředků

⁷⁹ Ozvěny Mezipater jsou akcemi menšího rozsahu, které jsou pořádány regionálními organizátory po termínu konání festivalu v Praze a Brně. Jejich organizátoři uvádějí některé filmy z hlavního programu festivalu, za jejichž zajištění a propagaci odvádějí festivalu poplatky.

⁸⁰ V současnosti jsou zpracovávány výsledky výzkumného projektu Jona Binnieho a Christiana Klesseho z Manchester Metropolitan University *Queer Film festivals in Europe*, která zahrnuje také Mezipatra. Na základě rozhovorů s organizátory queer festivalů v Evropě srovnávají jejich podobu, organizaci a problémy, s nimiž se potýkají. Studie bude publikována na podzim tohoto roku.

Podzim je ve festivalovém kalendáři velmi oblíbeným obdobím, takže Mezipatra si termínově konkurují s celou řadou festivalů konajících se rovněž v této roční době. Tato konkurence však nespočívá v přímém překrývání termínů, ale spíše ve „vypotřebování“ potenciálních diváků. Někteří návštěvníci mají zájem hned o několik festivalů probíhajících v tomto termínu, a tak když zavítají na jeden z nich, vyčerpají si svůj zájem o nedistribuční kinematografii, sumu peněz, kterou jsou ochotni vynaložit na kulturu nebo jednoduše jen čas, jenž chtějí trávit v kině.

Vzhledem k velké oblíbenosti konkrétních kin konání mezi filmovými festivaly malé a střední velikosti však příliš nehrozí, že by se jejich termíny překrývaly. V praxi se jejich organizátoři spíše domlouvají tak, aby festivaly navazovaly, nebo o konkrétních datech rozhodne kino podle toho, kdy má volno. Termínově si Mezipatra konkurují hlavně s Festivalem francouzského filmu, Famufestem a MFDF Jihlava.

Zajímavou odlišností je také festivalové publikum, které tvoří přibližně z poloviny LGBT komunita. Podle výzkumů prováděných festivalem velká část diváků Mezipater nenavštěvuje jiné filmové festivaly. Je jedním z mála festivalů tohoto rozsahu, jehož organizace je zcela závislá na dobrovolnících.

Ačkoliv se Mezipatra vyvinula z komorní přehlídky, dnes jsou prestižním, mezinárodně uznávaným festivalem s osobitou identitou prezentovanou jak promyšlenou dramaturgií, tak specifickou vizuální prezentací, na níž spolupracuje s uznávanými umělci například z řad laureátů Ceny Jindřicha Chalupického.⁸¹ Pomocí tohoto důrazu na vizuální image se Mezipatra profilují a vymezují vůči jiným filmovým festivalům v ČR.

Od roku 2004 sleduje každý ročník ústřední téma, od něhož se odvíjí výběr filmů, podoba doprovodného programu i vizuální styl propagačních materiálů. Dramaturgie sleduje nejen filmy s queer tematikou, ale také filmy od queer autorů či filmy, které nabízejí queer čtení filmového obsahu.

Výběr tématu probíhá každoročně mezi členy programového týmu a nejvyšším managementem a je inspirován aktuálními společenskými tendencemi, jedinečným filmem, důležitým výročí atp. Cílem je zvolit takové téma, jež by bylo zároveň srozumitelné a zacílené na široké publikum, ale také dostatečně provokativní a vzbuzující společenskou diskusi.⁸²

⁸¹ Ceny Jindřicha Chalupického byly založeny 27. května 1990 jako výroční prestižní cena pro české výtvarné umělce do 35 let.

⁸² Osobní rozhovor s Luciou KAJÁNKOVOU, programovou ředitelkou festivalu, Praha, 20. 3. 2014.

Festivalový program zahrnuje zejména filmová promítání celovečerních, krátkých, hraných i dokumentárních filmů se zaměřením na sexuální minority. Vedle toho nabízí návštěvníkům doprovodné akce v podobě přednášek, diskusí, výstav, divadelních představení či takzvaných parties. Diváci zejména v Praze mohou zažít i diskuse po filmu (Q&A) s tvůrci, kteří festival navštíví jako hosté.

V rámci filmových promítání je představováno několik sekcí: Hlavní soutěž celovečerních filmů, Hlavní soutěž krátkých filmů, Dokumentární sekce a Retrospektiva. Celovečerní snímky v hlavní soutěži mohou být oceněny jak odbornou mezinárodní porotou (Cena hlavní poroty), tak diváky (Cena diváků). Vítěze v kategorii krátkých filmů potom vybírá studentská porota (Cena studentské poroty).

Fundamentální otázkou při zvažování existence a budoucnosti specializovaných festivalů je jejich smysl. Zejména ze strany celé společnosti, z níž se generuje publikum, a samozřejmě ze strany finančních podporovatelů, tedy zejména reprezentantů státního veřejného sektoru.

Původním cílem festivalu Mezipatra, který přetrval až do současnosti, je především snaha o zviditelnění queer diskursu v českém prostředí. Vzhledem k neviditelnosti queer lidí a jejich reprezentace v dobách komunismu se v LGBT komunitě vyvinula potřeba porušit toto tabu a ukázat většinové populaci svoji existenci a zároveň se setkávat s lidmi sobě podobnými. Po převratu v roce 1989 proto začala vznikat různá uskupení zabývající se právy sexuálních menšin a jejich začlenění do společnosti. Součástí těchto snah bylo také založení občanského sdružení STUD Brno v roce 1996 za účelem hájit práva a zájmy homosexuálních občanů České republiky.⁸³ Tato organizace uspořádala v roce 2000 k výročí 10 let založení Sdružení organizací homosexuálních občanů (SOHO) několik kulturně-společenských akcí včetně týdenní filmové a divadelní přehlídky s názvem Duha nad Brnem, jejímž vyvrcholením byla soutěž Gay Man České republiky.

2.4.1 Historie festivalu Mezipatra

Následující pasáž zabývající se historií festivalu je kompilací oficiálních tiskových zpráv, informací dostupných z webových stránek Mezipater, propagačních materiálů jednotlivých ročníků a vlastních znalostí autorky.

⁸³ Dle původních Stanov z roku 1996 patřilo mezi další cíle tehdejšího občanské sdružení napomáhat homosexuálním občanům při hledání a rozvoji jejich vlastní identity, usilovat o zvýšení informovanosti veřejnosti o homosexuální minoritě, umožňovat snazší navázání kontaktů mezi jednotlivci této minority a aktivně se zapojovat do činností spojených s problematikou prevence HIV/AIDS.

Právě doprovodný program s názvem Duha na Brnem, předbíhající vyhlášení výsledků soutěže Gay Man v červnu roku 2000, byl prvopočátkem festivalu Mezipatra. Oslavy deseti let českého gay hnutí zahrnovaly výstavy v brněnských gay klubech, divadelní představení a zejména promítání osmi filmů s gay a lesbickou tematikou v kině Art. V této době nebylo v českém prostředí zaměření na kulturu s homosexuální tematikou příliš běžné, a tak šlo o dosud největší společenskou akci pro členy LGBT komunity v České republice. Tato událost měla velký ohlas, organizátoři z řad členů občanského sdružení STUD Brno se proto rozhodli pro její pokračování i v následujícím roce.

V týdnu od 11. do 17. června 2001 uspořádalo sdružení druhý ročník přehlídky, na které se opět v kině Art odpromítalo celkem již dvacet šest filmů a dokumentů. Součástí programu byla výstava fotografií, filmový večírek a také dvě školní projekce s besedami o HIV/AIDS. Návštěvníci si mohli zakoupit v předsálí kina tematické knihy, trička, odznaky a další předměty. V tomto roce převzala záštitu nad festivalem zástupkyně ombudsmana Anna Šabatová. Duhu nad Brnem navštívilo přes 1 800 lidí, tedy více než dvojnásobek počtu diváků z předchozího roku.

V roce 2002 se festival poprvé konal také v Praze a i z tohoto důvodu získal nový název – Mezipatra⁸⁴ s podtitulem český gay a lesbický filmový festival. V období od 15. do 22. listopadu bylo v kině Art a klubu Fléda promítnuto 27 celovečerních hraných filmů a dokumentů a dalších 10 krátkých snímků, proběhly také v předchozím ročníku úspěšné a veřejností vítané dvě školní projekce filmu s tematikou HIV/AIDS spojené s besedami, fotografická výstava, taneční vystoupení, přednáška s besedou o Allenovi Ginsbergovi a další o Pieru Paolovi Pasolinim. Na víkend 23. – 24. 11. se festival přesunul i do Prahy, kde v kině Aero mohli diváci vedle promítaných filmů obdivovat také novou výstavu fotografií. O programu se mohli diváci dozvědět na nově vytvořeném webu gayfilmfest.cz. Poprvé v historii měl festival svoji znělku a poprvé také proběhla volba diváků o nejlepší film, kterým byl zvolen italsko-francouzský snímek z roku 2000 *Ignoranti* (také uváděn pod názvy *Falešné vztahy* nebo *Nevědomé víly / Le Fate Ignoranti*). Festival navštívilo v obou městech

⁸⁴ Název Mezipatra symbolizuje prostor setkávání různých lidí, kultur a životních stylů. Dle současného vysvětlení na webových stránkách festivalu jsou Mezipatra „prostor, který není ani nahoře, ani dole. Ať už sejdete po schodišti či vyjdete nahoru, uprostřed se potkáte se sousedy v prostoru, který nepatří ani k jednomu bytu. Mezipatra nemají konkrétního majitele ani v něm neplatí jen něčí pravidla. V mezipatře jsou všechny rozdíly irelevantní, nezáleží, z kterého patra jste přišli. Prostě tu jste a buďte vítáni.“ (*Ohlédnutí za minulými ročníky*. [online]. 2012 [cit. 10. 5. 2014]. Dostupné z: <<http://www.mezipatra.cz/festival/ohljednuti-za-minulymi-rocniky/>>.)

celkem asi 4 500 diváků. Mezipatra se stala největším projektem pořádaným sdružením STUD Brno a výdaje na jeho realizaci již činily více než polovinu rozpočtu celé organizace.

Čtvrtý ročník českého gay a lesbického filmového festivalu se konal od 10. do 16. listopadu 2003 již tradičně v brněnském kině Art, dále v klubu Fléda, v divadle Husa na Provázku a na Filozofické fakultě Masarykovy univerzity. Od 17. do 23. listopadu 2003 byl v pražském kině Aero poprvé uveden filmový program v celém rozsahu jako v Brně. Doprovodné akce v Praze probíhaly v Divadle Komedie a Divadle Archa. Festival navštívilo navíc několik zahraničních režisérů uváděných filmů, jako například němečtí bratři Redingovi s filmem *Oi! Warning*, který vyhrál cenu hlavní poroty. Vedle té byly uděleny tři ceny publika – celovečernímu snímku *Je láska láska? (Tillsammans, Švédsko / Dánsko / Itálie, 2000)*, krátkému filmu *Promiň, Brendo (Sorry Brenda, USA, 2002)* a dokumentu *Změna pohlaví z muže na ženu (Česká republika, 2003)*. Bylo zavedeno vydávání festivalových novin s názvem Meziřady a distribuce dotazníků pro návštěvníky, z nichž vyplynulo, že polovina festivalového publika se identifikuje heterosexuálně. Hlavním mediálním partnerem se stala Česká televize, což byl důležitý krok pro větší viditelnost akce. Celkem bylo v rámci festivalu uvedeno 54 filmových titulů a dalších 10 doprovodných akcí. Festival během čtrnácti dnů navštívilo v Brně a v Praze přes 7 000 diváků.

Výzvu „Přijďte se ohřát do kina“ propagoval pátý ročník festivalu, který probíhal 5. – 13. listopadu 2004 v Brně v kinech Art a Scala a 15. – 21. listopadu v Praze v kinech Aero a Světozor. Festival se v tomto roce přesunul na dva dny také do Hradce Králové. Bylo promítnuto 19 celovečerních, 12 dokumentárních a 36 krátkých filmů z celého světa. Dvacet doprovodných akcí zahrnovalo párty, výstavu obrazů a fotografií, divadelní představení, scénická čtení a také mnoho diskusí. Tento rok byl také zahájen provoz webových stránek www.mezipatra.cz. Záštitu nad festivalem převzali herečka Chantal Poullain-Polívková a někdejší zmocněnec vlády pro lidská práva Jan Jařab. Mezipatra v Brně a v Praze navštívilo 8 000 diváků. V tomto roce se rovněž ustanovil způsob udělování cen, který funguje do současnosti. Cenu hlavní poroty získal britský snímek *Miluji tě? (Do I Love You?, 2003)* Lisy Gornick, která byla hostem festivalu. Cenu studentské poroty si odvezl krátký film *Thusté rty, tenké rty (Thick Lips Thin Lips, Kanada, 1994)* a divácká cena putovala komedii *Mambo Italiano (USA / Kanada, 2003)*.

Mezipatra se postupem doby stala největší událostí LGBT komunity v České republice, která ovšem zdaleka není určena jen jí. Festival vítá diváky jakéhokoliv zaměření a otevírá diskusi o aktuálních tématech. V roce 2005 to byl kontroverzní námět gay a lesbického rodičovství s mottem „Po kom to dítě je?“ a využitím plastové kačenky jako

symbolu dětství na propagačních materiálech. Poprvé byla sjednocena tematická koncepce filmového i doprovodného programu a vizuální prezentace. V kině Art, Scala a v pražském Světozoru bylo promítnuto dohromady 58 filmů včetně několika retrospektivních snímků Moniky Treut. Počet doprovodných akcí se oproti předchozímu roku nezměnil. Proběhly čtyři výstavy, dvě panelové diskuse, koncerty, scénická čtení a několik divadelních představení v divadlech Reduta, Ungelt a Komédie. Do kin a na přidružené akce zavítalo 8 500 diváků. Cenu hlavní poroty získal španělský snímek *Medvidě* (*Cachorro*, 2004), nejlepším krátkým filmem byly *Zamilované noci* (*Kär i natten*, Švédsko, 2004) a diváky nejvíce okouznil film *Supper Man* (Slovensko, 2004). Ozvěny festivalu proběhly v Českém Těšíně.

Rok 2006 reflektoval téma puberty a dospívání se zaměřením především na coming out.⁸⁵ Tyto motivy zachycovaly i uváděné filmy, kterých bylo v sedmém ročníku promítnuto v kinech Art, Scala a v Světozor celkem 70. V Brně se festival konal na přelomu října a listopadu, ve dnech 27. 10 – 4. 11., v Praze od 14. do 20. listopadu a ve dnech 20. – 23. listopadu se uskutečnily českotěšínské ozvěny. Program festivalu doplnilo dvacet šest doprovodných akcí pořádaných např. v brněnském HaDivadle a divadelním studiu Stará hasička či pražském Goethe Institutu a DAMU, včetně několika divadelních představení, večírků a výstav souvisejících s tématem puberty. Hostem festivalu byl známý režisér John Cameron Mitchell, který v premiéře uvedl svůj kontroverzní snímek *Shortbus* (USA, 2006). Prestiž i mediální pozornost věnovanou festivalu zvýšila zejména záštita bývalého prezidenta České republiky Václava Havla. Návštěvnost se oproti loňskému ročníku opět zvýšila a to na 10 500 diváků. Hlavní porota se shodla s diváky a obě ceny si odnesl téměř jednohlasně film *Něco úplně nového* (*Whole New Thing*, Kanada, 2005). Cenu studentské poroty za krátký film vyhrál italský snímek *Mimořádná nabídka* (*Offerte speciali*, 2005).

Tematickou náplní 8. ročníku festivalu konaného v roce 2007 se stala rebelie a buřičství. Uváděné filmy, kterých bylo v tomto ročníku 61, doplňovalo šestnáct doprovodných akcí. Ročník konaný v Brně od 26. 10. do 3. 11. získal zázemí již tradičně v kině Art, nově však také v Sále Břetislava Bakaly. Prostor pro doprovodné akce festival nalezl také v místních klubech i kavárnách, konkrétně například v Clubu Mersey, Café Steiner, Red Cat Club nebo Bakala Café. Program v Praze se konal od 5. - 11. listopadu a to v kinech Světozor a Bio Oko, doprovodné akce pak v Goethe Institutu, Galerii Le Court, Clubu Valentino, Café Therapy či Café Érra. Program v obou městech navštívilo celkem 9 000 diváků. Jeho ozvěny se konaly hned ve třech městech, v Olomouci, Bratislavě a Českém

⁸⁵ Coming out je pojem sloužící k označení procesu akceptace své sexuální orientace odlišné od normy a jejímu veřejnému vyjádření („přiznání se“).

Těšíně. Festival poprvé získal finanční podporu hlavního města Prahy, záštitu akci již opakovaně udělil Václav Havel, nově ale i primátor hl. m. Prahy Pavel Bém. Mezipatra připravila v tomto roce retrospektivu filmovým buřičům, konkrétně kanadskému režisérovi Johnu Greysonovi a německé režisérce, výtvarnici a fotografce Ulrice Ottinger. Cena hlavní poroty byla udělena francouzskému filmu *Svědkové* (*Les témoins*, 2006), cenu poroty studentské za krátký film získal americký snímek *Kdo je tady dominantní?* (*Who's the Top?*, USA, 2006). Čestné uznání poroty putovalo smutné komedii *Nejsmutnější kluk na celém světě* (*The Saddest Boy in the World*, Kanada, 2006). Uznání diváků si vysloužil izraelský film *Bublina* (*Ha-Buah*, 2006). Oceněn byl po poměrně dlouhé odmlce také český celovečerní film, čestné uznání hlavní poroty si odnesl snímek *Pusinky* z roku 2007.

Život po... (po změně pohlaví, po diagnóze, po ztrátě partnerky či partnera) se stal ústředním tématem roku 2008, tedy festivalového devátého ročníku, jehož 95 filmových projekcí a 30 doprovodných akcí navštívilo kolem 11 000 diváků v Brně i Praze. Pokračovalo se v tradici festivalových ozvěn, které se v Bratislavě právě v tomto roce transformovaly do samostatného festivalu s názvem Inakosti. Ozvěny probíhaly dále v Olomouci, Českých Budějovicích a Českém Těšíně. Retrospektivní pohled představil dosavadní tvorbu režiséra Rosu von Praunheim. Německý film *Můj přítel z Fara* (*Mein Freund aus Faro*, 2008) v tomto roce získal cenu hlavní poroty a cenu studentské poroty za krátký film pak snímek s názvem *Islandský zápas* (*Bræðrabylta*, Island, 2006). Cenu diváků vyhrála *Snídaně se Scotem* (*Breakfast with Scot*, 2006) z Kanady.

Program zaměřený na stereotypní představy o genderových rolích schovaný pod názvem „Třetí světová válka pohlaví“ byl tématem desátého výročního ročníku konaného v roce 2009. Tento jubilejní ročník přinesl mnoho novinek, zejména v oblasti marketingu. Festival představil nové logo, nový podtitul, uvedl nový vizuál, který vytvořil Jan Kolář, a novou znělku festivalu, jež natočil Marek Thér. Tyto kroky, v čele se změnou podtitulu festivalu, vedly k lepší prezentaci původní a stále přítomné myšlenky festivalu, který od samého počátku nechtěl být festivalem pouze pro gaye a lesby. Pojem queer, který se začal v podtitulu objevovat, zastřešuje totiž všechny, kterým jsou tradiční genderové kategorie těsné. Ať už to bylo tématem nebo změnou strategie v oblasti propagace, desátý ročník měl v Brně a v Praze rekordní návštěvnost 12 500 diváků. Nabídl o něco méně filmových projekcí, než tomu bylo v minulých letech, byl však rozšířen o větší počet a širší spektrum doprovodných akcí, mezi nimiž byly také party, poměrně nově i autorská čtení nebo kulečnickový turnaj. Program významně obohatila mimo jiné i přednáška jedné z nejznámějších amerických teoretiček queer a genderových studií Jack Judith Halberstam.

Filmová retrospektiva byla věnována režisérovi Derekovi Jarmanovi. Ozvěny festivalu se konaly v Ostravě, Olomouci, Pardubicích a Českých Budějovicích. Cenu hlavní poroty získal koprodukční francouzsko–portugalský film z roku 2009 *Umřít jako muž* (Morrer como un homem), její čestné uznání si odnesl zahajovací film festivalu *XXY* (Argentina, 2007). Studentská porota udělila cenu za krátký film izraelskému snímku *Zrádce* (*Haboged*, 2009). U diváků zvítězil snímek *Patrik, věk 1,5* (*Patrik 1,5*, Švédsko, 2008).

Rok 2010 se nesl v duchu vysokého umění, tedy high art, a zaměřil se na výjimečné umělce a umělkyně, zpochybňování hranic a definic umění a vztah mezi tvůrcem a divákem. Festival v Brně proběhl 4. – 9. listopadu v kině Art a Scala, do pražských kin Lucerna a Světozor se přesunul na dny 11. – 16. 11. Hlavními hosty festivalu byla průkopnice lesbického videoartu Barbara Hammer a choreograf Matthew Bourne. Mezi více než sedmdesáti uvedenými filmy nechyběl snímek *Kvílení* o legendě beatnické generace Allenu Ginsbergovi nebo *Imaginární lásky* kanadského režiséra Xaviera Dolana. V doprovodném programu se objevily přednášky o aspektech queer umění, koncert operního pěvce, party, festivalové karaoke a samozřejmě výstavy obrazů a fotografií začínajících umělců i samotné Barbary Hammer. V Praze a Brně navštívilo tento ročník 10 500 diváků, následovali další na Ozvěnách v Ostravě, Olomouci, Plzni a v Pardubicích. V sekci celovečerních hraných filmů získal cenu hlavní poroty snímek *80 dní* (*80 Egunean*, Španělsko, 2010), čestným uznáním této poroty byl navíc oceněn kanadský film s provokativním názvem *Zabil jsem svou matku* (*J'ai tué ma mère*, 2010). U poroty studentské zvítězil krátký izraelský film *Tom* z roku 2009, její čestné uznání patřilo komedii *Posteloví kámoši* (*Bedfellows*, USA, 2010). Diváky v tomto roce nejvíce okouzлил německý snímek *Saša* (*Sasha*, 2010).

Dvanáctý ročník queer filmového festivalu byl tradičně pořádán počátkem listopadu roku 2011 nejdříve v Brně, poté v Praze a následně prostřednictvím festivalových Ozvěn ještě v Ostravě, Olomouci a Plzni. Vítání byli všichni, kdo se chtěli seznámit s queer minulostí a budoucností, neboť krédem tohoto ročníku bylo cestování časem. Uvedených bylo během šestnácti dní v brněnském Artu a Sále Břetislava Bakaly a v pražském Světozoru a Lucerně neuvěřitelných 83 filmů. Vybrané snímky pak s ohledem na festivalové téma reflektovaly queer životy v různých historických obdobích, stejně jako postavy, jež se ohlíží za svou osobní minulostí. Retro znělka v duchu sci-fi parodií ze 70. let denně provázela diváky, kterých v tomto roce zavítalo do kin 10 600. Cestování napříč minulostí i různými styly a žánry znázorňovaly i retrospektivy dvou klíčových osobností amerického hnutí New Queer Cinema, Toma Kalina a Todda Haynese. Ten byl hvězdným hostem festivalu a i díky návštěvě tohoto předního světového režiséra se festival zařadil mezi nejvýznamnější akce

v České republice. Doprovodný program tohoto ročníku zahrnoval výstavy, parties, diskuze a přednášky, workshopy, divadelní představení a mnoho dalších. Cenu hlavní poroty získal film *Trigger* (Kanada, 2010). Čestné uznání udělila tato porota hned dvěma filmům – německému snímku *Sklizeň (Stadt Land Fluss, 2011)* a nezávislému britskému komornímu filmu *Víkend (Weekend, 2011)*. Ten již zaznamenal veliký úspěch na předchozích festivalech a oslovoval jak odborné kritiky, tak diváky. Odněl si tedy i diváckou cenu. Ocenění studentské poroty za krátký film patřilo osmi minutovému snímku *Dvě postele (Two beds, USA, 2010)*.

Moc, manipulace a šílenství ovládly 13. ročník festivalu, který byl zahájen 8. listopadu 2012. Stalo se tak netradičně a zcela poprvé v Praze a to z důvodu organizačního zjednodušení. Tento opačný model, než na který byli diváci dosud zvyklí, znamenal také větší autonomii pro jednotlivá města. Praha festival hostila do 14. 11. a promítalo se v kinech Světozor a Lucerna. V Brně, kam se oproti předchozím ročníkům přesunulo předávání divácké ceny, proběhl festival ve dnech 16. – 22. 11. v kině Art a nově v multikulturním centru Stadec. Ústřední téma festivalu – zmiňovaná moc, manipulace a šílenství – se odráželo nejen ve většině promítaných snímků, ale i ve vizuální podobě tohoto ročníku. Jejimi autory byly držitelé ceny Czech Grand Design Zdeněk Vacek a Daniel Pošta. Tato neotřelá dvojice umělců navíc již od roku 2006 tvoří festivalové ceny. Jejich autorská vize se odrazila i v grafice, kterou obstaral Marius Corradini (vítěz European Design Awards 2012), a festivalové znělce, jež natočil režisér Janek Růžička. Festival navštívilo v Praze a v Brně 10 200 diváků, další stovky potom v Ostravě a v Olomouci. Cenu hlavní poroty si odnesl americký snímek *Neodcházej (Keep the Lights On, 2012)*, studentská porota ocenila film *Dont brejk maj Turbofolk hart* (Srbsko/Německo, 2011), diváci si oblíbili kanadskou komedii o stárnoucích lesbách *Místy oblačno (Cloudburst, 2011)*.

V loňském roce zkoumal festival, v Praze ve dnech 7. – 15. 11. a v Brně od 13. do 20. 11., téma Pravdivé lži. Kolem stovky celovečerních a krátkých filmů se zaměřilo na imaginární světy, příběhy založené na skutečných událostech, hranici fikce a reality v různých aspektech kinematografie i života. V české premiéře představil festival držitele Zlaté palmy z Cannes *Život Adèle*, který vyprodal největší pražský i brněnský sál. Hostem festivalu byl německý režisér Tim Lienhard nebo americko-kubánská dokumentaristka Anna Margarita Albelo. Během dvou týdnů přišlo do kin opět před deset tisíc diváků. Hlavní porota se rozhodla udělit cenu pro nejlepší celovečerní hraný film švýcarskému snímku *Rosie* (Švýcarsko, 2013) a zvláštní uznání dramatu *Každým dnem (Any Day Now, USA, 2012)*. Ten byl také vyhlášen nejoblíbenějším filmem pražského i brněnského festivalového publika a získal diváckou cenu. Cena studentské poroty putovala švédskému snímku *Svlékni mě (Ta av*

mig, 2013) a čestné uznání polodokumentárnímu filmu *Narovinu (Niet op meisjes, Nizozemsko, 2012)*.

2.4.2 Změna pořadatele festivalu Mezipatra

Jak již bylo zmíněno, Mezipatra vznikla jako akce pořádaná občanským sdružením STUD Brno. V průběhu svého rozšiřování se výrazně změnilo složení organizačního týmu zejména ve vedení festivalu a v programové sekci. Tyto zásadní posty byly postupně obsazovány pracovníky sídlícími v Praze bez přímé návaznosti na původní zakládající organizaci. Tato skutečnost vedla ke sporům o podobě festivalu mezi ředitelem Alešem Rumpem, který byl nejviditelnějším reprezentantem festivalu, a jeho finančním ředitelem a představitelem organizace STUD Brno Martinem Strachoněm. Na počátku roku 2012 bylo rozhodnuto o vytvoření jednotlivých organizačních složek v rámci občanského sdružení: Mezipatra, Studividlo a GaTe. To umožnilo větší autonomii jednotlivých uskupení.

Pražský tým měl však nadále obavy, že by o festivalu mohli rozhodovat členové organizace, kteří nebyli součástí týmu a často tak neměli o průběhu a organizaci festivalu žádné povědomí. Založeno bylo proto občanské sdružení Mezipatra sídlící v Praze a tamější tým začal usilovat o odtržení celého festivalu od sdružení STUD. Pracovníci festivalu z Brna a další původní zakladatelé se naopak obávali, že by tento krok vedl k proměně Mezipater v Brně na méněcennou část festivalu, která bude přehlížena a o jejíž podobě se bude rozhodovat centrálně z Prahy. Po vleklých jednáních a bojích o ochrannou známku festivalu bylo rozhodnuto o zrušení organizační složky Mezipatra (19. 10. 2013) a podepsány smlouvy o spolupráci mezi oběma subjekty. Organizace Mezipatra si tedy za úplatu propůjčuje licenci na pořádání festivalu od STUD Brno a zodpovídá za realizaci i financování celého projektu. STUD Brno dává k dispozici svoji kancelář, má právo v rámci festivalu uskutečnit své doprovodné akce a je uváděn jako spolupořadatel festivalu. Veškeré přípravy festivalu v roce 2013 již byly uskutečňovány prostřednictvím licence občanským sdružením Mezipatra.

V rámci organizačního týmu v současnosti existuje několik hlavních sekcí, mezi které patří sekce Brno. Vedení každé sekce je součástí nejužšího týmu rady, která činí nejzásadnější rozhodnutí o festivalu. Brněnská sekce se dále rozděluje podle oddělení (viz níže) a díky novému uspořádání má větší autonomii organizace doprovodného programu či lokální propagace. Do tvorby hlavního filmového programu ani zásadních propagačních produkčních rozhodnutí (například podoba vizuálu ročníku) nemůže zasáhnout jinak, než dvěma hlasy v radě tvořené šesti lidmi.

Naprostá většina pracovníků festivalu není členy organizace Mezipatra, z. s.

2.4.3 Poslání festivalu Mezipatra

Každá nezisková organizace je založena za nějakým účelem, kterého se více či méně drží při vykonávání své činnosti. Tento účel se nazývá posláním a pro efektivní fungování organizace je třeba, aby byl vědomě formulován a sdílen pracovníky organizace. Zároveň je využíván v komunikaci s veřejností a partnery, aby bylo již při prvním kontaktu zcela jasné, o co organizace usiluje.

Poslání představuje definici zaměření organizace ve vztahu k dosažení předpokládaných účinků. Mělo by být vyjádřením toho, co se organizace skutečně snaží vykonávat, a vycházet z potřeb stanoveného segmentu občanů a z reálných možností organizace. Musí být jasné a konkrétní, aby mohlo být základní premisou pro stanovení strategie a cílů organizace v dlouhodobém horizontu.⁸⁶

„Poslání definuje, proč dotyčná organizace existuje se záměrem vzbudit u řídicích i řadových pracovníků pocit účelu a sounáležitosti s organizací.“⁸⁷ Proto, aby mohlo být společným konsensem pracovníků, je nutné ho tvořit nebo aktualizovat ve spolupráci s nimi a s jejich postoji a poznatky. Jestliže se jednotliví členové organizace neshodují v názoru na to, co je jejich posláním, nemůže organizace dlouhodobě správně fungovat.

Pro potřeby navenek je také nutné, aby poslání vyjadřovalo hodnoty organizace a aby byla podle něj snadno identifikovatelná. Zároveň musí být poslání šiřitelné, tedy musí z něj srozumitelně vyplývat ústřední cíl organizace a rozsah jejího působení.

Mezipatra vznikala jako mnoho projektů neziskového komunitního charakteru velmi intuitivně v době, kdy zakladatelé nebyli seznámeni s teorií strategického plánování. Proto při vzniku festivalu a v následujících letech nebylo poslání konkrétně slovně definováno. Mezi pořadateli však panoval přibližný nevyslovený konsensus, proč festival existuje a co je jeho smyslem. V průběhu let se s růstem rozměru festivalu, počtu projekčních míst, návštěvníků, objemu rozpočtu a zvětšováním týmu objevila nutnost tuto vizi a poslání definovat, jak pro interní potřeby, tak pro prezentaci veřejnosti, dárcům a médiím.

⁸⁶ REKTOŘÍK, Jaroslav. *Organizace neziskového sektoru: základy ekonomiky, teorie a řízení*. 2. aktualiz. vyd. Praha: Ekopress, 2007, s. 41–42.

⁸⁷ VOSTROVSKÝ, Václav – ŠTŮSEK, Jaromír. *Strategické plánování neziskových organizací v podmínkách znalostní společnosti*. Praha: Agnes, 2008, s. 44.

Vzhledem k nedávné změně spolupráce a kompetencí týmů z jednotlivých pořádajících měst, bylo také při tvorbě poslání třeba zjistit, zda se brněnští a pražští členové shodují v chápání smyslu a budoucího směřování festivalu.

Tvorba formulace poslání festivalu probíhala jako součást této práce v květnu 2014 na víkendové teambuildingové akci, které se zúčastnili koordinátoři jednotlivých sekcí (PR, produkce, program, Brno) a ředitel festivalu. Z každé sekce navíc přijeli 2–3 členové jeho týmu/spolupracovníci, kteří jsou pro fungování festivalu nejpodstatnější. Role facilitátora se zhostil nezvykle ředitel festivalu, který ovšem do tvorby poslání nezasahoval jinak, než zadáním, supervizí a rozvíjejícími dotazy. Při přípravě workshopu vycházel z teoretických poznatků, které nasbíral v průběhu své praxe na filmových festivalech i na seminářích zaměřených na NNO.

V první části dostali všichni účastníci výrazné lepicí lístky, na něž měli psát asociace spojené s festivalem. Poté je všichni včetně prezentace a vysvětlení pojmů umísili na velkou tabuli, kde se nejčastěji objevovala slova jako *filmy*, *diverzita*, *otevřenost*, *setkávání*, *queer*, *vkus*, *svoboda*, *podpora*, *reprezentace*, *propojování*, *alternativy*, *přátelé*, *jinakost* a *tým*.

V druhé části byly stanoveny 4 základní otázky, na které odpovídal každý člen týmu zvlášť písemně:

- 1) Proč Mezipatra existují? Co je jejich smyslem?
- 2) Jaké jsou hlavní aktivity, které nabízíme, abychom tento smysl naplnili?
- 3) Kdo jsou příjemci našich služeb?
- 4) Co umožňují nabízené aktivity jejich příjemcům?

Při následném prezentování odpovědí na jednotlivé otázky se ve větách opakovaly zejména následující formulace: vyvolávat diskusi, snažit se o vzdělávání společnosti, prezentovat kvalitní queer program, kultivovat diváky, rozšiřovat obzory, smazávat normativitu, poskytovat prostor, umožňovat svobodu, rozšiřovat komplexní obraz, ukazovat, osvětlovat atp. Ačkoliv se v otázce smyslu organizace objevovalo mnoho názorů, všichni členové se shodli, že souhlasí s ostatními a že Mezipatra by skutečně měla splňovat všechny uváděné cíle. Vzhledem k tomu, že festival existuje již mnoho let a každý z účastníků s ním má přímou zkušenost, v otázce aktivit a okruhu příjemců panovala všeobecná shoda, tedy nadále zprostředkovávat queer filmový i jiný program pro všechny chtivé zájemce v oblasti působení organizace, tedy v České republice. V případě této konkrétní organizace přínosy příjemcům velmi úzce souvisejí se smyslem organizace, neboť podle organizátorů je smyslem

právě tento přínos. Nejčastěji se opakovala osvětová funkce a možnost být na festivalu sám sebou a vyjádřit sebe sama bez odsuzování okolí.

Poté bylo sepsáno několik vět, které se při brainstormingu zdály skupině nejdůležitější, a postupně se selektovaly a zobecňovaly až ke konečnému výsledku:

Prostřednictvím queer programu a jeho reflexe rozšiřují Mezipatra vnímavým divákům v České republice prostor pro objevování různorodosti genderových a sexuálních identit.

Zformováním poslání bylo vytvořeno základní východisko pro počátek strategického plánování organizace, pro správné fungování uvnitř organizace a pro její prezentaci potenciálním sponzorům. Nyní je třeba ho začít používat v externí komunikaci a zároveň rozšířit mezi všechny pracovníky organizace.

2.4.4 Festivalové publikum

Festivalový program každoročně navštíví několik tisíc lidí v Praze i v Brně. Přestože je složení publika dle prováděných průzkumů poměrně různorodé, festival samozřejmě oslovuje zejména členy LGBT komunity, kteří mají málokdy možnost navštívit kulturní akci, která je zaměřena přímo na ně. Prezentované filmy, divadelní představení či fotografie zobrazují alespoň částečně jejich životní zkušenosti a s jejich hrdiny se mohou identifikovat. V kombinaci s prostorem pro setkávání se s přáteli nebo novými lidmi bez předsudků tak festival vytváří bezpečnou zónu, kde se mohou otevřeně hlásit ke své orientaci.

Homosexuálové jsou z pohledu marketingu pro kulturní organizace velmi zajímavý segment. Často jsou vzdělaní, mají nadprůměrný příjem i zájem o kulturu a žijí většinou v bezdětných svazcích. Mají tedy větší objem zdrojů pro osobní zábavu (viz pink dollars, pozn. 76, s. 37) a více času.⁸⁸

Avšak ani u lidí, kteří se identifikují jako queer, není samozřejmě zájem o festival zaručen. Někteří jedinci mají například problém s veřejným coming outem (lidé by ji/ho mohli potkat a domyslet si její/jeho orientaci), někteří mají námitky proti zbytečnému zviditelňování a provokaci většinového obyvatelstva nebo mají jiné záliby.

Mezipatra se však snaží fungovat i jako pojítka mezi lidmi různých zaměření a veřejnosti orientované většinou zprostředkovávat autentickou představu o životě lidí

⁸⁸ BAČUVČÍK, Radim: *Marketing kultury: divadlo, koncerty, publikum, veřejnost*. 1. vyd. Zlín: Verbum, 2012, s. 77.

s odlišnou sexuální orientací nebo genderovou identitou. Lidé identifikující se jako heterosexuální tvoří dlouhodobě přibližně polovinu publika.

Festival každoročně provádí průzkum mezi svými diváky, v minulosti v papírové podobě dotazníků umístěných v projekčních místech, dnes pomocí online formuláře a jeho rozšíření pomocí sociálních sítí. Podle výsledků těchto průzkumů se průměrný divák liší dle měst, tedy v Praze má kolem 25 let a je to absolvent VŠ, v Brně chodí zejména studenti VŠ ve věku kolem 23 let. Toto rozdělení je velmi podobné demografickým ukazatelům organizačního týmu, který se v Praze skládá ze starších absolventů, v Brně potom z mladších studentů.⁸⁹ Různé publikum má různé nároky, požadavky na program, cenu vstupenek atp. Proto by měla organizace zvážit změnu strategie otrockého kopírování programu v obou městech. V roce 2012 se k tomuto modelu (více vycházet vstříc potřebám konkrétního publika) festival přiblížil ustavením větší autonomie brněnské složky týmu, která vyústila ve velmi odlišný doprovodný program.

Rozdíly jsou patrné i v maximální výši částky, kterou jsou diváci ochotní za vstupenku zaplatit. V Praze, kde jsou návštěvníci zvyklí na vyšší ceny vstupného na kulturní akce a zároveň je zde i vyšší průměrný plat, byla cena vstupenky stanovena na 110 Kč. V Brně naopak respondenti vyjádřili nevoli vůči vyšším cenám, než jsou v jednosálovém brněnském kině běžné, a tak je zde od roku 2012 vstupné na filmové představení 100 Kč .

Dle průzkumů je pro diváky nejdůležitější právě již zmiňovaný aspekt „setkávání se“, sociální přesah festivalu, který dotváří jeho jedinečnou atmosféru. Spokojenost diváků nejen s programem, ale také s jeho prostředím, je pro další existenci festivalu principiální. Diváci přinášejí tržby a jsou také referenční skupinou pro další potenciální návštěvníky či dárce. Jejich názory ovlivňují image festivalu navenek i šanci uspět u soukromých a veřejných donátorů.

Segmentace publika

Publikum lze dělit na segmenty dle různých kritérií, nejčastěji se využívají následující demografická kritéria:

- **Geografická** – velikost obce a její vzdálenost od centra
- **Demografická** – pohlaví, věk, vzdělání a povolání

⁸⁹ Výsledky dotazníkových průzkumů z let 2009–2011 a online průzkumu SurveyMonkey realizovaného v letech 2011 a 2012.

- **Psychografická** – dle vztahu a postoje k produktu (Diggleho členění publika na návštěvníky, zájemce, lhostejné a odmítače)
- **Sociografická** – společensko-ekonomické třídy
- **Behaviorální** – dle způsobu konzumace (např. iniciátor/doprovod, za zábavou/uměním)

Vymezení jednotlivých tržních segmentů většinou vzniká na základě kombinace několika relevantních kritérií.⁹⁰ Přesné vymezení všech jednotlivých segmentů publika festivalu je v současné době bohužel neproveditelné. Organizační tým by však měl usilovat o podrobný odborný výzkum pomocí partnerství s některou z kateder sociologie na vysokých školách v Praze a v Brně nebo s takto zaměřenou marketingovou společností. Lepší poznání publika a jeho očekávání by přineslo přesnější targeting⁹¹ a positioning⁹² festivalu.

Diggle⁹³ člení publikum dle vztahu a postoje k produktu na následující segmenty:

Dostupné publikum

- **Návštěvníci** (attenders) chodí na představení, mají informace o programech a své preference, kterými se řídí.
- **Zájemci** (intenders) necítí žádné zvláštní překážky, které by jim bránily v návštěvě kulturních akcí, v obecné rovině o nich mají určitou představu. Zpravidla jim brání v návštěvě to, že nemají s kým jít, nedozvěděli se o konání nebo neměli čas. Události nenavštěvují vůbec nebo navštěvují nahodile (zpravidla, když je někdo pozve).

Nedostupné publikum – široká veřejnost, která nemusí mít ke kulturní organizaci žádný vyhraněný vztah, přesto spoluvytváří veřejné mínění.

- **Lhostejní** (indifferent) nemají k organizaci ani produktu žádný vztah, na akci by nešli nebo šli jen v případě, že by je někdo přemluvil, avšak pravděpodobně by je to neoslovilo. Víceméně uznávají důležitost existence organizace a potřebu podpory z veřejných zdrojů.

⁹⁰ BAČUVČÍK, Radim: *Marketing kultury: divadlo, koncerty, publikum, veřejnost*. 1. vyd. Zlín: Verbum, 2012, s. 73.

⁹¹ Targeting (zacílení) je výběr vhodných segmentů, na které se bude organizace zaměřovat při vytváření svých produktů a jejich marketingové komunikaci. Jeden produkt může znamenat pro každý segment jiný benefit, mají jinou motivaci akcí navštívit.

⁹² Positioning (umístění) je součástí produktové nebo korporátní image. Jde o zdůraznění některého aspektu organizace nebo produktu, která ho odlišuje od konkurence.

⁹³ DIGGLE, Keith. *Arts marketing*. 1st pub. London: Rhinegold, 1994, s. 29.

- **Odmítači** (hostile) mohou být organizaci nebezpeční – odmítají princip podpory z veřejných zdrojů nebo jsou zaujatí přímo proti určitému druhu organizace. Pokud tento člověk ovlivňuje osoby spolurozhodující o podpoře, může to znamenat její reálné ohrožení.

Protože publikum není homogenní množinou, je nutné přizpůsobit komunikaci různým skupinám. Návštěvníci například nepotřebují na akci lákat, stačí jim dodat základní informace (kdy a kde) na místě pro ně obvyklém. Zájemcům je třeba říci nejen, že se akce koná (místa, kde to mohou zjistit, se zpravidla liší od míst, kde to zjišťují návštěvníci), ale je nutno jim také dodat argumenty, proč by měli akci navštívit. Tyto argumenty mohou souviset s podobou produktu, ale také s emocemi a způsobem vnímání a prožívání kulturní akce jako společenské události určité hodnoty.⁹⁴ U lhostejného publika je třeba lépe vysvětlit své poslání a přiblížit produkt, mohou tak postupem času přejít do skupiny zájemců. V případě odmítačů nejde o získání podpory, ale alespoň o docílení tolerance k organizaci či principu subvence.⁹⁵

2.4.5 Organizace a organizační struktura

Hlavním elementem pro správné fungování a rozvoj organizace jsou její pracovníci. Ti vykonávají na festivalech malého a středního rozsahu často vysoce specializovanou práci bez možnosti za ni dostávat odpovídající plat. Pokud placení jsou, jedná se nejčastěji pouze o sezónní práci na krátkodobou smlouvu. Takoví organizátoři jsou nuceni si na zbytek roku hledat zcela jiné zaměstnání nebo putovat z festivalu na festival.

Lidské zdroje a jejich optimální využití jsou pro Mezipatra zcela zásadní. Festival je založen na dobrovolnické práci všech zapojených včetně nejužšího týmu, který pracuje v průběhu celého roku. Tito lidé tedy vkládají do projektu svoji práci a čas (dohromady se jedná o více než 7 000 hodin) bez nároku na honorář, a tak jsou v podstatě jeho největšími sponzory.

Dobrovolnická práce je specifická v tom, že motivace materiální (v podobě finanční odměny) je nahrazena motivací založenou na nehmotném přínosu. Ten může být pro každého jedince různý. Někteří lidé chtějí nabýt praktické zkušenosti, někteří se chtějí seznámit

⁹⁴ BAČUVČÍK, Radim: *Marketing kultury: divadlo, koncerty, publikum, veřejnost*. 1. vyd. Zlín: Verbum, 2012, s. 29–30.

⁹⁵ BAČUVČÍK, Radim: *Marketing kultury: divadlo, koncerty, publikum, veřejnost*. 1. vyd. Zlín: Verbum, 2012, s. 30.

s novými lidmi, jiné motivuje přesvědčení o smyslu věci.⁹⁶ Dobrovolnická práce pro neziskové organizace je výhodná nejen díky své bezplatnosti, ale také z důvodu oddanosti zapojených dobrovolníků k vybranému projektu. Nemateriální motivace, ať už je jakákoliv, je často mnohem silnější než příslib platu.

Neplacená práce na kvalifikovaných postech je však z dlouhodobého hlediska velkým problémem zejména kvůli fluktuaci lidí. Na festivalu pracuje mnoho studentů či mladých lidí, kteří mají při studiu nebo těsně po něm stále dostatek volného času pro dobrovolné aktivity. Po ukončení studia jsou však nuceni stát se ekonomicky aktivními a na další neplacenou práci jim již nezbyvá čas. Dochází také k syndromu vyhoření, který nastává, když se člověk intenzivně věnuje práci, do níž vkládá očekávání, které není naplněno.

Malé a střední festivaly, které nejsou schopny platit nebo adekvátně platit své vysoce kvalifikované zaměstnance, se musí neustále potýkat s jejich odchodem na lépe placená místa. Jakmile jakýkoliv člen týmu tvořeného dobrovolníky odejde, naruší to křehký mechanismus festivalové organizace a najít a zaučit vhodnou náhradu je vždy velmi složité.

Pro správné fungování organizačního týmu je nutná silná motivace jeho členů a přirozená autorita leadera. Oproti profesionálním týmům musí spolupracovat více lidí, aby zvládli objem práce současně s placeným zaměstnáním. Proto je nezbytné přesné vymezení kompetencí a struktury týmu, aby se předešlo nedorozuměním nebo konfliktům.

Struktura organizačního týmu a kompetence jeho členů

V souvislosti se změnami probíhajícími v roce 2012 byla vytvořena nová organizační struktura, která určuje hierarchii a kompetence členů týmu, zejména potom sekcí s celostátní působností, tedy pražských. Brněnský tým donedávna podrobnou organizační strukturu neměl. Její zformování probíhalo jako součást této diplomové práce a je popsána níže.

1. Ředitel festivalu

Podílí se na všech přípravách festivalu a je supervizorem jednotlivých složek. Prezentuje festival v médiích, před partnery a sponzory, shání partnery, sponzory, dotace a

⁹⁶ Další viz např. HADWIGEROVÁ, Petra. *Dobrovolník jako objekt řízení lidských zdrojů v NNO*. Brno, 2009. Bakalářská práce. Masarykova univerzita, Ekonomicko-správní fakulta, Katedra veřejné ekonomie. Dostupné též z: <http://is.muni.cz/th/170237/esf_b/Bakalarska_prace.pdf>.

TOŠNER, Jiří – SOZANSKÁ, Olga. *Dobrovolníci a metodika práce s nimi v organizacích*. 1. vyd. Praha: Portál, 2002. 149 s.

FRIČ, Pavol. *Dárcovství a dobrovolnictví v České republice: (výsledky výzkumu NROS a Agnes)*. 1. vyd. Praha: Agnes, 2001, 115 s.

granty. Zajišťuje administrativní agendu. Rozděluje rozpočet pro jednotlivé sekce a kontroluje jeho dodržování. Koordinuje práci hlavního managementu.

1.1. Produkční manažer

Koordinuje a zodpovídá za celé produkční oddělení. Podílí se na přípravách zahajovacího a zakončovacího ceremoniálu. Komunikuje s kiny a ostatními místy konání. Přípravuje smlouvy pro tým, přednášející, vystupující, kina atd. Koordinuje společně s produkcí Brna převozy propagačních materiálů, filmů, Queer shopu apod. Kontaktní osobou je ředitel.

1.1.1. Výkonná produkční (kontaktní osoba: produkční manažer)

Zodpovídá za průběh příprav těsně před festivalem (tj. výzdoba kina, umístění bannerů do sálů, umístění letáků do foyer, příprava backstage,...), dále za průběh festivalu a práce spojené s jeho ukončením (tj. úklid kina). Je zodpovědná za koordinátora dobrovolníků, vedoucího Queer shopu, vedoucí kina, produkční ceremoniálů - komunikuje s nimi a kontroluje jejich práci či zodpovídá jejich případné dotazy.

1.1.2. Koordinátor dobrovolníků (kontaktní osoba: produkční manažer)

Shromažďuje zájemce o pomoc či praxi na festivalu. Zařizuje informační schůzku dobrovolníků s produkcí, kde se dobrovolníci dozvědí více o svých úkolech - roznos propagačních materiálů, asistence při přípravách atp. Domlouvá s dobrovolníky rozpis směn. Komunikuje s vedoucím Queer shopu, koordinátorem doprovodného programu a s výkonnou produkční a zajišťuje dobrovolnické změny dle jejich potřeb.

1.1.3. Vedoucí kina (kontaktní osoba: produkční manažer)

Po dobu trvání celého festivalu je přítomen v kině, zodpovídá za klidný průběh festivalu. Kontroluje dostatek propagačních materiálů a letáků, stará se o hladký průběh projekce - kontroluje její kvalitu a kvalitu titulků, v případě komplikací komunikuje s technickou produkcí či s promítačem. Zajišťuje úvody před filmem v případě, že neuvádí dramaturg s hostem, v případě Q&A zajišťuje mikrofony. Stará se o to, aby v kině byly pouštěny před projekcí potřebné spoty.

1.1.4. Vedoucí Queer shopu⁹⁷ (kontaktní osoba: výkonná produkční)

Stará se o objednávky sortimentu Queer shopu – komunikuje s dodavatelem knih a suvenýrů, zajišťuje potisky triček, popřípadě ostatních propagačních materiálů. Před začátkem festivalu dělá důkladnou inventuru a připraví zboží. Během festivalu se stará o tržbu a

⁹⁷ Queer shop je název pro stánek umístěný v kinech nebo jiných místech festivalu, kde je k dostání festivalový merchadising, knihy s homosexuální tematikou a další suvenýry.

sortiment. Instruuje dobrovolníky ohledně shopu. Přípravuje sortiment na převoz do Brna, popřípadě na ozvěny. Po festivalu provede inventuru a odevzdá vyúčtování. Komunikuje především s koordinátorem dobrovolníků a výkonnou produkční.

1.1.5. **Akreditace a protokol** (kontaktní osoba: produkční manažer)

Ve spolupráci s produkčním manažerem, PR manažerkou a koordinátorkou programu zajišťuje zvací a akreditační agendu. Zajišťuje zadávání dat do festivalové databáze (online festivalový software manager Eventival), následné kontroly a exporthy, úzce spolupracuje s koordinátorem dobrovolníků při sestavování konečných seznamů hostů. Společně s produkčním manažerem a koordinátorem dobrovolníků nastavuje přesné postupy pro zadávání zvacích a akreditačních dat do festivalové databáze.

1.1.6. **Koordinátorka školních projekcí** (kontaktní osoba: produkční manažer)

Domlouvá přednášející, volné termíny v kině pro školní projekce. Tvoří po domluvě s programovým týmem nabídku školních projekcí a rozesílá ji školám. Komunikuje se zájemci o projekce, domlouvá kino a přednášejícího na objednané termíny. Je na místě v době projekcí, asistuje, vybírá peníze od škol. Vyžádá si zpětnou vazbu od škol.

1.1.7. **Produkční ceremoniálů** (kontaktní osoba: výkonná produkční)

Stará se o slavnostní zahájení a slavnostní zakončení festivalu. Veškeré požadavky konzultuje s koordinátorkou programu a výkonnou produkční.

1.1.8. **Koordinátorka klepačů⁹⁸**

Shání klepače jednotlivých filmů z řad překladatelů nebo ověřených pracovníků. Domlouvá s nimi harmonogram projekcí a poskytuje jim titulky a filmy k náhledu a přípravě. Často je tato funkce spojená s koordinátorem překladů.

1.2. **Koordinátorka programu**

Koordinuje programový tým, shippera, guest service a technickou produkci. Podílí se na výběru filmů, vystavujících a přednášejících. Komunikuje s ředitelem o dramaturgickém směřování festivalu. Spolu s ředitelem rovněž vybírají festivalové téma a vhodné hosty na základě předchozí domluvy se svým týmem. Dodává informace o programu sekci PR a spolupracuje na jeho představení. V průběhu festivalu je v kontaktu s hosty a zajišťuje Q&A.⁹⁹ Dělá také všechny činnosti filmového dramaturga.

⁹⁸ Klepač (jinak také kličač) je člověk, který sedí při promítání v sále a simultánně odklepává titulky dle dialogu probíhajícího na plátně. K tomu využívá notebook speciálním programem propojený s dataprojektorem.

⁹⁹ Q&A neboli Questions and answers je debata tvůrce s diváky po promítání filmu, na níž se mohou přítomní ptát na to, co je na filmu, samotném režisérovi nebo jeho tvorbě zajímavá.

1.2.1. **Filmoví dramaturgové**

Podílí se na tvorbě koncepce a výběru filmů na festival. Oslovují distribuční společnosti a tvůrce a dojednávají s nimi práva k filmům, poplatky za ně a konkrétní nosiče. Komunikují s technickou produkcí a produkčním manažerem ohledně možných promítacích formátů. Podílí se na komunikaci s hosty před i v průběhu festivalu. Dramaturgové jsou v programové sekci 3–4 a každý zodpovídá za své filmové tituly a tvoří jejich synopse.

1.2.2. **Shipper**

Jedná se většinou o spojenou pozici s festivalovým dramaturgem. Zajišťuje import a včasné dodání filmů ve správném formátu na jednotlivá projekční místa a jejich předání do Brna. Tvoří rozpis projekcí jednotlivých kin s podrobnostmi o filmu a komunikuje se všemi zúčastněnými stranami. Může také zajišťovat digitální shipping, který probíhá pouze virtuálně přenosem dat.

1.2.3. **Koordinátorka překladů**

Zodpovídá za překlad titulků do češtiny dle dodaných dialogových listin a jejich korektury a případné načasování. Shání předkladatele, korektory a časovače. Zajišťuje včasné dodání titulků do kin, popřípadě technickému produkčnímu.

1.2.4. **Technický produkční**

Připravuje správné formáty filmů, spotů, znělky a vizuálu pro promítání v kinech či v televizi. Spolupracuje s Českou televizí na internetovém speciálu promítání krátkých filmů. Nahrává časované titulky do obrazu. Má na starosti výrobu nosičů filmů pro festivalové ozvěny.

1.2.5. **Koordinátor doprovodného programu**

Vymýšlí doprovodný program v Praze v souladu s tématy jednotlivých ročníků a koncepcí dramaturgů. Oslovuje účinkující a ve spolupráci s produkcí domlouvá prostory a zajišťuje technické požadavky. Dodává všechny potřebné informace pro účely propagace. Je na místě jednotlivých akcí a koordinuje jejich přípravu a průběh. V případě potřeby komunikuje s koordinátorem dobrovolníků.

1.2.6. **Guest service**

Stará se o hosty. Zajišťuje jim ubytování, jízdenky a letenky, vyzvedává je na letišti nebo nádraží a přepravuje do hotelu a na festivalové akce. Připravuje jim program a je jim k dispozici i na prohlídky města nebo jiné činnosti. Vyhledává a komunikuje s partnery z oblasti ubytování a dopravy.

1.3. PR manažerka

Koordinuje PR tým a řídí ho tak, aby byl festival co nejviditelnější, aby byl v kontaktu s diváky, aby přilákal návštěvníky, aby o něm referovala média. Vymýšlí mediální kampaň, jedná s celostátními mediálními partnery, pořádá tiskové konference a funguje jako mluvčí. Společně s koordinátorkou programu a ředitelem schvaluje vizuál ročníku.

1.3.1. PR

Připravuje tiskové zprávy a články na webové stránky a na web, komunikuje s novináři a poskytuje jim potřebné informace a materiály. Asistuje PR manažerce.

1.3.2. Správce nových médií

Na základě preferencí programového týmu ohledně prioritně propagovaných akcí vymýšlí obsah a načasování příspěvků na sociálních sítích Facebook, Instagram a Twitter. Zajišťuje co nejefektivnější využití placených příspěvků a realizuje online kampaně. Reaguje na komentáře fanoušků na sociálních sítích.

1.3.3. Koordinátorka newsletteru

Dle požadavků PR manažerky tvoří a rozesílá emailový newsletter s aktuálními informacemi o festivalu. Spravuje databázi kontaktů.

1.3.4. Web editorka

Dle požadavků PR manažera zveřejňuje informace, články, pozvánky, fotografie či loga a bannery partnerů na webových stránkách. Řeší případné potíže při převodu programového obsahu z programu Eventival na webové stránky.

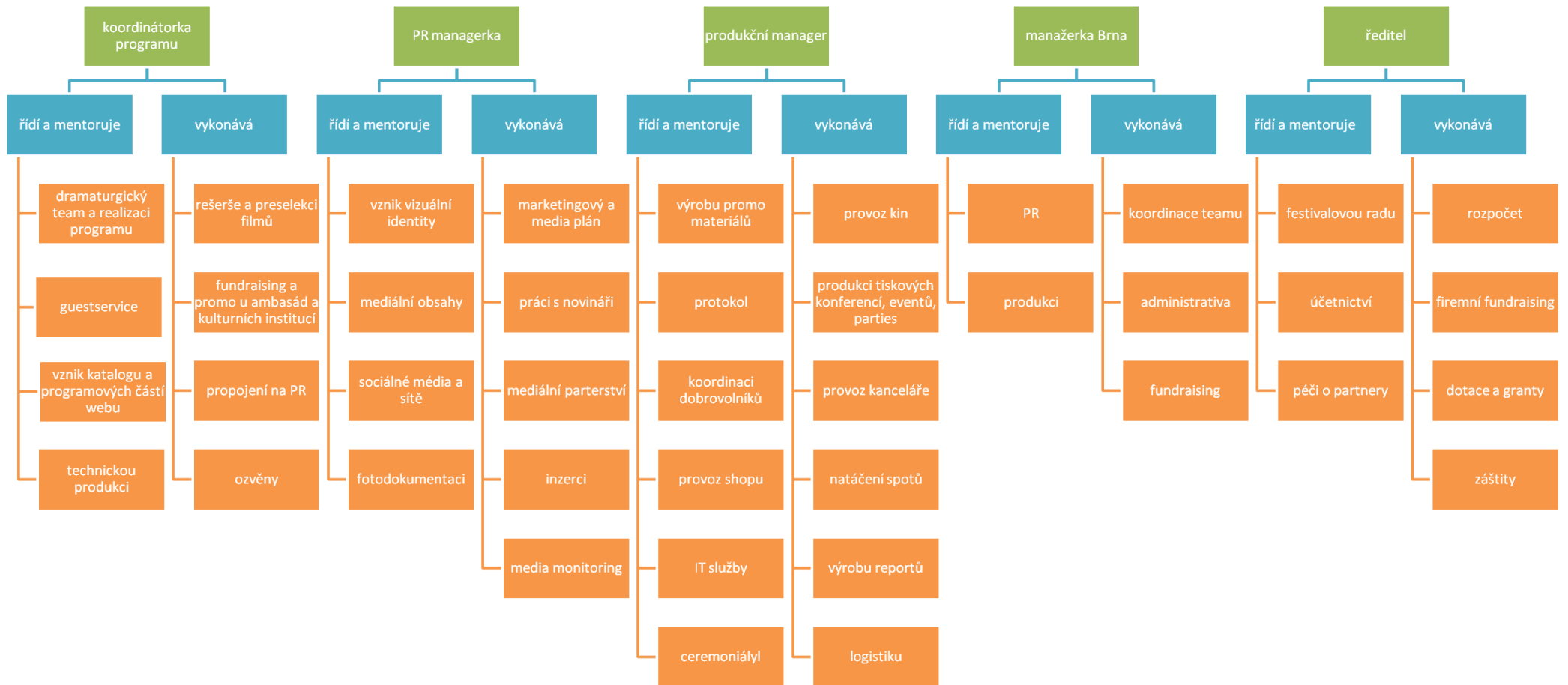
1.3.5. Koordinátorka katalogu

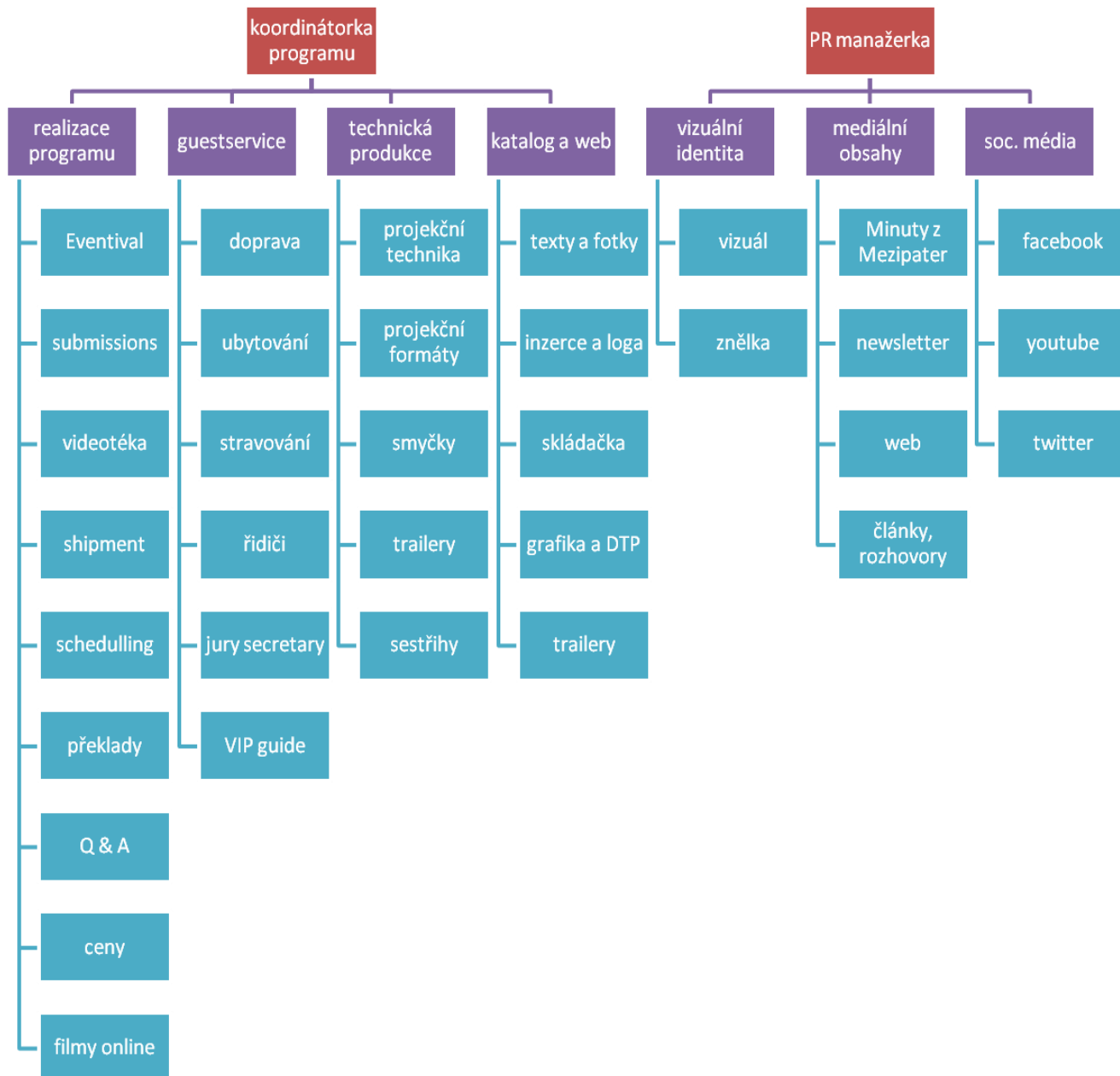
Zajišťuje data pro tisk skládacích letáků a katalogu. Shromažďuje texty a fotografie programu, informace o vstupenkách, projekčních místech a hostech, úvodní slovo a záštity. Dle dohodnutých partnerství zajišťuje uvedení inzercí a log. Domlouvá s grafikem podobu katalogu a s editorem vkládání textů a fotografií. Řídí korektury textů a zodpovídá za včasné dodání tiskových dat tiskárně.

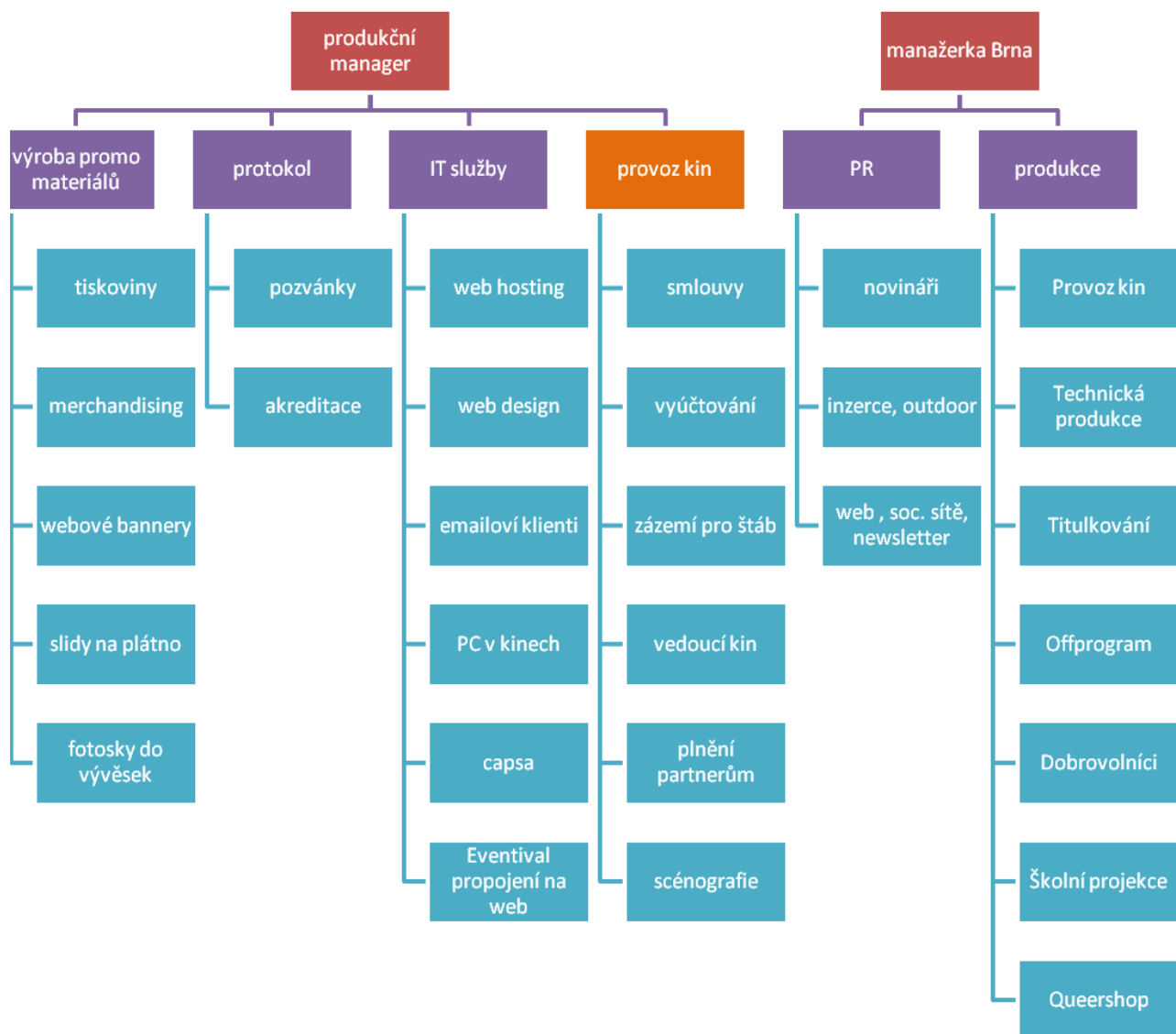
1.4. Manažerka Brna

Náplň funkce manažerky Brna a celá sekce brněnského organizačního týmu bude podrobněji rozepsána níže.

Schéma č. 3: Organizační struktura managementu a rozdělení kompetencí







Jak již bylo výše zmíněno, jednou ze zvláštností festivalu je, že probíhá se stejným hlavním programem ve dvou městech, tedy i jeho tým je rozdělen na dvě části, které musí vzájemně kooperovat. Organizačními a personálními změnami, které nastaly před ročníkem 2012, se oba týmy více osamostatnily, ale některé činnosti je stále třeba koordinovat společně. Jádrem týmu jsou vedoucí jednotlivých složek, kteří dále koordinují své týmy. Jedná se o ředitele festivalu, vedoucího produkce, vedoucí programu, vedoucí PR a vedoucí Brna. Tato festivalová rada se schází, radí se a rozhoduje v otázkách týkajících se celého festivalu a předává si informace potřebné k další koordinaci svých týmů. Dle tohoto rozdělení je zjevný nepoměr mezi členy rady z brněnské části týmu (vedoucí Brna a vedoucí brněnského programu) a pražské části týmu (všichni ostatní). Tato situace je přirozeným vyústěním faktu, že do Prahy jezdí festivaloví hosté a festivalová porota, jejichž přítomnost vyžaduje vedle asistence guest servisu také účast programového týmu na schůzkách i projekcích s následnými diskusemi. Na pražské části festivalu je také většina zvaných hostů z řad umělců, politiků i partnerů, čímž je část produkčního týmu starající se o akreditace a pozvánky automaticky situována také sem. Tyto skutečnosti přitahují do Prahy větší zájem médií a tudíž i PR týmu.

Jak je vidět z organizační struktury níže (Schéma č. 4), brněnský tým je svým složením velmi podobný týmu celofestivalovému sídlícímu v Praze, ale jeho velikost je redukována. Jednotliví členové sice spolupracují se svými kolegy z Prahy (například PR Brna s PR festivalu, brněnský produkční s produkčním v Praze), ale zodpovídají se hierarchicky nadřízenému koordinátorovi, tedy vedoucí Brna.

V roce 2012 se výrazně proměnil festivalový tým zejména v Brně, kde odešlo několik dlouholetých spolupracovníků. Zároveň v souvislosti se získáním větší autonomie vznikly nové pozice, včetně funkce ředitelky brněnské sekce, k jejímuž vykonávání jsem byla vyzvána. Od této doby nebyla oficiálně vytvořena organizační struktura a kompetence jednotlivých členů týmu, což přinášelo mnohé problémy. Jednotlivé úkoly a zodpovědnost vyplývala spíše z předchozí zkušenosti a momentální domluvy, než z předem určeného systému. Právě systematizace a jasně stanovené náplně práce jsou vzhledem k vysoké fluktuaci lidí v týmu zásadní. Pro zjednodušení přechodů v případě personální změny by bylo v budoucnu prospěšné vytvářet „manuály“ jednotlivých pozic s alespoň základními informacemi o konkrétním průběhu a harmonogramu příprav daného segmentu.

V průběhu července 2014 proběhla první víkendová teambuildingová akce jen pro brněnský tým. Účastníci se vedle aktivit zaměřených na lepší poznání ostatních, spolupráci,

ověření důvěry či vyzkoušení různých rolí v týmu, věnovali také diskusím o smyslu festivalu a cílech, kterých chtějí jako tým dosáhnout.

Proběhla zde také debata o preferencích jednotlivých členů a jejich aspiracích na různé pozice. Od počátku tohoto roku se také uskutečnilo několik osobních setkání s týmovými kolegy, na nichž byly představy o jejich budoucím uplatnění na festivalu projednávány. Na základě těchto vyjádřených tužeb a předchozích zkušeností jsme společně s Anetou Horákovou, dosavadní koordinátorkou doprovodného programu, vytvořily organizační strukturu brněnské sekce festivalu včetně předběžného obsazení pozic a jejich náplní práce.

V principu demokratické zřízení (se zřídka uplatňovaným právem veta ředitelky) a prostor pro kreativitu jsou hybnými prvky brněnského týmu, neboť právě možnost spolurozhodování a seberealizace je pro členy týmu podstatnou motivací pro dobrovolnou práci. Aby však mohl tým pracovat efektivně, je třeba nastavit alespoň základní mantinely, tedy určitá pravidla, zodpovědnost a hierarchii.

1. Manažerka Brna

Koordinuje brněnský organizační tým, má přehled o všech složkách a podílí se na všech zásadních rozhodnutích. Domlouvá spolupráci a její podmínky s kiny a institucemi (např. Moravská galerie, Masarykova univerzita). Tvoří a průběžně kontroluje čerpání rozpočtu pro brněnskou část festivalu. Přípravuje smlouvy s kiny, účinkujícími, partnery apod. Spolupracuje s PR Brna na kampani a vystupuje s ní / místo ní v médiích. Je hlavní spojkou s pražskou částí. Zajišťuje potvrzení o praxi, daru, účetní doklady, manipulaci s penězi, zpracovává vyúčtování včetně přehledu návštěvnosti. Eviduje data do statistiky NIPOS.

1.1. PR manažerka

Supervizuje jednotlivé podsložky a stará se o plnění termínů. Kontroluje čerpání rozpočtu na PR a informuje ředitelku. Komunikuje s grafikem o podobě lokálních propagačních materiálů. Tato funkce může být propojena v jednom člověku například s fundraiserem.

1.1.1. Fundraiser

Oslovuje potenciální sponzory a dárce a pečuje o ty stálé. Domlouvá podmínky spolupráce a připravuje smlouvy. Shromažďuje loga těchto partnerů a kontroluje jejich umístění v tiskovinách a na webových stránkách. Zároveň dohlíží i na plnění podmínek vůči festivalu.

1.1.2. PR a vedoucí propagace

Komunikuje s novináři, shání mediální partnery, dodává požadované informace médiím. Vytváří tiskové zprávy s pomocí obecných informací o tématu a vizuálu a po konzultaci s vedoucí programu a ředitelkou zdůrazňuje prioritní akce v Brně. Zastupuje festival v lokálních médiích a na tiskové konferenci. Ve spolupráci s PR v Praze realizuje lokální outdoorovou kampaň dle možností rozpočtu. Oslovuje vybrané vážené osobnosti pro poskytnutí festivalové záštity.

1.1.3. Vedoucí redakce

Tvoří nebo obstarává tvorbu textů o festivalu v Brně na webové stránky, sociální sítě či blog. Shromažďuje texty a fotografie do katalogu a na leták, koordinuje jejich korekturu. Kontroluje inzerci partnerů v katalogu. Komunikuje s koordinátorkou katalogu a dodává jí potřebné materiály včetně grafického návrhu obálky s propagací brněnské akce doprovodného programu.

1.1.4. Koordinátor fotografů

Shání fotografie a koordinuje jejich výskyt na jednotlivých akcích. Shromažďuje fotografie a dodává je kolegům pro webové stránky a sociální sítě.

1.1.5. Protokol

Ve spolupráci s ředitelkou aktualizuje seznam zvaných a akreditovaných hostů, vkládá jejich kontakty do databáze Eventival a označuje zde typ jejich akreditace. Vytváří a rozesílá hromadné pozvánky pro zvané. Zajišťuje akreditace fyzicky, evidenci zvaných na místě a předání akreditací.

1.2. Vedoucí programu

Koordinuje doprovodný program a je v kontaktu s jednotlivými podsložkami. Schvaluje jejich dramaturgii v návaznosti na festivalové téma. Kontroluje rozpočet doprovodného programu a jeho plnění. Společně s koordinátorkou programu v Praze a ředitelkou tvoří plán programu (filmy a doprovodné akce) v Brně. Předává texty a fotografie do letáků a katalogu redakci.

1.2.1. Koordinátorka přednášek a diskusí

Vymýšlí dramaturgii přednášek a diskusí v rámci aktuálního tématu. Komunikuje s přednášejícími, opatřuje od nich texty a fotografie do propagačních materiálů, řeší s nimi termín a podmínky. Technické požadavky předává technickému produkčnímu. Vybírá pro tyto akce prostory a v koordinaci s produkcí je zajišťuje. Připravuje místo konání a stará se o jejich průběh.

1.2.2. Koordinátor divadelních představení

Vymýšlí dramaturgii divadelních představení. Komunikuje s účinkujícími divadly, řeší s nimi termín, podmínky a technické požadavky, které předává produkci. Zajišťuje smlouvy s vystupujícími a předání honorářů. Vymýšlí prostory pro představení a v koordinaci s produkcí je zařizuje. Je v místě konání pro přípravu a zajištění vybírání vstupného a průběhu představení. Dodává texty o představeních a fotografie vedoucí programu.

1.2.3. Koordinátorka parties

Společně s kolegy z programové sekce vymýšlí program parties a kontaktuje vystupující (kapely a DJ) a zvukaře. Shání vhodné prostory pro parties a řeší s nimi technické zázemí. Domlouvá se všemi podmínky smluv, zabezpečuje jejich předání a předání honorářů. Koordinuje předprodej vstupenek, směny u pokladny, dekorace atp. Účastní se příprav prostoru a stará se o průběh akce.

1.2.4. Koordinátorka výstav

Vymýšlí dramaturgii výstav v návaznosti na festivalové téma. Komunikuje s vystavujícími, řeší s nimi technické požadavky, požadavky na převoz, rámy atp. Vymýšlí prostory pro výstavy a společně s produkcí je zajišťuje. Je zodpovědná za instalaci výstavy. Vymýšlí program vernisáží, obstarává na ně občerstvení a v jejich průběhu je na místě.

1.2.5. Koordinátorka Film in the closet

Vymýšlí koncept tajného představení v netradičních prostorách v návaznosti na festivalové téma. Ve spolupráci s programovým týmem v Praze zajišťuje práva na vybraný film. V koordinaci s produkcí domlouvá prostory a podmínky jejich využití. Sama nebo v zastoupení zajišťuje produkci akce (techniku, rekvizity). Vymýšlí způsob propagace akce a koordinuje ji. Stará se o průběh akce na místě.

1.2.6. Koordinátorka ostatních doprovodných akcí

Vymýšlí a obstarává přípravu a propagaci speciálních akcí jako je speeddating nebo pub kvíz. Zajišťuje pro ně prostory, jejich program včetně moderátora, rekvizity a ceny. Komunikuje se zájemci o účast a eviduje je. Předává požadavky na projekční techniku a ozvučení technickému produkčnímu. Připravuje prostor v předstihu a stará se o průběh akcí.

1.3. Vedoucí produkce

Supervizuje a kontroluje jednotlivé podsložky. Spolupracuje na zajištění veškerých prostor a kontroluje smlouvy s nimi. Domlouvá s produkcí v Praze množství a logistiku propagačních materiálů. Koordinuje převozy mezi Prahou a Brnem. Zajišťuje distribuci tiskových materiálů ve spolupráci s koordinátorem dobrovolníků. Produkčně zajišťuje

tiskovou konferenci a osobně nebo v zastoupení produkční stránku jednotlivých nepokrytých akcí.

1.3.1. **Vedoucí kin**

Jsou přítomni ve svých přidělených kinech v době projekcí a zodpovídají za bezproblémový chod kina. Kontrolují přítomnost filmů, titulků a klepačů. Spolupracují s kinem a domlouvají zkoušky techniky a filmů. Zajišťují úvody před filmem, volná místa pro akreditované hosty a každodenní evidenci návštěvnosti z pokladny kina. Koordinují výzdobu kina a přípravy před festivalem i úklid po něm. V době nepřítomnosti vedoucího Queer shopu jsou kontaktní osobou pro dobrovolníky v něm pracující.

1.3.2. **Technická produkce**

Stará se o technickou stránku festivalu v Brně. Zajišťuje techniku na doprovodné akce, její zprovoznění a kontrolu na místě. V případě potřeby spolupracuje s kiny na přípravách projekcí včetně titulkovacího zařízení. Komunikuje s technickým produkčním v Praze a dodává digitální kopie filmů, smyčky a upoutávky do kin nebo shipperovi.

1.3.3. **Shipper**

Komunikuje se shipperem v Praze, kontroluje jím vytvořený plán projekcí s podrobnostmi o nosičích pro kina. Přebírá filmy při převozu z Prahy, kontroluje jejich správnost a distribuuje je na určená místa. Dodává nebo domlouvá s technickým produkčním dodání digitálních souborů do kin. Obstarává export filmů včetně tvorby potřebných dokumentů. Informuje příjemce o odeslání zásilek.

1.3.4. **Koordinátor dobrovolníků**

Shání nové i osvědčené dobrovolníky, domlouvá s nimi termíny a vytváří plán směn na jednotlivých místech dle požadavků týmových kolegů. Komunikuje s dobrovolníky a instruuje je ohledně jejich povinností. Koordinuje distribuci nabídek do škol a propagačních materiálů na jím vytvořený seznam distribučních míst. Kontroluje práci dobrovolníků a předává jim volné vstupenky jako odměnu za práci.

1.3.5. **Koordinátor Queer shopu**

Komunikuje s vedoucím Queer shopu v Praze, přebírá materiály Queer shopu po jeho převezení z Prahy a eviduje sortiment, který rozděljuje a instaluje do jednotlivých kin. Instruuje dobrovolníky na prodej a kontroluje jejich práci. Přebírá a počítá tržbu Queer shopu, provádí konečnou inventuru a evidenci celkových tržeb. Zajišťuje zabalení a předání zbylého sortimentu na převoz do Prahy.

1.3.6. Koordinátorka guest servisu

Komunikuje s quest servisem v Praze o hostech a jejich harmonogramu, společně s ním zajišťuje jejich dopravu do Brna a zpět. Vyzvedává a ubytovává hosty, stará se o jejich program a jejich Q&A po projekcích. Je hostům k dispozici a plní jejich přání.

1.3.7. Koordinátorka divácké soutěže

Vytváří hlasovací lístek a propagační cedule na diváckou soutěž do kin. Zajišťuje sběrná místa v kinech a průběžnou evidenci hlasů. Předává informaci o vítězi divácké ceny den před zakončením festivalu ředitelce. Lístky s emaily shromažďuje pro losování o ceny.

1.3.8. IT podpora

Administruje webové stránky, zajišťuje přesun informací o programu z Eventivalu na webové stránky. Řeší případné technické potíže týkající se IT.

Následující pozice spadají pod kategorii produkce i programu, intenzivně spolupracují s oběma složkami a zodpovídají se oběma vedoucím.

1.2/3.1 Koordinátorka školních představení

Komunikuje s programem v Praze a na základě jimi vybraných filmů vytváří oslovovací dopis pro školy s programem školních představení. Oslovuje přednášející a domlouvá s nimi podmínky a honorář. Aktualizuje databázi škol, rozesílá zvací emaily a s koordinátorem dobrovolníků zajišťuje roznos letáků s nabídkou po školách. Je kontaktní osobou pro školy a eviduje přihlášené. Je přítomna na místě a vybírá vstupné.

1.2/3.2 Koordinátorka klepačů

Shání zodpovědné klepače, dodává jim titulky a náhledové kopie filmů. Tvoří rozpis klepačů na jednotlivá představení dle jejich časových možností a jazykových znalostí. Kontroluje přítomnost titulků v zařízení na titulkování a zajišťuje smlouvy s klepači.

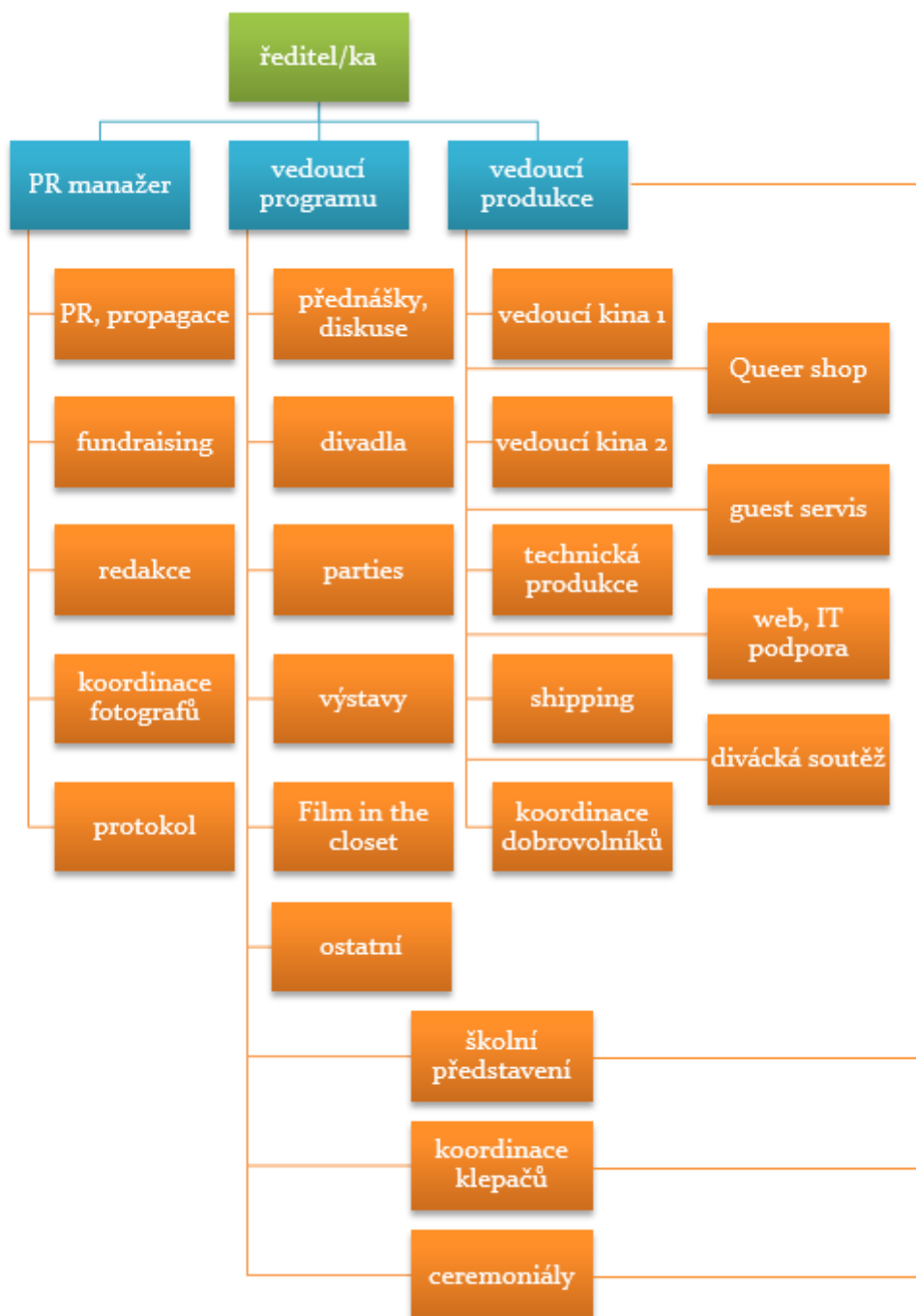
1.2/3.3 Koordinátorka ceremoniálů

Zařizuje program a moderátory na zahajovací a zakončovací ceremoniály. S přihlédnutím k požadavkům ředitelky ohledně poděkování partnerům a jiným formalitám vymýšlí harmonogram jednotlivých večerů. Ve spolupráci s kinem a technickou produkcí zajišťuje generální zkoušku. Koordinuje celý průběh ceremoniálů.

Tato organizační struktura byla na konci července představena brněnskému týmu s konkrétními návrhy obsazení jednotlivých pozic. Zbývá však několik neobsazených míst a nevyřešených otázek. Nyní se nacházíme v procesu hledání nových spolupracovníků a

do konce srpna 2014 by měla být známa definitivní podoba struktury na tento ročník. Po skončení festivalu proběhne evaluace celkového fungování uvnitř týmu a je pravděpodobné, že se bude následující schéma dále vyvíjet dle zkušeností a aktuální situace festivalu.

Schéma č. 4: Organizační struktura týmu Mezipatra Brno



2.4.6 Harmonogram příprav

Pro lepší představu o objemu práce potřebné k úspěšné realizaci festivalu tohoto rozsahu a jejího načasování uvádím níže stručný harmonogram příprav festivalu Mezipatra podle jednotlivých oddělení v průběhu roku. V tomto harmonogramu není uvedena zvlášť brněnská sekce, neboť přípravy probíhají paralelně v obou městech a činnosti brněnského týmu lze zařadit pod PR, program a produkci.

	Ředitel	PR	Program	Produkce
Září	Žádost o grant na další rok – hl.m. Praha			
Říjen	Žádost o dotaci – Ministerstvo kultury; SFČK			
Leden			Programový tým vybrán; vymýšlení tématu	
Únor	Podklady pro fundraising; oslovení ambasad	První verze marketingového plánu; inzerce do katalogu Jeden svět; vybrání dodavatele vizuálu	Téma projednáno s PR a vedením, předáno PR; vyžádání si DVD preview chtěných filmů	
Březen	Oslovení jiných institucí, potenciálních sponzorů či partnerů	Marketingový timeline; oslovení mediálních partnerů	Rozeslání call for submissions; výběr a oslovení hlavní poroty; témata na přednášky	
Duben	Upřesnění realizačních týmů všech sekcí		Filmy pro retrospektivu, oslovení vlastníků práv; preselektce soutěžních filmů; výběr a oslovení hostů; potvrzení hlavní poroty	Předběžný výběr a oslovení míst projekcí, parties, přednášek, výstav...
Květen	První návrh rozpočtu, později upřesňován	Oslovení mediální podpory; první návrhy vizuálu	Zálohování DVD pro překlady a tým; vyjednávání licencí	guest servis – zjišťování požadavků hostů
Červen	Žádost Česko-německý fond budoucnosti		Vyžádání si fotografií pro katalog, trailerů,	

			dialogových listů	
Červenec	Smlouvy s partnery, kiny, distribučními spol. apod.; požádání o záštity	Propagace na MFF KV; výběr vizuálu s vedením a programem	Networking MFF KV; kontrola rozpočtu programu	Smluvní zajištění prostor pro program včetně
Srpen		Schůzky s mediálními partnery; konkretizace; smlouvy; společně s produkcí tvorba znělky; inzerce MFDF Jihlava	Doladění detailů doprovodného programu; seznam filmů pro ambasády; potvrzení studentské poroty; naprogramování do časů a míst; koncept ceremoniálů	Oslovení přednášejících na školní projekce, překladatelů, časovačů a klepačů; tvorba znělky; oslovení účinkujících (off-program); guest servis - zajištění letenek a ubytování
Září	Dodání úvodního slova a dalších materiálů do katalogu (např. foto a texty k záštítám)	Propagační materiály, poskytování podkladů mediálním partnerům; domluva výlepových a reklamních ploch; radioznělka; příprava katalogu – texty od sekcí, korekce, překlady	Výběr přihlášených filmů; příprava podkladů pro katalog, web – filmy, hosté, porota...; oslovení vlastníků práv k filmům na online stream	Nabídka pro školy; hotový program kinům; překládání titulků, časování; začátek komunikace shippera; doladění detailů s účinkujícími a partnery; zajištění smluv a komunikace s Ozvěnami
Říjen	Finální rozpočet přibližně stanoven	Představení a distribuce znělky; plnění obsahu webových stránek; akreditace pro novináře; pozvánky na TK; podklady pro výrobu spotů, slidů apod.; vyžádání bannerů, log, inzercí; inzeráty a bannery - výroba a distribuce	Předání posledních kontaktů shipperovi	Tisk a distribuce propagačních materiálů – hl. katalog; zajištění nosičů s filmy a titulky na Ozvěny; výroba a příprava akreditací, pozvánek, vysáček; rezervace školních představení; přepisy nosičů na vyhovující formát
Listopad	Tiskové konference, propagace	Distribuce spotu, triček a předmětů do soutěží; tiskové	Uvádění filmů; Q&A s hosty, komunikace	Zajištění ceremoniálů, projekcí, parties,

	v médiích, rozhovory, komunikace s hosty; ceremoniály, předání cen; smlouvy s účinkujícími, dohody o provedení práce	konference, tiskové zprávy, propagace v médiích, rozhovory; minuty z Mezipater; sběr ohlasů v médiích; Mezimaily; sociální sítě; Koordinace fotografií	s hosty, popřípadě s médii	Queershoppu, technické produkce, titulků, školních, doprovodných komunikace s kiny, vedení dobrovolníků; guest servise – starost o hosty; uklid po festivalu, vrácení bannerů apod.
Prosinec	Vyúčtování festivalu, úhrady faktur, pokladna, vyúčtování grantů a dotací; fakturace ozvěn	Zpracování mediálních ohlasů		Zpětná vazba od spoluorganizátorů, učitelek, dobrovolníků, odeslání cen a posledních filmů; guest servise – komunikace s hosty - zpětná vazba
Únor	Daňové přiznání; Výroční zpráva			

Ředitel má vedle u sebe uvedených činností samozřejmě na starosti zejména supervizi všech organizačních sekcí a fází procesu realizace. Ředitel je také zodpovědný za finanční stránku festivalu, takže musí mít v každé chvíli přehled o tom, co si organizace může dovolit a co už ne. Rozpočet je přizpůsobován aktuální situaci – např. jak nákladní budou hosté, práva k filmům, jaké dotace festival získal a v jaké výši atp.

2.4.7 Současné financování festivalu

V současné době se objem peněz alokovaných z veřejných zdrojů především na kulturní projekty stále snižuje¹⁰⁰ a v budoucnu bude tento trend pravděpodobně pokračovat. Pro udržitelnost jakékoliv kulturní organizace nebo projektu je tak nutné, aby si vybudovaly systém vícezdrojového financování.

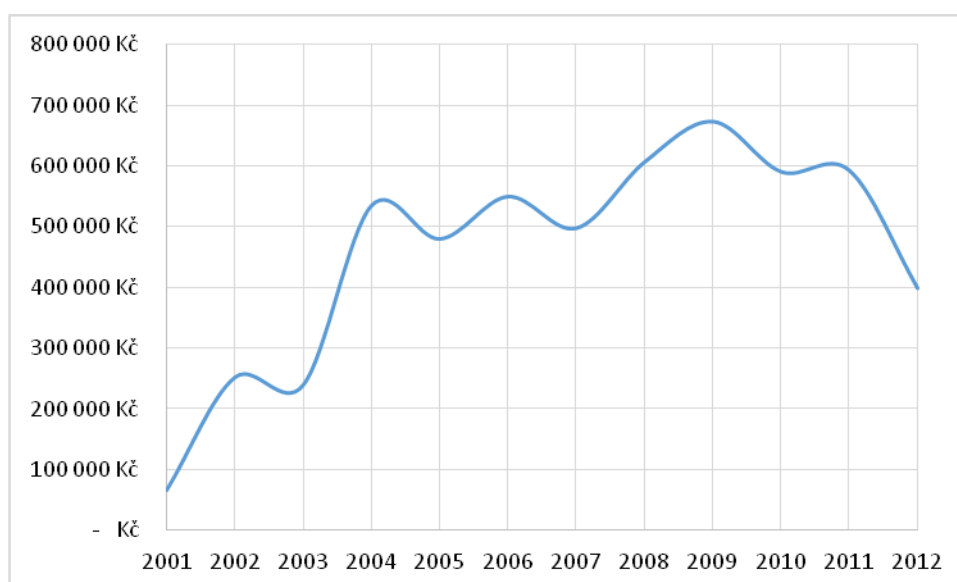
¹⁰⁰ To je patrné například z Výsledků účtů kultury za rok 2010 a 2012 zpracovávaného Českým statistickým úřadem. V roce 2010 uvolnil veřejný sektor na kulturu 36,2 mld. Kč, o dva roky později o 5% méně, tj. 34,3 mld. Kč. (*Výsledky účtu kultury za rok 2010* [online]. 2012. [cit. 2014-06-01]. Dostupné z: <http://www.czso.cz/csu/2012edicniplan.nsf/publ/3318-12-r_2012> *Výsledky účtu kultury za rok 2012* [online]. 2014. [cit. 2014-06-01]. Dostupné z: <<http://www.czso.cz/csu/2014edicniplan.nsf/p/090005-14>>)

Prostředky může organizace získávat jak z interních zdrojů organizace (tedy zejména z vlastní činnosti), tak ze zdrojů externích. Ty se dále dělí na veřejné (z veřejné správy) a soukromé (ať už individuální nebo korporátní).

Vlastní zdroje

Vlastní zdroje jsou získávány zejména hlavní činností organizace, tedy pořádáním festivalu, potažmo prodejem vstupenek na filmový a doprovodný program. Tržby festivalu se v průběhu jeho historie pochopitelně s nárůstem publika dlouhodobě zvětšovaly. V posledních letech, kdy je přetlak nabídky kulturních akcí a průměrná návštěvnost filmových představení klesá,¹⁰¹ mírně klesá i počet diváků festivalu a výše tržeb.

Graf č. 3: Vývoj tržeb ze vstupného v letech 2001–2012

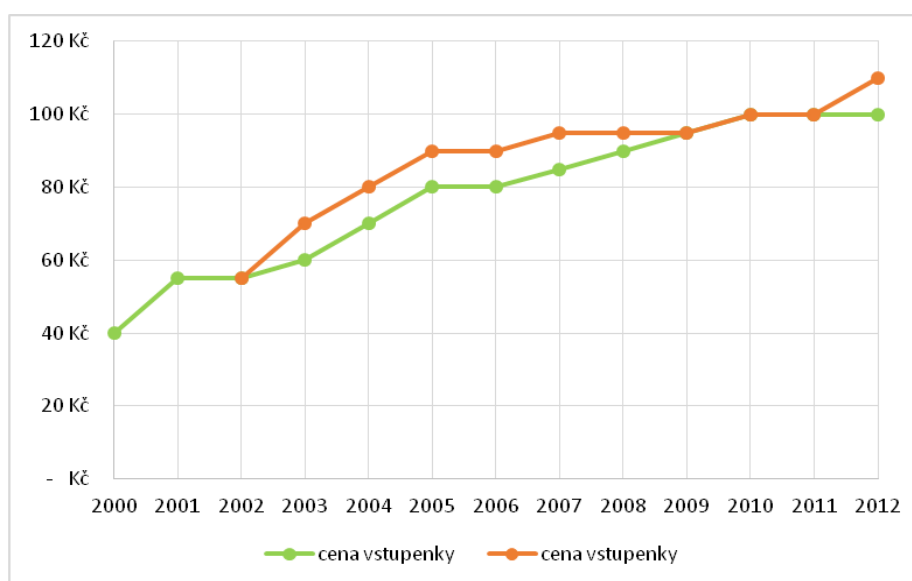


Zdroj: Vypracováno autorka na základě archivních záznamů festivalu Mezipatra – archiv STUD Brno, z. s. a vedení festivalu.

V průběhu let byla několikrát také změněna cena vstupenky na jednotlivá filmová představení v souvislosti s inflací, zvyšováním nákladů festivalu, ale i jeho kvality a služeb. V roce 2012 byl po průzkumu mezi diváky opět ustanoven model, kdy vstupenka v Praze je dražší než vstupenka v Brně, konkrétní rozdíl činí 10 Kč.

¹⁰¹ Dle statistiky Unie filmových distributorů byla průměrná návštěvnost filmového představení v roce 2013 26,7 diváků, před deseti lety v roce 2003 byl tento údaj 35,6 diváků.

Graf č. 4: Vývoj ceny vstupenky na filmové představení na festivalu Mezipatra



Zdroj: Vypracováno autorkou na základě propagačních materiálů jednotlivých ročníků festivalu Mezipatra – archiv STUD Brno, o. s.

Od roku 2002 jsou na festivalu zavedeny přenosné permanentky na 7 vstupů na filmová představení. V roce 2013 stála tato permanentka v Praze 550 Kč a v Brně 490 Kč.

Tržby neplnou jen z filmových projekcí, ale také z programů pro školy a z některých zpoplatněných doprovodných akcí jako jsou divadelní představení nebo zejména parties. Výše vstupného na tyto akce se odvíjí od nákladů na jejich realizaci.

Dalším zdrojem vlastních příjmů jsou tržby z prodeje zboží v Queer shopu, které se však v současné době pohybují v řádech desítek tisíc korun, a tak nemají takový význam. Merchandising festivalu rozhodně nabízí možnost efektivnějšího využití jak pro účely finanční, tak propagační.

Třetím vlastním zdrojem jsou poplatky organizátorů Ozvěn Mezipater v jednotlivých městech za zajištění promítacích práv k vybraným filmům, jejich překlad, otitulkování a dodání, propůjčení jména festivalu a podíl na propagaci.

Veřejné zdroje

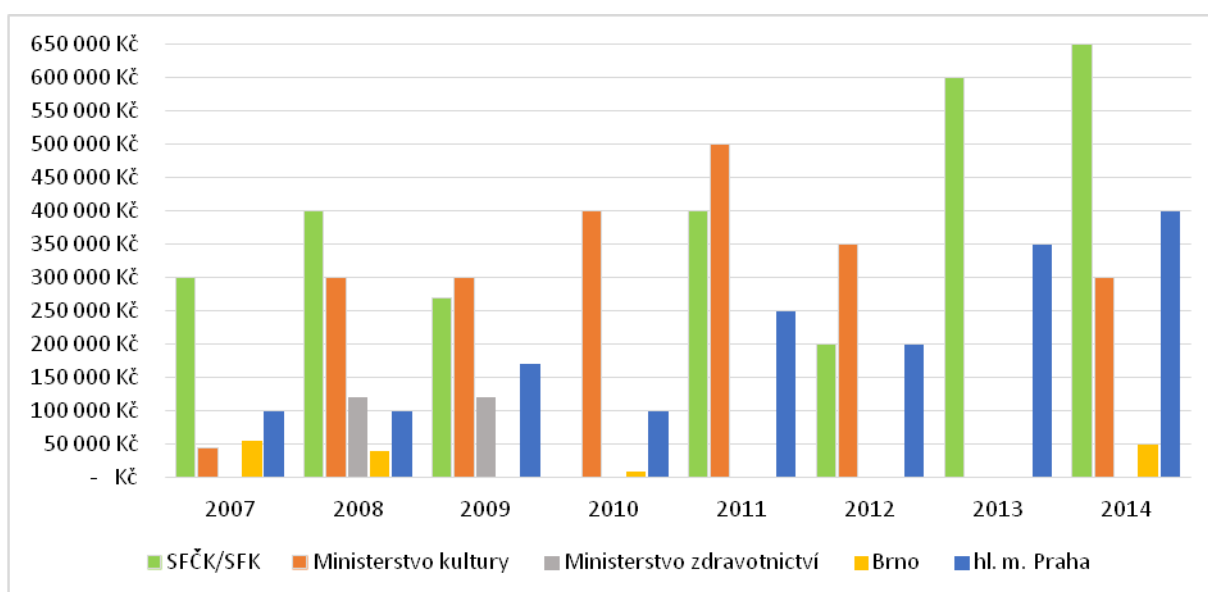
Festival Mezipatra každoročně žádá o prostředky z několika různých českých i zahraničních veřejných zdrojů. V rámci ČR jde zejména o dotační výběrové řízení Ministerstva kultury spadající pod Odbor médií a audiovizí v okruhu *Festivaly, přehlídky a výstavy v oblasti kinematografie a médií*, odkud každoročně (mimo roku 2013) získává řádově stovky tisíc korun.

Dalším zdrojem byl v minulosti Státní fond České republiky pro podporu a rozvoj české kinematografie, v němž filmové festivaly spadaly pod oblast *Propagace českého kinematografického díla*. Od přeměny na Státní fond kinematografie v roce 2013 žádá festival o dotace v kategorii *Filmový festival a přehlídka v oblasti kinematografie*. Státní fond měl v minulosti problémy s vlastním financováním, a proto byl rizikovým zdrojem, se změnou legislativy a novými zdroji jeho příjmů by však mělo dojít ke stabilizaci. Podobně jako u Ministerstva kultury se výše příspěvku Státního fondu pohybuje kolem několika stovek tisíc korun.

Pravidelně od roku 2007 získává festival *jednoleté granty z rozpočtu hlavního města Prahy v oblasti kultury a umění*, jejichž výše dlouhodobě roste. Společně s Ministerstvem kultury a Státním fondem kinematografie je hlavní město Praha nevýznamnějším donátorem festivalu.

Od roku 2002 získávaly Mezipatra dotaci z rozpočtu „mateřského“ města Brna, kde festival vznikl, v řádech desítek tisíc korun. V roce 2009 způsobilo vyřazení festivalu z okruhu příjemců dotace kontroverzi, neboť do nedávné změny grantového systému byly menší příspěvky na kulturu přidělovány plošně všem žadatelům až na výjimky, které byly zpravidla ve sporu s Magistrátem města Brna. Změna přišla až v letošním roce, kdy byla po změně hodnotícího systému vyhodnocena žádost o *Dotaci typu B v oblasti kultury* kladně a letošní ročník bude podpořen 50 tisíci korun.

Graf č. 5: Vývoj příjmů z veřejných rozpočtů České republiky v letech 2007–2014



Zdroj: Vypracováno autorkou na základě archivních dokumentů festivalu Mezipatra a veřejně dostupných výsledků dotačních a grantových řízení jednotlivých institucí.

Dalšími veřejnými zdroji, ovšem nikoliv z rozpočtů České republiky, jsou různé ambasády, instituce nebo fondy na podporu mezikulturní spolupráce. Mezipatra dlouhodobě spolupracují s mnoha institucemi na podporu specifické země a její kultury. Jsou to například Swedish Film Institute, Goethe-Institut, US Embassy, British Council, Alliance Française, Instituto Cervantes atp. Ve svých počátcích získával festival příspěvky od mnoha organizací tohoto typu. V posledních letech má tato podpora častěji formu nefinančního daru v podobě hrazení filmových práv či dopravy filmu, bezplatného poskytnutím svých prostor, propagace nebo jiné služby. Suma darů od těchto institucí se pohybuje mezi 100–200 tisíci korun ročně.

Mezipatra nežádají o dotace z fondů Evropské Unie, neboť jejich záběr přesahuje evropské měřítko a nespĺňují tak požadovaná kritéria.

Festival samozřejmě profituje i z výhod nepřímé veřejné podpory v podobě speciálních úlev na daních nebo zvýhodněných podmínek propagace na místech spadajících pod veřejnou správu.

Soukromé zdroje

Soukromá podpora může pocházet ze strany právnických osob (podniky, nadace a trusty) nebo individuálních dárců.

Přímou podporou jednotlivců je finanční dar, který věnují organizaci bez nároku na protislužbu. V České republice je získání větších nebo pravidelných příspěvků poměrně složité, neboť, mecenášství zde nemá vypěstovanou tradici. Majetnější lidé navíc nechtějí příliš vybočovat a své bohatství zdůrazňovat navenek. Podle Fóra dárců „dnešní český mecenáš je zhruba pětatřicátník až čtyřicátník, který vybudoval úspěšnou a udržitelnou firmu, a dívá se kolem sebe a zajímá ho, jak by mohl pomoci společnosti, ve které žije. Zajímá se o společnost, ve které žije a podniká, chce vylepšit podmínky pro růst a rozvoj v ní a zejména klade důraz na úroveň vzdělanosti českých lidí.“¹⁰² Takové donory však Mezipatra prozatím bohužel nemají. Jejich přispěvateli jsou většinou návštěvníci festivalu, kteří ho chtějí podpořit nižšími částkami v řádech stovek až tisíců korun. Využívají k tomu zejména program „adopce filmů“,¹⁰³ který byl zaveden v roce 2004 právě zahájením snah o získání individuálních dárců, kteří podporují myšlenku festivalu. Navíc zvolený název narážející na skutečnost nemožnosti

¹⁰² ŠPLÍCHALOVÁ, Klára. *Čeští mecenáši - nový živočišný druh?* [online]. Fórum dárců, 2010. [cit. 2014-06-20]. Dostupné z: <<http://www.donorsforum.cz/nadace-a-fondy/mecenasstvi.html>>

¹⁰³ Zájemci si mohou adoptovat film věnováním minimální částky 500 Kč, poté jsou uvedeni jako adoptivní rodiče na webových stránkách a v katalogu, je jim poděkováno před projekcí daného filmu a dostanou dvě vstupenky na jeho projekci.

adoptování dětí homosexuálními páry v ČR provokuje, vyvolává diskusi a je proto vhodný i pro propagační účely. Příjmy z tohoto zdroje však klesají. V loňském roce byla poprvé použita forma crowdfundingu na webovém serveru HitHit, kde bylo usilováno o získání 70 000 Kč.

Také individuální dárci mohou festival podpořit nefinančním darem jako je poskytnutí výrobků (například občerstvení na raut, technické vybavení apod.) či služeb (nápad, čas, schopnosti) zdarma nebo se slevou.

Největšího objemu zdrojů od jedinců dosahuje nehmotná podpora festivalu z řad neplaceného týmu i dobrovolníků, jejichž čas a schopnosti jsou darem organizaci – na Mezipatrech pracují všichni mimo překladatelů a obsluhovačů titulkovacího zařízení bez nároku na honorář. Práce všech lidí na festivalu by v případě proplácení stála přibližně 400 000 Kč. Za takové dárci se dají považovat i někteří účinkující, kteří vystupují pouze za cestovní náklady.

Podpora soukromých právnických subjektů může být také hmotná či nehmotná a má charakter daru, sponzorství nebo partnerství (viz kapitola 2.4). Festival získává ve formě finančních darů od firem jen menší částky od několika tisíc do desítek tisíc korun.

Nejvýznamnějšími prostředky plynoucími ze sponzoringu jsou služby a produkty poskytované v rámci barterových obchodů s menšími firmami, které jsou často spjaty s LGBT komunitou. Jedná se například o letenky pro hosty, občerstvení na rauty a vernisáže, tiskové služby, ubytování, přepravní služby nebo zajišťování účetnictví festivalu. Od Mezipater tyto firmy získávají vstupenky na festival pro své zaměstnance či partnery, VIP pozvánky na speciální akce, propagaci na webových stránkách, v tiskových materiálech, v upoutávce a v kinech, nebo také možnost zorganizovat prezentaci produktů firmy v rámci některého z eventů.

Dlouholetým problémem festivalu je neschopnost sehnat většího sponzora, který by ho dlouhodobě finančně podporoval. Částečně to může být způsobeno i neochotou firem se prezentovat jako podporovatel sexuálních menšin v obavě ze ztráty svých konzervativních zákazníků. Roli samozřejmě hraje i to, že festival má přes veškerou snahu PR týmu poměrně malé mediální pokrytí, a tak není pro větší firmy dostatečně zajímavý.

Nefinančním darem partnerů může být i možnost zdarma nebo za zvýhodněných podmínek využít jejich prostory, čehož festival využívá zejména pro účely pořádání doprovodného programu.

Neopomenutelní jsou také mediální partneři, jenž jsou krucální pro propagaci festivalu.

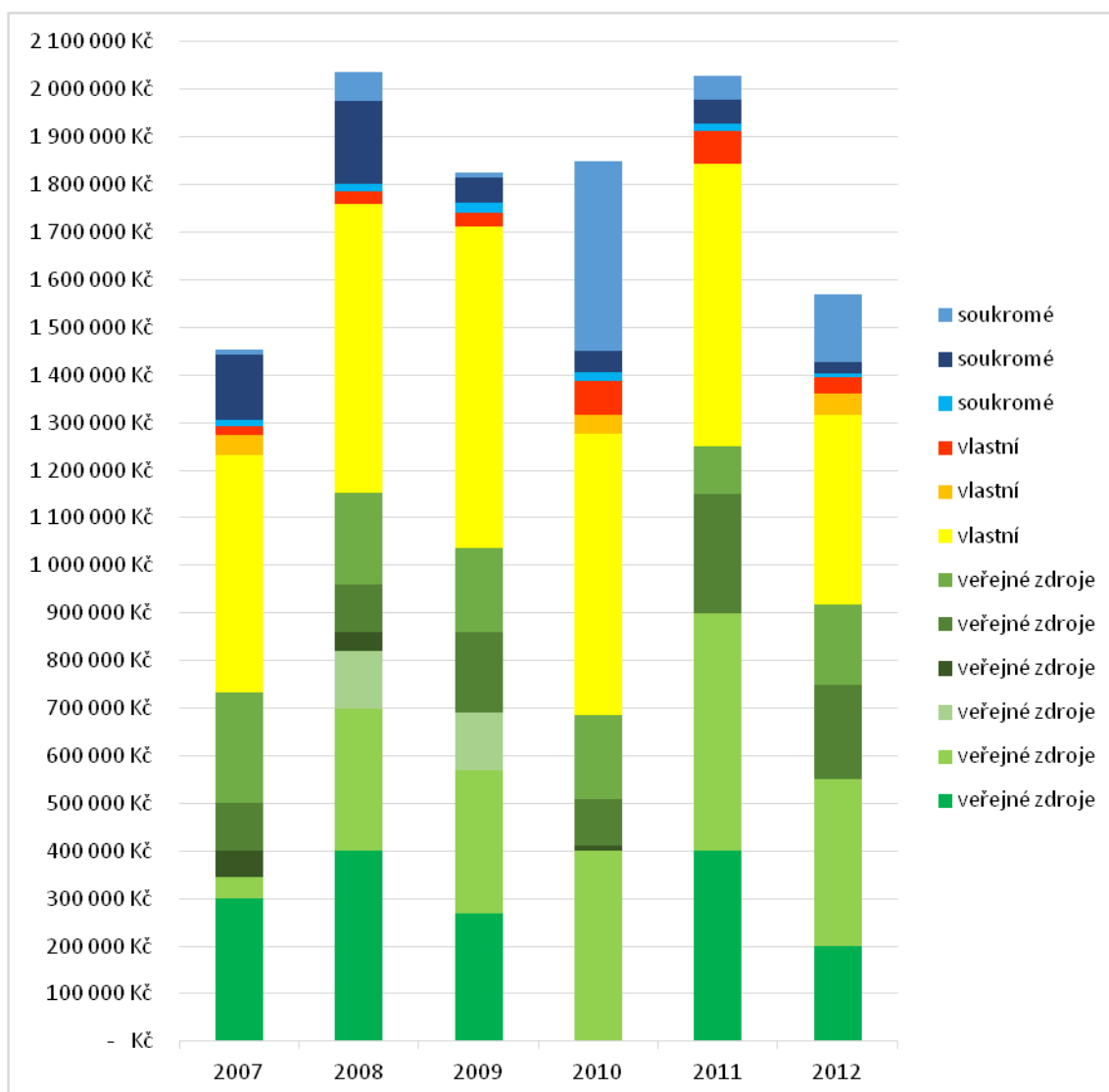
Jak již bylo výše zmíněno, pro udržitelnost festivalu je nutné hledat zdroje jinde, než jen ve veřejném sektoru. Možností, která se nabízí, je zajištění potřebných financí pomocí metod fundraisingu. Fundraisingem nazýváme hledání, získávání a pěstování zdrojů, respektive řízení a správu zdrojů, které mají pomoci především neziskovým organizacím zbavit se nedostatku prostředků, dosáhnout stanovených cílů a naplnit poslání organizace.¹⁰⁴

Když nemá organizace potřebné zdroje, nemůže vyvíjet činnost, pro kterou byla založena a stává se zbytečnou. Přesto většina nestátních neziskových organizací v České republice nemá funkci fundraisera nebo alespoň fundraisingový plán. V českém prostředí se povědomí o fundraisingu teprve tvoří a odborníků na něj je stále velmi málo.

Ani festival Mezipatra není výjimkou a nemá ve svém týmu fundraisera. Jeho funkci aktuálně zastává ředitel festivalu Aleš Rumpel. Tomu však zaneprázdněnost jinými aspekty organizace nedovoluje aktivně vyhledávat jiné, než již osvědčené zdroje. Festival tedy pravidelně žádá o granty z veřejných zdrojů a domlouvá podporu ze soukromého sektoru většinou na principu barterů.

¹⁰⁴ REKTOŘÍK, Jaroslav. *Organizace neziskového sektoru: základy ekonomiky, teorie a řízení*. 2. aktualiz. vyd. Praha: Ekopress, 2007, s. 93.

Graf č. 6: Vývoj příjmů QFF Mezipatra v letech 2007–2012 dle zdroje



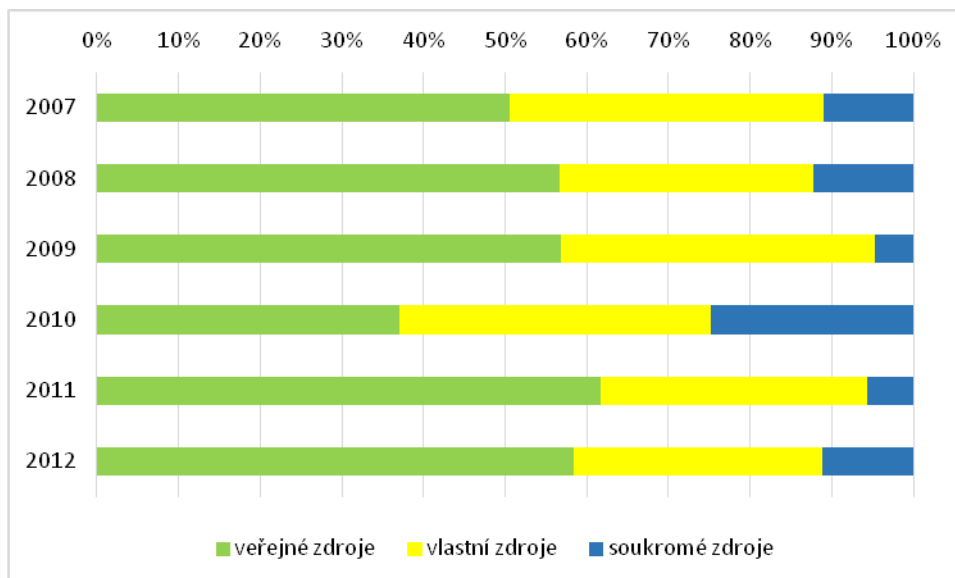
HLMP – Hlavní město Praha
 MMB – Magistrát města Brna
 MZ – Ministerstvo zdravotnictví
 MK – Ministerstvo kultury
 SFČK – Státní fond na podporu a rozvoj české kinematografie

Zdroj: Vypracováno autorkou na základě archivních dokumentů festivalu Mezipatra.

Z Grafů č. 5 a 6 jasně vyplývá, že ačkoliv příspěvky z veřejných rozpočtů v posledních letech rostou, přílišné spoléhání na ně může být pro festival do budoucna likvidační, neboť výpadek byt' jednoho z nich způsobí velmi citelnou ztrátu příjmů. Ideálním způsobem financování je proto zajistit co nejvíce vzájemně zaměnitelných zdrojů. Dle britského modelu je tzv. zlatý standard financování kultury založen na třech pilířích, kdy každý zdroj příjmů (veřejné zdroje, soukromé zdroje, realizované příjmy) tvoří třetinu

celkových příjmů.¹⁰⁵ Mezipatra však zdaleka těchto výsledků nedosahují. Poměrné rozložení příjmů festivalu dle zdrojů je přehledněji zobrazeno v Grafu č. 7.

Graf č. 7: Poměrné rozložení příjmů QFF Mezipatra dle druhu zdroje 2007–2012



Zdroj: Vypracováno autorkou na základě archivních dokumentů festivalu Mezipatra.

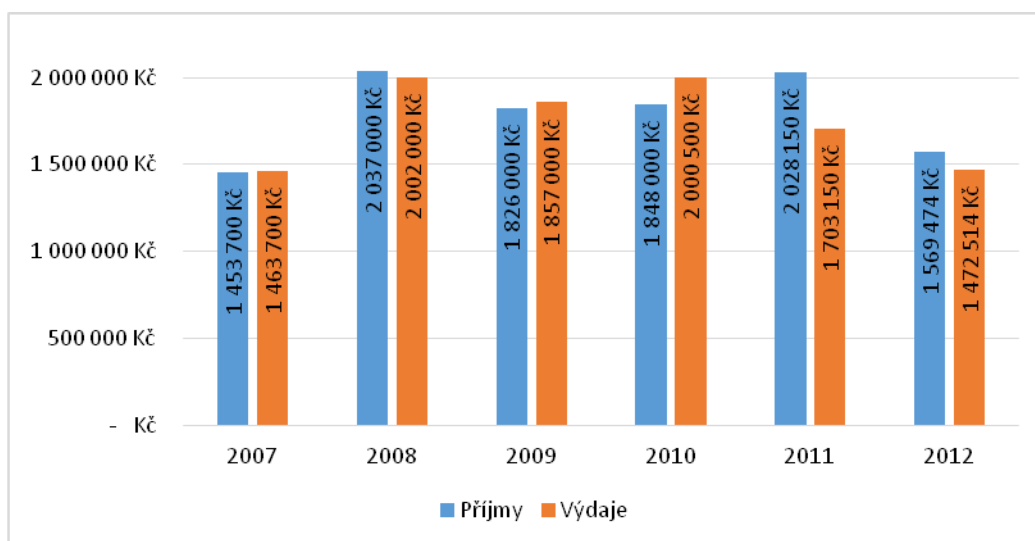
Festival má nedostatky zejména v soukromém financování svých aktivit. Například příspěvky od soukromých osob jsou v současnosti nejnižší od jejich zavedení. To může být způsobeno jak nedostatečnou péčí o stávající dárce, tak i pasivitou v oblasti oslovování nových potenciálních dárců či nevhodně zvolenou metodou.

Dalšími hrozbami budoucnosti festivalu může být i fakt, že festival zajišťuje finanční zdroje pouze na jeden rok, nežádá o víceleté granty a nevytváří větší finanční rezervy. Nemá tedy například krytí v případě ztráty více zdrojů nebo veliké schodku rozpočtu. Jeho samotná existence tak závisí na aktuální náklonnosti veřejného sektoru.

Problémem může být i neexistence finančního manažera nebo ekonoma festivalu. Jeho funkci vykonává současný ředitel festivalu a účetnictví zpracovává externí firma na ředitele navázaná. Tato přílišná závislost finančních procesů na jednom člověku může případě personální změny znamenat rovněž riziko.

¹⁰⁵ ČOPIČ, Vesna et al. *Podpora soukromých investic do kulturního sektoru* [online]. Brusel: Výbor pro kulturu a vzdělávání Evropského parlamentu, 2011. [cit. 2014-07-21]. Dostupné z: <[http://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/etudes/etudes/join/2011/460057/IPOL-CULT_ET\(2011\)460057\(SUM01\)_CS.pdf](http://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/etudes/etudes/join/2011/460057/IPOL-CULT_ET(2011)460057(SUM01)_CS.pdf)>

Graf č. 8: Vývoj příjmů a výdajů festivalu Mezipatra v letech 2007–2012



Zdroj: Vypracováno autorkou na základě archivních dokumentů festivalu Mezipatra.

Jak lze vidět v Grafu č. 8, festival se snaží o vyrovnaný rozpočet nezávisle na výši příjmů, a tak logicky přizpůsobuje náklady příslibeným (přiznané dotace a granty) a předpokládaným (tržby ze vstupného) příjmům. Přesto se však při výpadku většího zdroje může dostat do ztráty, což se stalo v letech 2009 a 2010. Tuto ztrátu musel festival pokrýt z půjček, které splatil ze zisku dalšího ročníku.

Náklady na organizaci festivalu lze rozdělit do stejných sekcí jako organizační tým a veškeré činnosti při přípravách a realizaci. Největší podíl výdajů v kategorii programu jsou pochopitelně poplatky za promítací práva, které se pohybují kolem 200 tis. Kč. Další vysokou položkou jsou náklady na ubytování a dopravu hostů. Díky pozvání hosta filmu a proplacení jeho nákladů je ovšem možné ušetřit na právech k filmu, neboť v takovém případě bývá poplatek odpuštěn. Ceny promítacích práv se dlouhodobě zvyšují.

Přepřevu filmů (shipping) lze řadit jak do programu, tak do produkce. V posledních letech se snížily náklady na přepravu filmů přibližně na 50 tis. Kč, což umožnil přechod z 35mm filmových pásů na formáty DCP, Blu-ray a DVD. Tyto nosiče mají mnohem nižší hmotnost, a tak je jejich přeprava levnější. Také se velmi rozšiřuje digitální shipping, tj. posílání filmů v promítací kvalitě přes internet.

Produkce v sobě zahrnuje náklady na spotřebu materiálu, pronájmy prostor a techniky, různé druhy poplatků včetně poplatku plynoucího z licenční smlouvy s organizací STUD Brno. Cena za překladatelské služby a titulkování filmů se pohybuje kolem 100 tis. Kč.

Nejvyšší položkou jsou podíly z tržeb za filmová promítání kinům, které činí většinou 50 %, tj. 200–300 tis. Kč.

Náklady PR oddělení se skládají z plateb za grafické práce, tiskové materiály, inzerci, indoorovou i outdoorovou reklamu, merchandising apod. Mezipatra každoročně zaplatí za tyto služby a výrobky 400–500 tis. Kč.

3 Návrhová část

3.1 Optimalizace lidských zdrojů

Nová organizační struktura v Brně

Při psaní této diplomové práce jsem spolu s týmovými kolegy podnikla kroky vedoucí k efektivnějšímu využívání lidských zdrojů a lepší spolupráci v rámci příprav a realizace festivalu v Brně. Byla vytvořena organizační struktura brněnského týmu, která určuje pozice, jejich náplně práce a zodpovědnost za jednotlivé sekce. Podrobněji je popsána v kapitole 3.8. Organizace a organizační struktura. Dodržování navržené struktury by mělo zjednodušit přípravy festivalu, systematizovat procesy, redukovat nedorozumění ohledně kompetencí pracovníků a usnadnit mezi nimi tok informací. Na základě zkušeností z letošního ročníku proběhne její evaluace a případné úpravy.

Podstatným úkolem pro udržení hladkého fungování týmu a celé festivalové organizace bude zajištění vytvoření takzvaných „manuálů“ pro jednotlivé pozice, které by popisovaly všechny fáze příprav dané oblasti, jejich harmonogram a nejdůležitější kontakty. V případě jakékoli personální změny tak bude k dispozici návod, jak danou funkci plnit. Tento požadavek bude realizován při přípravách letošního ročníku, v jejichž průběhu budou členové týmu zaznamenávat své úkony a povinnosti.

Pro nahraditelnost jednotlivých pracovníků je také velmi důležité dbát na aktualizaci a plnost záznamů kontaktů v databázi Eventival.

Profesionalizace základního týmu

Jak již bylo dříve uvedeno, v současné době je čím dál víc neziskových projektů nuceno se profesionalizovat, aby držely krok se změnami ve financování a technologiích a aby splňovaly vysoké nároky na čas a energii pracovníků.

Profesionalizace alespoň části organizačního týmu ve smyslu zaměstnávání a finančního odměňování organizátorů, kteří doposud pracovali na festivalu dobrovolně, by přinesla mnoho nesporných výhod. V takovém případě by se mohli nejdůležitější pracovníci plně věnovat práci na festivalu, a tak by došlo ke kumulaci funkcí. Snížení počtu prvků organizační struktury by vedlo k vyšší efektivitě práce a redukcí rizika komunikačních šumů. Placení zaměstnanci by se více specializovali a odváděli by práci čím dál vyšší kvality. Docházelo by k menší fluktuaci lidí, stabilizaci prostředí a procesů. S velkou pravděpodobností by se zvýšila kvalita festivalu a jeho marketingové strategie.

Varianta profesionalizace týmu přichází v úvahu pouze za předpokladu, že festival zvýší příjmy, zvětší počet různorodých zdrojů a dosáhne stabilního financování. Toho by měl docílit fundraiser.

Zajištění fundraisera

Zásadní pro další budoucnost festivalu, bude aktivní shánění dlouhodobých sponzorů, partnerů a individuálních dárců a péče o ně, získávání víceletých grantů a nových zdrojů financování. Takovou činností by měl být pověřen profesionální fundraiser, ideálně s předchozími zkušenostmi z oblasti kultury. Proto je třeba najít kompetentního fundraisera a zavést jeho funkci do organizace festivalu.

3.2 Optimalizace finančních zdrojů

Funkce fundraisera úzce souvisí se snahami o optimalizaci finančních zdrojů. Fundraiser by měl společně s nejvyšším managementem spolupracovat na tvorbě strategického plánu a s přihlédnutím k němu vypracovat fundraisingový plán. Základními cíli obou dokumentů musí být dlouhodobá udržitelnost festivalu. Fundraiser by také měl úzce spolupracovat s PR manažerem, neboť image festivalu je pro získávání dárců a sponzorů velmi důležitá.

Z výše uvedené současné situace financování festivalu vyplývá nutnost zaměřit se na shánění zdrojů ze soukromého sektoru.

Soukromé korporátní zdroje

Ačkoliv mohou být dary nefinančního charakteru velmi prospěšné, festival potřebuje pro pokrytí nákladů na realizaci velkou sumu finančních prostředků. Proto by fundraiser měl vyhledávat primárně společnosti, které mohou takové prostředky poskytnout. Ať už jde o dar filantropického charakteru nebo sponzorství, v obou případech k tomu má korporace nějaký motiv. U daru jde většinou o snahu podpořit smysl a cíle projektu, sponzor chce podpořit nějakou významnou událost a být u toho viděn co největším počtem potenciálních zákazníků. Základem pro úspěšné získávání soukromých i veřejných zdrojů je proto nepřetržitá práce na rozvoji festivalu, jeho kvalitě, oblíbenosti a dobrém jméně.

Sponzory a dárcy z řad právnických osob je třeba aktivně vyhledávat a oslovovat. Při oslovování potenciálních sponzorů je třeba prezentovat jim konkrétní přínosy pro jejich

individuální potřeby, přičemž fundamentální je propojení cílových segmentů¹⁰⁶ obou zúčastněných subjektů. Díky podpoře festivalu se tak mohou profilovat pomocí queer friendly politiky (v zahraničí např. Google, J. Penny), což zatím v České republice není příliš běžné. Firmy může však zajímat i faktor veřejné události, prestižních hostů nebo celkové image festivalu jako nekonformní události otevřené všem. Festivalové publikum složené převážně z mladých vysokoškolsky vzdělaných lidí může být z marketingového hlediska pro firmy rozhodně přitažlivé. Možností je i nabídnout potenciálním sponzorům něco, co právě jejich firmu zajímá, ať už jde o akci pro jejich zaměstnance nebo VIP vstupenky na doprovodný koncert pro jejich obchodní partnery.

Příspěvky lze hledat a získávat i u firemních nadací nebo prostřednictvím firemního dobrovolnictví – například využitím služeb facilitátora.

Samozřejmostí je udržování a oslovování nových partnerů, kteří nabízejí skrz barterový obchod služby nebo produkty, za něž bychom jinak museli platit.

Zásadní součástí práce fundraisera je péče o dáorce, tedy nejenom je získat, ale také umět si je udržet. Fundraiser by měl být s dárci v kontaktu a dlouhodobě s nimi pracovat, zjišťovat jejich potřeby a nabízet řešení. Atraktivní mohou být i benefity pro stálé dáorce jako jsou speciální akce pouze pro ně, přednostní právo na premiérové projekce apod. To samé platí i u dárců individuálních.

Soukromé individuální zdroje

Festival by se měl zaměřit na rozvoj individuálního dárcovství směrem k neanonymním dárcům, aktivně je oslovovat a udržovat s nimi kontakt, vytvářet dlouhodobé vztahy. Jedinci mohou mít velmi rozdílné motivace k daru (vděčnost, vina, dárek, příběh, příklad apod.) a jejich zjištěním a podporou můžeme přispět k opakování daru.

Doposud na festivalu neexistovala cílená systematická péče o dáorce mimo zaslání několika emailů s poděkováním a přáním do nového roku. Úkolem fundraisera tedy bude péči zavést a aplikovat nejdříve na ty dáorce, kteří již v minulosti poskytli příspěvek. Dát jim například zpětnou vazbu v podobě zpráv s informacemi o využití jejich darů.

Vyhledávání nových dárců by mělo být zaměřeno například na lidi, kteří festival znají, už dlouho jej navštěvují, vídají se zde s přáteli a jsou rádi, že taková akce existuje. Nemají však čas se aktivně zapojit na přípravách, protože jsou zaměstnaní a/nebo mají rodinu.

¹⁰⁶ Cílový segment je sestava zákazníků s podobnými potřebami a se srovnatelnou charakteristikou z hlediska používání produktů či služeb.

Festival už léta nabízí možnost přispět na festival formou adopce filmu. Tento projekt má velký potenciál a zejména v současné době, kdy se tak často diskutuje o právech homosexuálních partnerů na adopci dětí, se dá dobře mediálně zpropagovat. Fundraiser by proto měl společně s PR oddělením připravit kampaň na využívání adopcí filmů v souvislosti s připravovaným zákonem o možnosti osvojení dítěte partnera v registrovaném svazku.

Vlastní zdroje

Z nově vytvořeného poslání vyplývá, že festival by měl oslovovat vnímavé, jinak také otevřené publikum. O jeho konkrétní podobě a touhách návštěvníků však nemáme navzdory probíhajícím kvantitativním průzkumům jasnou představu, a tak se může zcela zásadně lišit podoba zamýšleného a reálného cílového publika. Zcela zásadní je tedy vytvářet vyrovnaný program, který nabídne různě divácky náročné filmy při současném zachování integrity a umělecké koncepce. Tržby z filmů mainstreamovějšího charakteru mohou tak „dotovat“ artové filmy s nižší návštěvností. Součástí zmiňovaného strategického plánu by měl být i průzkum pro poznání diváků festivalu, od jehož výsledků by se měla odvíjet marketingová strategie a program se tak více přizpůsobil přáním diváků.

Podpořit navýšení návštěvnosti lze také každoročně zajímavým programem, viditelnou propagací, bezchybným provedením a obecně kvalitní realizací festivalu. Díky pozitivním referencím návštěvníků se tak může zvětšit divácká základna. Zvyšování vstupného v současnosti podle průzkumů nepřichází v úvahu a mělo by k němu dojít časem v návaznosti na růst inflace.

Festival v oblasti oslovování publika zdaleka nevyčerpal své možnosti. Za roky jeho konání se publikum částečně obměnilo a existuje mnoho diváků, kteří navštěvují festival dlouhodobě již od jeho počátků, nyní jsou však již pracující nebo se stali rodiči. Takoví diváci očekávají od festivalu jiné zážitky, než když byli studenty. Potenciál je jak v poskytovaných službách (dětské koutky), tak v programu (debaty o gay rodičovství) nebo i v merchandisingu (dupačky s nápisem „Moje mámy milují mě a Mezipatra.“). Dalším prozatím opomíjeným segmentem publika jsou queer senioři, kteří mohou být po desetiletích skrývaní veřejně out. Beseda s několika z nich je plánována do letošního programu v Brně společně s organizací Společnost pro queer paměť.

V brněnském prostředí se také nabízí možnost většího zacílení na cizince, kteří zde žijí a studují nebo pracují. Pro oslovení tohoto publika je třeba získat partnerství některé z organizací pro cizince v Brně (např. Brno Expat Centre) nebo podniků, kde se cizinci často zdržují (např. The Immigrant, Club Wash), a propagovat přes tyto partnery program, který by

mohl cizince zajímat. Všechny filmy promítané na festivalu, které nejsou v anglickém znění, mají anglické titulky a je možné zajistit i doprovodný program v angličtině.

Dalším vlastním zdrojem s možností růstu je tržba z prodeje merchandisingu a suvenýrů. V současnosti festival nabízí pouze sortiment obchodu Queershop.cz a plátěné tašky nebo trička s logem festivalu, jejichž podoba se každoročně obměňuje v závislosti na tématu ročníku. Zde je prostor pro větší kreativitu a rozšíření sortimentu o další zajímavé produkty jako jsou tašky z bannerů, deštníky, kovové zapalovače s vyrytým logem nebo nápisem apod. Produkty s univerzálními nápisy nebo logem bez uvedení ročníku navíc nepozbývají platnosti a mohou být využity jako originální dárky. V této oblasti je rozhodně prostor pro rozvoj.

Závěr

Queer filmový festival Mezipatra existuje již 15 let a prošel si ve své historii mnoha změnami. Etabloval se v jeden z nejuznávanějších queer filmových festivalů ve střední a východní Evropě a získal znatelnou přízeň diváků i odborníků. Jeho návštěvnost však v současné době stagnuje. Potýká se s nestabilním financováním a častými personálními změnami. Vývoj festivalu ovlivnily některé organizační změny a v posledních letech se vyrovnává s novým způsobem fungování organizace.

Právě tento stav v souvislosti s letošním 15. výročím dává podnět k zamyšlení nad současnou situací festivalu, její evaluaci a návrhům na transformaci zejména v oblasti lidských a finančních zdrojů.

V první části této diplomové práce jsem se zabývala charakteristikou neziskového sektoru, druhy NNO a změnami v legislativní úpravě a zasazením festivalu do kontextu nestátních neziskových organizací působících v kultuře a jejich financování.

Další část, která je jádrem práce, uvozuje kapitola o queer filmových festivalech a jejich specifikách. Následují úseky věnující se historii festivalu, jeho pořadatelům, poslání, složení publika a harmonogramu příprav. Významná kapitola je představuje současné organizační struktury celofestivalového týmu sídlícího v Praze a následně v rámci psaní této práce nově vytvořené struktury brněnského týmu. V poslední části tohoto oddílu se zabývám analýzou financování festivalu v posledních několika letech a v současnosti.

Závěry plynoucí z předchozích zjištění shrnuji v návrhové části, která je rozdělena na Optimalizaci lidských zdrojů a Optimalizaci finančních zdrojů. Navrhovanými změnami v oblasti lidských zdrojů je nová organizační struktura týmu v Brně, která by měla vést k vyjasnění kompetencí pracovníků, a obecně návrhy systematizace procesů při personálních změnách. Dalším návrhem, který by mohl pomoci zefektivnit organizaci festivalu je profesionalizace části týmu, ten je však při současném stavu financování nereálný. Jeho přiblížení ke skutečnosti by mohla dopomoci kvalitní práce fundraisera, jehož zavedení do organizačního týmu je posledním návrhem v sekci lidských zdrojů.

V oblasti financí je třeba se zaměřit zejména na vícezdrojové financování festivalu, tedy v našem případě docílit nárůstu zdrojů soukromých a vlastních. Fundraiser bude mít za úkol aktivně oslovovat sponzory a korporátní i individuální dárcce a dlouhodobě je udržovat. Nutností bude zavedení plánu péče o stávající i nové dárcce. Vlastními zdroji jsou hlavně tržby z prodeje vstupenek, které jsou přímo úměrné návštěvnosti festivalu. Ta se může zvyšovat vlivem pozitivní image festivalu, nabídkou kvalitního programu a zaměřením na nové segmenty publika. Tržby

mohou plynout také z prodeje merchandisingu festivalu, jehož rozsah je prozatím značně omezen a vybízí k inovacím.

Tato diplomová práce byla vytvořena se záměrem deskripce současného stavu QFF Mezipatra a jeho fungování, identifikace jeho slabých stránek v oblasti financí a personálního zabezpečení a následného navržení změn, které povedou ke zlepšení této situace. Osobně se budu snažit o zavedení těchto návrhů do praxe pro docílení efektivnější práce festivalu a jeho dlouhodobé udržitelnosti.

Resumé

Obzvláště v době těsně po změně Občanského zákoníku, která je platná od 1. 1. 2014, bylo nutné věnovat se v této diplomové práci nejprve teoreticky oblasti neziskového sektoru jako takové. Pozornost byla věnována zejména jeho dělení na právní formy v přehledném srovnání situace platné do konce roku 2013 a situace aktuální. Zde byly také popsány možnosti financování, které se naskýtají nestátním neziskovým organizacím působícím v kultuře, a konkrétněji i možnosti financování filmových festivalů v ČR.

Poté je práce zaměřena na vytvoření informačního přehledu o oblastech festivalu, o nichž je potřebné mít povědomí pro další zkoumání. Vzhledem k velké odlišnosti od ostatních kulturních akcí bylo třeba ještě před seznámením s historickými reáliemi festivalu popsat specifické charakteristiky filmových festivalů a konkrétně potom situaci queer filmových festivalů, přičemž bylo čerpáno ze současné odborné literatury věnované těmto tématům. Tyto obecné poznatky queer filmových festivalů jsou logicky aplikovatelné i na festival Mezipatra, jeho stav, přínosy, výhody i překážky. Následuje popsání vzniku, vývoje a současnosti QFF Mezipatra, kde je již částečně prováděna situační analýza v podobě srovnání specifík Mezipater s jinými filmovými festivaly u nás, rozboru skladby návštěvníků, struktury a fungování organizace.

V předposlední části je prováděna situační analýza organizace a analýza financování festivalu, kde se odhalují největší nedostatky Mezipater v podobě nedostatečné diverzifikace zdrojů, špatné komunikace týmů nebo nesystematické práci s dobrovolníky. Z těchto analýz vzešly poznatky, na jejichž základě jsem vytvořila soubor návrhů na změny ve financování, hledání nových zdrojů, péče o dárce i o své vlastní lidské zdroje. Ty by měly v budoucnu přispět k optimálnímu využití všech zdrojů festivalu Mezipatra.

Summary

Especially after the Civil Code change, which is valid from January, 1st 2014, it was necessary to focus firstly on theory of the nonprofit sector as a whole. Attention was paid mainly to its division into legal forms comparing the situation existing before the end of 2013 and the current situation. Funding opportunities offered to cultural non-governmental nonprofit organizations were also described and more specifically also the possibilities of financing film festivals in Czech Republic.

Then this thesis is focused on creating an information overview of the areas of the festival, of which it is necessary to be aware of for further research. Due to the big differences in comparison with other cultural events it was necessary to describe the specific characteristics of film festivals and specifically the situation of queer film festivals before the introduction to the history of the festival. Contemporary scholarly literature on these topics was used as a source. These general knowledge of queer film festivals are logically applicable also on festival Mezipatra, its status, benefits, advantages and obstacles. This part is followed by a description of the origin, development and present of QFF Mezipatra, where is already partially performed situational analysis comparing specifics of Mezipatra with other film festivals in Czech republic, analysis composition of visitors, structure and functioning of the organization.

Subsequently the situational analysis of the organization and an analysis of financing of the festival are conducted, which reveals major shortcomings of Mezipatra as the lack of diversification of resources, poor communication in the team, or unsystematic work with volunteers. Findings which have emerged from these analyzes represent the basis for the set of proposals for changes in funding, finding new sources, care about donors and also care about its own human resources. These proposals should in future contribute to the optimal use of all resources of the festival Mezipatra.

Résumé

Surtout à un moment juste après changement du Code civil, qui est en vigueur du 1er Janvier 2014, première dans cette thèse il était nécessaire de poursuivre théorie du secteur sans but lucratif dans son ensemble. L'attention a été accordée à la division des formes juridiques dans un facile de comparer la situation existante avant la fin de 2013 et la situation actuelle. Il a également été décrit des possibilités de financement qui s'offrent aux organisations non gouvernementales qui travaillent dans la culture, et plus particulièrement sur la possibilité de financement de festivals de films en République Tcheque .

Après le travail est axé sur la création d' une vue d'ensemble de l'information des secteurs du festival, dont il est nécessaire de connaître pour complément d'enquête. En raison des grandes différences avec les autres manifestations culturelles ont été nécessaires de décrire les caractéristiques spécifiques des festivals de films et plus particulièrement de la situation de queer festivals de films avant l'introduction dans l'histoire du festival. Ceci a été élaboré à partir de la littérature scientifique contemporaine sur ces sujets. Ces connaissances générales des queer festivals de films sont logiquement applicable sur le festival Mezipatra, son statut, les avantages, les benefices et les obstacles. Ce qui suit est une description de l'origine , le développement et présent de QFF Mezipatra, il y a déjà partiellement mis en œuvre l'analyse de la situation des spécificités de festival Mezipatra par rapport à d'autres festivals de films en RT, l'analyse de la composition des visiteurs , la structure et le fonctionnement de l'organisation.

Par la suite l'analyse de la situation de l'organisation et l'analyse du financement du festival est performée. Ces analyses révèlent des défauts importantes de festival Mezipatra dans la forme du manque de diversification des ressources , pauvre communication d'équipe , ou le travail non systématique avec des bénévoles . A partir de ces analyses , les résultats sont apparus. Sur la base de ces resultats j'ai crée l'ensemble de propositions de modification du financement , de trouver de nouvelles sources de donateurs , de soins sur donateurs et aussi sur ses propres ressources humaines . Ceux-ci devraient à l'avenir contribuer à l'utilisation optimale de toutes les ressources de festival Mezipatra.

Seznam vyobrazení

SCHÉMA Č. 1: PESTOFFŮV TROJÚHELNÍKOVÝ MODEL	9
SCHÉMA Č. 2: ZNÁZORNĚNÍ PLÁTCŮ A PŘÍJEMCŮ SLUŽEB V ZISKOVÉM A NEZISKOVÉM SEKTORU	10
GRAF Č. 1: STATISTIKA VÝVOJE POČTU NESTÁTNÍCH NEZISKOVÝCH ORGANIZACÍ V LETECH 1990–2013	13
TABULKA Č. 1: PŘEHLED DAŇOVÉ UZNATELNOSTI DARU A SPONZORSKÉHO PŘÍSPĚVKU	22
GRAF Č. 2: PODÍL DOTACÍ POSKYTNUTÝCH NNO V ROCE 2012 DLE PODPOŘENÉHO ODVĚTVÍ Z VEŘEJNÝCH ROZPOČTŮ A STÁTNÍCH FONDŮ	27
TABULKA Č. 2: VÝVOJ OBJEMU DOTACÍ POSKYTNUTÝCH NNO NA OBLAST KULTURA A OCHRANA PAMÁTEK PODLE DRUHU ROZPOČTU V TIS. KČ	28
TABULKA Č. 3: OBJEM DOTACÍ POSKYTNUTÝCH V ROCE 2012 NNO NA KULTURNÍ ČINNOST (MIMO OCHRANY PAMÁTEK A ČINNOST CÍRKVÍ) V OBLASTI KULTURA A OCHRANA PAMÁTEK PODLE DRUHU ROZPOČTU A PRÁVNÍ FORMY NNO (V TIS. KČ)	29
TABULKA Č. 4: POČET FILMOVÝCH FESTIVALŮ POŘÁDANÝCH V ČR DLE TYPU POŘADATELE 2009–2012	34
SCHÉMA Č. 3: ORGANIZAČNÍ STRUKTURA MANAGEMENTU A ROZDĚLENÍ KOMPETENCÍ	60
SCHÉMA Č. 4: ORGANIZAČNÍ STRUKTURA TÝMU MEZIPATRA BRNO	69
GRAF Č. 3: VÝVOJ TRŽEB ZE VSTUPNÉHO V LETECH 2001–2012	73
GRAF Č. 4: VÝVOJ CENY VSTUPENKY NA FILMOVÉ PŘEDSTAVENÍ NA FESTIVALU MEZIPATRA	74
GRAF Č. 5: VÝVOJ PŘÍJMŮ Z VEŘEJNÝCH ROZPOČTŮ ČESKÉ REPUBLIKY V LETECH 2007–2014	75
GRAF Č. 6: VÝVOJ PŘÍJMŮ QFF MEZIPATRA V LETECH 2007–2012 DLE ZDROJE	79
GRAF Č. 7: POMĚRNÉ ROZLOŽENÍ PŘÍJMŮ QFF MEZIPATRA DLE DRUHU ZDROJE 2007–2012	80
GRAF Č. 8: VÝVOJ PŘÍJMŮ A VÝDAJŮ FESTIVALU MEZIPATRA V LETECH 2007–2012	81

Použité zdroje

Literatura:

BAČUVČÍK, Radim: *Marketing kultury: divadlo, koncerty, publikum, veřejnost*. 1. vyd. Zlín: Verbum, 2012, 198 s. ISBN 978-80-87500-17-0.

BEDNAŘÍK, Aleš. *Čítanka pre neziskové organizácie: pre všetkých ľudí z nadácií, občianskych združení, samospráv, škôl, cirkví, kultúrnych centier či iných neziskových spoločenstiev, ktorí chcú lepšie a príjemnejšie naplniť svoje ciele*. 1. vyd. Bratislava: Centrum prevencie a riešenia konfliktov, 1998, 199 s. ISBN 80-967-8905-8.

BOUKAL, Petr. *Fundraising pro neziskové organizace*. 1. vyd. Praha: Grada, 2013, 260 s. ISBN 978-80-247-4487-2.

DE VALCK, Marijke – LOIST, Skadi. *Film Festival Studies: An Overview of a Burgeoning Field*. In *Film Festival Yearbook 1: The Festival Circuit*. 1st pub. Eds. Dina Iordanova; Ragan Rhyne. St. Andrews: St. Andrews Film Studies, 2009, s. 179–215. ISBN 978-190-6678-043.

DIGGLE, Keith. *Arts marketing*. 1st pub. London: Rhinegold, 1994, 293 s. ISBN 09-468-9058-7.

FRIČ, Pavol. *Dárcovství a dobrovolnictví v České republice: (výsledky výzkumu NROS a Agnes)*. 1. vyd. Praha: Agnes, 2001, 115 s. ISBN 80-902-6337-2.

HADWIGEROVÁ, Petra. *Dobrovolník jako objekt řízení lidských zdrojů v NNO*. Brno, 2009. Bakalářská práce. Masarykova univerzita, Ekonomicko-správní fakulta, Katedra veřejné ekonomie. Dostupné též z: < http://is.muni.cz/th/170237/esf_b/Bakalarska_prace.pdf>.

HORÁKOVÁ, Helena. *Strategický marketing*. 2., rozš. a aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2003, 200 s. ISBN 8024704471.

HYÁNEK, Vladimír. *Ekonomika neziskových organizací*. 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita, 2004, 96 s. ISBN 8021035013.

HYÁNEK, Vladimír – PROUZOVÁ, Zuzana – ŠKARABELOVÁ, Simona. *Neziskové organizace ve veřejných službách*. 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita, 2007, 293 s. ISBN 978-80-210-4423-4.

KAISER, Michael M. *Strategické plánování v umění: praktický průvodce*. 1. vyd. Praha: Institut umění – Divadelný ústav, 2009, 146 s. ISBN 978-807-0082-362.

KOTLER, Philip. *Marketing management: analýza, plánování, využití, kontrola*. 1. vyd. Praha: Grada, 1998, 710 s. ISBN 80-716-9600-5.

KOTLER, Philip – SCHEFF, Joanne. *Standing Room Only: Strategies for Marketing the Performing Arts*. Boston, Mass: Harvard Business School Press, 1997, 560 s. ISBN 0-87584-737-4.

KUROČKOVÁ, Slávka. *Analýza existujících i potenciálních problémů a příležitostí při organizaci filmových festivalů dle metodiky Kepner-Tregoe*. Praha, 2012. Diplomová práce. Vysoká škola ekonomická v Praze, Fakulta podnikohospodářská. Dostupné též z: <<http://www.vse.cz/vskp/eid/30972/>>.

LOIST, Skadi. A Complicated Queerness: LGBT Film Festivals and Queer Programming Strategies. In *Coming Soon to a Festival Near You: Programming Film Festivals*. Ed. Jeffrey Ruoff. St. Andrews: St. Andrews Film Books, 2012. Kapitola 10, s. 157–172. Dostupné též z: <https://www.academia.edu/1237282/_A_Complicated_Queerness_LGBT_Film_Festivals_and_Queer_Programming_Strategies._2012_>.

LOIST, Skadi. The Queer Festival Phenomenon in a Global Historical Perspective. In *Une histoire des festivals: XXe-XXIe siècle*. Eds. Anaïs Fléchet, et al. Paris: Publications de la Sorbonne, 2013, s. 109–121. Dostupné též z: <http://www.academia.edu/4925136/_The_Queer_Film_Festival_Phenomenon_in_a_Global_Historical_Perspective._2013_>.

LOIST, Skadi – ZIELINSKI, Ger. On the Development of Queer Film Festivals and Their Media Activism. In *Film Festival Yearbook 4: Film Festivals and Activism*. Eds. Dina Iordanova a Leshu Torchin. St. Andrews: St. Andrews Film Books, 2012, s. 49–62. Dostupné též z:

<https://www.academia.edu/1502992/_On_the_Development_of_Queer_Film_Festivals_and_Their_Media_Activism._with_Ger_Zielinski_2012_>.

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

MÜLLEROVÁ, Magdalena, et al. *Dobrovolníci pro kulturu: dobrovolnická činnost v kulturních organizacích*. 1. vyd. Praha: Česká kancelář programu Culture nákladem Institutu umění - Divadelního ústavu, 2011, 128 s. ISBN 80-700-8268-2.

RAABOVÁ, Tereza. *Multiplikační efekty kulturních odvětví v české ekonomice*. Praha: Institut umění – Divadelní ústav, 2010.

RANDUSOVÁ, Iva. *Profesionalizace neziskových organizací*. Brno, 2010. Diplomová práce. Masarykova univerzita, Ekonomicko-správní fakulta, Katedra veřejné ekonomie. Dostupné též z: <http://is.muni.cz/th/174971/esf_m/>.

REKTOŘÍK, Jaroslav. *Ekonomika a řízení odvětví veřejného sektoru*. 1. vyd. Praha: Ekopress, 2002, 264 s. ISBN 80-861-1960-2.

REKTOŘÍK, Jaroslav. *Organizace neziskového sektoru: základy ekonomiky, teorie a řízení*. 2. aktualiz. vyd. Praha: Ekopress, 2007, 187 s. ISBN 978-80-86929-25-5.

RUPP, Leila J. *Vytoužená minulost*. 1. vyd. Praha: One Woman Press, 2002, 275 s. ISBN 80-86356-11-6.

SALAMON, Lester M. – ANHEIER, Helmut K. *The Emerging Sector: The Nonprofit Sector in Comparative Perspective: an Overview*. 1. vyd. Baltimore: The Johns Hopkins University, 1994, 140 s. ISBN 1-886333-00-9.

ŠEDIVÝ, Marek – MEDLÍKOVÁ, Olga. *Úspěšná nezisková organizace*. 2., aktualiz. a dopl. vyd. Praga: Grada, 2011, 155 s. ISBN 978-80-247-4041-6.

ŠIMKOVÁ, Eva. *Management a marketing v praxi neziskových organizací*. 4., aktualiz. vyd. Hradec Králové: Gaudeamus, 2009, 173 s. ISBN 978-807-4350-122.

ŠKARABELOVÁ, Simona. *Marketing ve veřejném sektoru*. 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita, 2007, 214 s. Distanční studijní opora. ISBN 978-802-1042-926.

TOŠNER, Jiří – SOZANSKÁ, Olga. *Dobrovolníci a metodika práce s nimi v organizacích*. 1. vyd. Praha: Portál, 2002, 149 s. ISBN 80-717-8514-8.

VÍTKOVÁ, Marcela. *Kapitoly z personálního řízení pro neziskové organizace*. 1. vyd. Hradec Králové: Gaudeamus, 2004, 87 s. ISBN 80-704-1678-5.

VOSTROVSKÝ, Václav – ŠTŮSEK, Jaromír. *Strategické plánování neziskových organizací v podmínkách znalostní společnosti*. Praha: Agnes, 2008, 141 s. ISBN 978-80-903696-5-8.

Základní statistické údaje o kultuře v České republice 2012. II. díl, Umění: divadla, hudební soubory, výstavní činnosti a festivaly. Zpracovaly Eva Studeníková a Vlasta Janebová. Praha: NIPOS - Centrum informací a statistik kultury, 2013, 104 s. ISBN 978-80-7068-273-9.

ZIELINSKI, Ger. Queer Film Festivals. In *LGBTQ America Today: An Encyclopedia*. Eds. John C. Hawley; Emmanuel S. Nelson. Westport, CT: Greenwood Press, 2009, s. 980–984. ISBN 978-0-313-33991-2.

Elektronické zdroje:

America's LGBT 2013 Buying Power Estimated at \$830 Billion. *Witeck Communications* [online]. 2013 [cit. 2014-04-12]. Dostupné z: <<http://www.witeck.com/pressreleases/lgbt-2013-buying-power/>>.

BÁRTA, Jiří. Daňové asignace – přínos, či riziko? *GRANTIS* [online]. 2004, č. 05 [cit. 2014-04-12]. Dostupné z: <http://www.neziskovky.cz/clanek/852/projekty_530_533/_nezobrazovane-clanku_knihovna_archivcz/052004-danove-asignace-%E2%80%93-prinos-ci-riziko/>.

BOUKAL, Petr. *Vícezdrojové financování kulturních organizací* [online]. 2012 [cit. 2014-04-10]. Dostupné z: <<http://www.vse.cz/eam/149>>.

ČOPIČ, Vesna et al. *Podpora soukromých investic do kulturního sektoru* [online]. Brusel: Výbor pro kulturu a vzdělávání Evropského parlamentu, 2011. [cit. 2014-07-21]. Dostupné z: <[http://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/etudes/join/2011/460057/IPOL-CULT_ET\(2011\)460057\(SUM01\)_CS.pdf](http://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/etudes/join/2011/460057/IPOL-CULT_ET(2011)460057(SUM01)_CS.pdf)>

JUNE, Jamie L. *Is It Queer Enough?: An Analysis of the Criteria and Selection Process for Programming Films Within Lesbian, Gay, Bisexual, Transgender and Queer Film Festivals in the United States* [online]. Eugene, 2003 [cit. 2014-04-12]. 35 s. Magisterský projekt. University of Oregon. OCLC Work ID 788768028. Dostupné z: <https://scholarsbank.uoregon.edu/xmlui/bitstream/handle/1794/221/june_j.pdf>.

Komparace systémů finanční podpory kultury v ČR s vybranými vyspělými státy [online]. Zpracovala Projektová a rozvojová agentura, a.s., Praha, 2008 [cit. 2014-04-10]. Dostupné z: <<http://www.mkcr.cz/assets/kulturni-politika/Studie-a-analyzy/Komparace-systemu-financni-podpory-kultury-v-CR-s-vybranymi-vyspelymi-stat.pdf>>.

LEDVINOVÁ, Jana. *Fundraising pro kulturní instituce: manuál pro výuku* [online]. Praha: České centrum fundraisingu, 2010 [cit. 2014-04-15]. Dostupné z: <<http://www.fundraising.cz/wp-content/uploads/2012/11/Manual.pdf>>.

LOIST, Skadi. Precarious cultural work: about the organization of (queer) film festivals. *Screen* [online]. 2011-06-09, vol. 52, issue 2 [cit. 2014-04-23]. DOI: 10.1093/screen/hjr016. Dostupné z: <<http://screen.oxfordjournals.org/cgi/doi/10.1093/screen/hjr016>>.

Nadace a nadační fondy [online]. 2013. [cit. 2014-04-21]. Dostupné z: <<http://www.annojmk.cz/nadace-a-nadacni-fondy>>.

O neziskových organizacích [online]. [cit. 2014-04-21]. Dostupné z: <<http://www.neziskovky.cz/clanek/1073/0/hledej/o-neziskovych-organizacich/>>.

PROUZOVÁ, Zuzana. Financování NNO z veřejných rozpočtů. In: *Veřejné slyšení v Senátu ČR: Budoucnost financování neziskového sektoru* [online]. 2014 [cit. 2014-04-12]. Dostupné z: <http://cvns.econ.muni.cz/prenos_souboru/is/soubory/web/166-20140303-vf-nno-senat-v2-rezim-kompatibility-.pdf>.

PROUZOVÁ, Zuzana – ALMANI TŮMOVÁ, Kateřina. *Přílohy dokumentu Rozbor financování nestátních neziskových organizací z veřejných rozpočtů v roce 2012* [online]. Praha: RVNNO [cit. 2014-04-21]. Dostupné z: <http://www.vlada.cz/assets/ppov/rnno/dokumenty/rozbor_2012_prilohy_pro_web.pdf>.

PROUZOVÁ, Zuzana – ALMANI TŮMOVÁ, Kateřina. *Rozbor financování nestátních neziskových organizací z veřejných rozpočtů v roce 2012* [online]. Praha: RVNNO [cit. 2014-04-21]. Dostupné z: <http://www.vlada.cz/assets/ppov/rnno/dokumenty/rozbor_2012_material_pro_web.pdf>.

Přehled právních typů nestátních neziskových organizací v ČR [online]. Připravily Neziskovky.cz, o. p. s., 2010 [cit. 2014-04-21]. Dostupné z: <http://www.neziskovky.cz/data/prehled_nnotxt8382.pdf>.

Queer film festival studies. *Global Queer Cinema* [online]. 2014 [cit. 2014-04-12]. Dostupné z: <<http://reframe.sussex.ac.uk/gqc/resources/queer-film-festival-studies/>>.

RHYNE, Ragan. *Pink Dollars: Gay and Lesbian Film Festivals and the Economy of Visibility* [online]. New York, 2007 [cit. 2014-04-12]. 311 s. Dizertační práce. New York University. Dostupné z: <<http://search.proquest.com/docview/20296950/C9BCA592D751495CPQ/1?accountid=16531>>.

SMOLÍKOVÁ, Marta. *Kulturní neziskové organizace v ČR a podpora umění* [online]. Příspěvek k veřejné panelové diskusi uspořádané Českým střediskem ITI, 2003 [cit. 2014-04-15]. Dostupné z: <<http://www.proculture.cz/cultureinfo/nevladni-neziskovy-sektor/marta-smolikova-kulturni-neziskove-organizace-v-cr-a-podpora-umeni-32.html>>.

Statistika počtu nestátních neziskových organizací v letech 1990–2013 [online]. Zpracoval Český statistický úřad. [cit. 2014-04-15]. Dostupné z: <http://www.neziskovky.cz/sdata/stat_NNO_tabulka_1990_2013_619.pdf>.

Státní kulturní politika České republiky 2009–2014 [online]. Praha: Ministerstvo kultury ČR, 2009 [cit. 2014-04-15]. Dostupné z: <<http://www.mkcr.cz/assets/kulturni-politika/kulturni-politika-fresh.pdf>>. ISBN 978-80-86310-83-1.

STEINEROVÁ, Magdaléna, et al. *Společenská odpovědnost firem: Průvodce nejen pro malé a střední podniky*. [online]. Praha: Business Leaders Forum, 2008 [cit. 2014-04-16]. Dostupné z: <http://www.csr-online.cz/wp-content/uploads/2012/11/BLF_Pruvodce_CSR.pdf>.

Strategie účinnější státní podpory kultury [online]. Praha: Ministerstvo kultury, 2001 [cit. 2014-04-21]. Dostupné z: <<http://www.mkcr.cz/assets/ministerstvo/KP.doc>>.

ŠKARABELOVÁ, Simona. *Multiplikační efekty dotací do brněnských divadel* [online]. [cit. 2014-04-16]. Dostupné z: <http://kvf.vse.cz/storage/1180482866_sb_skarabelova.pdf>.

ŠPLÍCHALOVÁ, Klára. *Čeští mecenáši - nový živočišný druh?* [online]. Fórum dárců, 2010. [cit. 2014-06-20]. Dostupné z: <<http://www.donorsforum.cz/nadace-a-fondy/mecenasstvi.html>>

Výsledky účtu kultury za rok 2010 [online]. 2012. [cit. 2014-06-01]. Dostupné z: <http://www.czso.cz/csu/2012edicniplan.nsf/publ/3318-12-r_2012>

Výsledky účtu kultury za rok 2012 [online]. 2014. [cit. 2014-06-01]. Dostupné z: <<http://www.czso.cz/csu/2014edicniplan.nsf/p/090005-14>>

Výzkum firemní filantropie [online]. Praha: Fórum dárců; AGNES, 2004 [cit. 2014-04-21]. Dostupné z: <http://www.neziskovky.cz/clanky/511_538_544/fakta_neziskovky-v_vyzkumy-neziskoveho-sektoru/>.

Výzvy. *MEDIA Desk Česká republika*. [online]. 2008 [cit. 2014-04-12]. Dostupné z: <<http://www.mediadeskcz.eu/cz/financovani/vyzvy/zobrazit/23-evropske-audiovizualni-festivaly/0>>.

ZIELINSKI, Ger. Exhibition & Community around the Queer Film Festival. [online]. In: *Seeking Queer Alliances: Resisting Dominant Discourses and Institutions*. Poland: Warsaw University, 2006 [cit. 2014-04-12]. 8 s. Dostupné z: <[http://media.mcgill.ca/files/zielinski_paper%20\(2\).pdf](http://media.mcgill.ca/files/zielinski_paper%20(2).pdf)>.

ZIELINSKI, Ger. On the production of heterotopia, and other spaces, in and around lesbian and gay film festivals. *Jump Cut: A Review of Contemporary Media* [online]. 2012, no. 54 [cit. 2014-04-24]. ISSN 0146-5546. Dostupné z: <<http://www.ejumpcut.org/archive/jc54.2012/gerZelinskiFestivals/index.html>>.