

ING. MAREK PROKÚPEK, PH.D.  
KAM FPH VŠE

3AM499 TRH UMĚNÍ,  
EKONOMIKA A MANAGEMENT  
MUZEÍ UMĚNÍ A GALERIÍ

# FINANCOVÁNÍ MUZEÍ U NÁS A VE SVĚTĚ. NOVÉ MODELY FINANCOVÁNÍ. FUNDRAISING A ETICKÁ STRÁNKA FUNDRAISINGU. PUBLIC- PRIVATE PARTNERSHIP



EVROPSKÁ UNIE  
Evropské strukturální a investiční fondy  
Operační program Výzkum, vývoj a vzdělávání



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,  
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY

# FINANCOVÁNÍ MUZEÍ ÚVOD

- ▶ Muzea jsou financována z několika zdrojů, které se odvíjejí od jejich statusu a způsobu vlastnictví a řízení
- ▶ Zpravidla lze rozdělit tři základní zdroje financování:
  - ▶ Veřejné financování
  - ▶ Financování ze soukromých zdrojů
  - ▶ Příjmy z vlastní činnosti
- ▶ Financování muzeí je silně ovlivněno geografickým faktorem (velmi rozdílný způsob v USA a v Evropských zemích)
- ▶ V Evropě je financování muzeí tradičně spojeno s financováním z veřejných zdrojů

# FUNDRAISING

- ▶ Filantropie je darování něčích zdrojů pro benefit někoho dalšího
- ▶ Filantropie ve Spojených státech je unikátní a přístup je rozdílný v porováním s Evropou
- ▶ Téměř všichni Američané věří, že je jejich povinností podporovat charitativní účely - tato altruistická filozofie stojí na tržním kontrastu s většinou ostatních zemí, kde je filantropické dávání často výhradně odpovědností vlády
- ▶ Demokratická myšlenka, že každý by měl mít svůj spravedlivý podíl, v kombinaci s modernějším pojetím pobídek k dani z příjmu, povzbudila širokou škálu občanů USA, aby se stali filantropy
- ▶ Nejčasnějšími americkými dárci byli jednotlivci přispívající k náboženským organizacím, které zavedly programy na zmírnění lidského utrpení

# FUNDRAISING

- ▶ Existují čtyři kategorie představenstva, do kterých lze seskupit zdroje financování:
  - ▶ Individuální,
  - ▶ Podniky
  - ▶ Nadace
  - ▶ Vládní agentury
- ▶ Prvním krokem při přípravě získávání finančních prostředků je vedení jasně formulovat umělecký nebo programový účel organizace - mělo by to být ve formě písemného prohlášení o poslání
- ▶ Poté musí organizace pracovat na vytvoření efektivního vedoucího orgánu - skládajícího se ze správní rady a profesionálního personálu schopného určit směr organizace,...
- ▶ Pokud organizace teprve začíná, musí se začlenit jako nezisková organizace

# KAŽDOROČNÍ KAMPAŇ NA ZÍSKÁVÁNÍ FINANČNÍCH PROSTŘEDKŮ

- ▶ Každoroční kampaň na získávání finančních prostředků je postupný proces získávání konkrétní částky peněz za stanovené časové období.
- ▶ Roční kampaň by měla trvat jeden rok, což odpovídá fiskálnímu roku organizace, a měla by začít znovu na začátku příštího fiskálního roku. Tento pravidelný roční cyklus umožňuje organizaci sledovat svůj vztah s každým zdrojem financování, sledovat pokrok směrem k dosažení cílů získávání finančních prostředků a hodnotit úspěšnost každého úsilí o získávání finančních prostředků ve srovnání s minulými kampaněmi.
- ▶ Vzor pečlivě organizovaných fundraisingových kampaní prováděných každý rok vede organizaci k postupnému budování základny podpory u široké škály dárců.

# KAŽDOROČNÍ KAMPAŇ NA ZÍSKÁVÁNÍ FINANČNÍCH PROSTŘEDKŮ

- ▶ Je mnohem zdravější strategií hledat granty (velké i malé) z mnoha různých zdrojů, než usilovat pouze o velké granty z několika. Organizace se vystavuje riziku tím, že počítá s velkorysostí malého počtu dárců.
- ▶ Přístup každoroční kampaně zaměřené na získávání finančních prostředků také pomáhá organizaci vyhnout se škodlivé situaci, kdy musí žádat o nouzovou finanční podporu.
- ▶ Finanční agentury obvykle nereagují kladně na výzvy organizací ve finanční krizi.
- ▶ V určitých katastrofických situacích je vhodné hledat podporu, pokud krize není zjevným důsledkem špatného řízení

# KAŽDOROČNÍ KAMPAŇ NA ZÍSKÁVÁNÍ FINANČNÍCH PROSTŘEDKŮ

- ▶ Úspěšné získávání finančních prostředků závisí na dobře koncipované a dobře provedené kampani. K dosažení tohoto cíle musí organizace provést následující:
  - ▶ Určete cíle, strategie a harmonogramy
  - ▶ Vytvořit informační a záznamový systém
  - ▶ Obnova a vyhlídky výzkumu
  - ▶ Vypracovat kultivační plány
  - ▶ Vyžadovat zdroje financování
  - ▶ Budujte pocit vlastnictví

# KAŽDOROČNÍ KAMPAŇ NA ZÍSKÁVÁNÍ FINANČNÍCH PROSTŘEDKŮ

- ▶ Kapitálová podpora a podpora nadací se nepovažují za součást každoroční kampaně za účelem získání finančních prostředků pro běžné operace
- ▶ **Obecná podpora** - její použití je neomezené. Obvykle pokrývá provozní náklady. Lze o něj požádat každý rok
- ▶ **Podpora projektu** - omezuje se na podporu konkrétního projektu, na který instituce požádala o finanční prostředky. Granty na projekty se často udělují pouze jednorázově a nelze je obnovit
- ▶ **Kapitálová podpora** - poskytuje se na stavby, renovace nebo stavební projekty a na nákup vybavení. Obvykle se poskytuje pouze jednorázově. Granty na stavební projekty jsou často označovány jako „cihlové a maltové“ granty
- ▶ **Nadační podpora** - tento typ financování je poskytován organizaci, aby mohla začít nebo přidat do svého nadačního fondu. A dotace je rezerva fondů, které organizace investuje různými způsoby, aby přinesla maximální úrok a dividendy. Příjem z těchto investic používá organizace k úhradě svých výdajů. Pokud je jistina správně investována, zajistí organizaci dlouhodobé finanční zabezpečení. Organizace je připravena zahájit nadační kampaň pouze v případě, že má dlouhodobý plán a je finančně stabilní. Mělo by mít provozní hotovostní rezervu a solidní podporu od podstatného počtu dárců a žádný akumulovaný dluh. Instituce vyčlenila rezervu na provozní hotovost pro zvláštní příležitosti nebo mimořádné události; lze jej také použít ke zmírnění problémů s peněžními toky tím, že si od něj půjčíte spíše než od banky (vyhnete se tak platbám úroků). Hotovostní rezerva by měla být doplňována na konci každého fiskálního roku a zvyšována v souladu s rozpočtovým růstem



# KAŽDOROČNÍ KAMPAŇ NA ZÍSKÁVÁNÍ FINANČNÍCH PROSTŘEDKŮ

- ▶ **Odpovídající granty nebo granty na výzvy** - tyto typy grantů jsou udělovány za podmínky, že se výše dolaru grantu rovná nebo vyrovná dolary přispěnými z jiných zdrojů. Shodou může být přímý poměr jedna ku jedné nebo násobek až tři ku jedné. Například mnoho grantů od National Endowment for the Arts. „Výzvu“ provádí zdroj financování pro organizaci, který vyžaduje, aby získala určitý objem finančních prostředků od jiných přispěvatelů, než se zdroj bude shodovat s prostředky nabízenými v grantu na výzvu. Fondy poskytované prostřednictvím grantů na vyrovnání nebo výzvu mohou být vyčleněny na obecnou, projektovou, kapitálovou nebo nadační podporu.
- ▶ Jiné typy podpory, například odkazy a odložené nebo plánované dary prostřednictvím svěrenských fondů, anuit a fondů se společným příjmem, nejsou ve většině případů součástí každoroční kampaně na financování současných operací. Spíše jsou obvykle spojeny s nadačními a kapitálovými kampaněmi. K zajištění těchto druhů dárek je často nutná specializovaná právní a finanční odbornost

# PODPORA OD PODNIKŮ

- ▶ Proč podnikání podporuje umění a kulturu
  - ▶ Podniky podporují umění a kulturu ze zdravých obchodních důvodů i altruistických.
  - ▶ Umělecká a kulturní organizace nabízí služby, z nichž mají přímý prospěch zákazníci, klienti a zaměstnanci korporace.
  - ▶ Podniky mají tendenci přispívat do kulturních organizací v komunitách, v nichž mají sídlo, hlavní trhy, závody nebo pobočky.

# PODPORA OD PODNIKŮ

- ▶ Jaké jsou faktory, které určují zásady dávání firmy?
- ▶ Politika dávání podniků - kolik peněz dává na charitativní účely - je odrazem jejich trhů, produktů, image, výdělků a obecně způsobu jejich podnikání.
- ▶ Průmyslová odvětví, jako jsou komerční banky a veřejné služby, která jsou závislá na velkých spotřebitelských trzích, mají tendenci podporovat širokou škálu vysoce viditelných organizací
- ▶ Velikost filantropického příspěvku firmy je obecně založena na ziscích získaných během předchozího roku.
- ▶ Kulturní organizace musí analyzovat každou firemní perspektivu z hlediska jejich trhů, produktů, požadovaného obrazu a výdělků. Umělecké a kulturní organizace mohou přistupovat k podnikům s tímto znalým postojem, který je rovnocenný spíše než žadatel, a může navázat obchodní partnerství s korporacemi. Výměnou za podporu financování může organizace poskytnout podniku cenné příležitosti pro styk s veřejností, vylepšenou identifikaci trhu nebo předpovědi a v některých případech i vyšší příjmy.

# PODPORA OD PODNIKŮ

- ▶ Jaké typy podpory jsou k dispozici?
- ▶ Podpora podnikání v oblasti umění a kultury má obecně pět typů:
  - ▶ Obecná podpora
    - ▶ Granty od podniků na pokrytí provozních nákladů organizací
    - ▶ Typicky vypláceno z ročního rozpočtu příspěvků
  - ▶ Podpora / sponzorství speciálních projektů
    - ▶ Sponzorování hry nebo umělecké výstavy
    - ▶ Při hledání sponzora pro speciální projekt by se kulturní organizace měla pokusit spojit očekávané publikum projektu s podnikem, který má podobný profil zákazníka a demografické údaje.
    - ▶ Umělecká organizace a společnost musí společně navrhnout sponzorský balíček, který je oboustranně výhodný

# PODPORA OD PODNIKŮ

- ▶ Podpora v naturáliích
  - ▶ Věcná podpora je darem obchodních služeb, na rozdíl od peněz, často s malými skutečnými náklady pro podnik
  - ▶ Hodnota darovaných služeb organizacím může být často mnohem větší než částka v hotovosti
- ▶ Dárkové programy odpovídající zaměstnancům
  - ▶ Dárkový program shody zaměstnanců poskytuje podnikům způsob, jak přispívat do umění, a zároveň svým zaměstnancům poskytuje pobídku k přispívání.
  - ▶ Funguje to takto: podnik dá organizaci dárek, aby „vyrovnal“ příspěvek, který již daroval jeden z jejích zaměstnanců. Dárcovství firmy se může rovnat daru zaměstnance nebo poměr dávek může být ještě vyšší, v závislosti na zásadách konkrétního podniku. Pokud zaměstnanec přispěje 100 dolarů do místního muzea a zaregistruje dárek v odpovídajícím dárkovém programu své zaměstnávající firmy a firma má zásadu párování dávků pro zaměstnance v poměru dva ku jedné, muzeum obdrží celkem 300 dolarů. Většina podniků stanoví omezení týkající se typu neziskových organizací, do kterých bude přispívat, a velikosti darů, které jsou způsobilé pro přiřazování fondů.
- ▶ Podpora speciálních akcí
  - ▶ Mnoho podniků má prostředky vyčleněné na podporu speciálních akcí v komunitě, jako jsou benefiční večere, zahajovací noci, večírky, osvědčení a plesy.
  - ▶ Podniky mohou zakoupit bloky vstupenek, upsat výdaje na akci nebo darovat zboží

# PODPORA OD PODNIKŮ

- ▶ Jak organizace přistupují k financování fondů?
- ▶ -Mnoho podniků a produktů nemá formalizované zásady nebo struktury pro vyplácení finančních prostředků pro filantropické účely
- ▶ Při poskytování politiky společnosti jsou často rozhodující zvláštní zájmy a oddanost společenské odpovědnosti generálního ředitele.
- ▶ Členové správní rady kulturních organizací jsou klíčovými prostředníky při oslovování vedoucích pracovníků na nejvyšší úrovni
- ▶ Podniky, v nichž je filantropické dárcovství zavedenou praxí, používají k vyplácení finančních prostředků několik různých grantových struktur. Nejběžnější jsou:
  - ▶ Firemní příspěvky
    - ▶ Je to pod záštitou oddělení pro veřejné záležitosti, styk s veřejností nebo veřejně prospěšné práce
  - ▶ Firemní nadace
    - ▶ Korporační nadace je právnická osoba založená společností jako samostatná od podnikání. Finanční prostředky, které nadace každoročně vyplácí, však pocházejí od společnosti a jsou závislé na jejích příjmech.

# PODPORA OD PODNIKŮ

- ▶ Marketingové a / nebo public relations oddělení
  - ▶ Mohou také vyplatit finanční prostředky neziskovým organizacím.
  - ▶ Prostředky vyplacené těmito odděleními se však často považují za výdaje na podnikání a používají se k pokrytí reklamy, vztahů s veřejností, propagace a nákladů spojených se sponzorstvím speciálních projektů a akcí.
  - ▶ Finanční prostředky v těchto rozpočtech resortů mají tendenci být volnější než prostředky v korporátních příspěvcích nebo rozpočtech korporátních nadací.
- ▶ Speciální trhy
  - ▶ Mnoho velkých podniků má zvláštní divize pro řešení určitých spotřebitelských volebních obvodů. Tato oddělení mají rozpočty na sponzorování a podporu programů, o nichž se domnívají, že zvýší povědomí zákazníků v těchto zvláštních zájmových skupinách.

# ETICKÁ STRÁNKA FUNDRAISINGU

- ▶ Muzea měla vždy omezený rozpočet, ale v posledních letech čelila většímu tlaku než kdykoli předtím.
- ▶ Muzea byla nucena reagovat na rychle se měnící sociální, politické a ekonomické klima a prokázat svou hodnotu a relevanci. Tento posun se jeví jako nejvýznamnější v evropských zemích.
- ▶ Tyto tlaky byly zesíleny poklesem veřejného financování kulturních organizací, což je trend, který ovlivnil většinu kulturních institucí. Zároveň byla muzea požádána, aby zajišťovaly širokou škálu aktivit a přilákaly více návštěvníků, což zvyšuje provozní náklady.
- ▶ Stručně řečeno, od 80. let byla muzea nucena dělat více za méně peněz. Museli proto reagovat na pokles veřejných investic a zajistit více soukromého financování, rozvíjet partnerství se soukromým sektorem a v některých případech ohrozit jejich hodnoty.



# ETICKÁ STRÁNKA FUNDRAISINGU

- ▶ Například prodej 4000 let starých egyptské sošky ze sbírky muzea a galerie v Northamptonu soukromému sběrateli v roce 2014 může sloužit jako příklad toho, jak takové chování může vést ke ztrátě akreditace a dobré pověsti. V takovém případě se muzeum, respektive rada Northampton Borough Council, rozhodlo v rozporu s etickými kodexy (jako je kodex od ICOM nebo Museums Association UK) a porušilo hodnoty, které v muzejním sektoru obecně platí.
- ▶ Výsledkem je, že sektor muzeí byl svědkem rostoucí kontroly etických základů postupů muzeí ze strany komunitních skupin, sociálních aktivistů a aktivistů v oblasti životního prostředí a zvýšených očekávání, že se muzea budou nejen snažit diverzifikovat své publikum, ale také zohlednit a zapojit se se současnými nerovnostmi a spornými sociálními a politickými otázkami při jejich zaměstnávání, kurátorských a veřejných programovacích činnostech.

# ETICKÁ STRÁNKA FUNDRAISINGU

- ▶ Některá partnerství mezi kulturními institucemi a soukromými společnostmi nebo nadacemi způsobila obrovskou polemiku a dokonce upoutala pozornost médií hlavního proudu.
- ▶ Případy takové spolupráce mezi Science Museum v Londýně a společnostmi na fosilní paliva Shell nebo British Petrol (BP), Britským muzeem a BP nebo akce iniciované americkým umělcem Nan Goldinem proti partnerství mezi National Portrait Gallery v Londýně a Sackler Trust ( důvěra rodiny Sacklerů, jejíž členové vlastní Purdue Pharma, společnost prodávající léky proti bolesti Oxycontin na předpis), se silně odrazila v Guardian nebo New York Times a dalších hromadných sdělovacích prostředcích.
- ▶ Problematika etiky ve fundraisingu, partnerství a firemním sponzorství existuje v muzeích po mnoho let, ale posledních několik let bylo obzvláště bohatých na skandály a kontroverze a projevilo nebývalý zájem veřejných médií o etické otázky a muzea. Jedním z důvodů může být rostoucí povědomí o změnách klimatu a zvýšená kontrola dopadu činností společností na fosilní paliva, což zvyšuje aktivitu ekologických aktivistů.

# ETICKÁ STRÁNKA FUNDRAISINGU

- ▶ Fundraiseři a ředitelé muzea musí čelit obtížným otázkám a jejich rozhodovací proces je ovlivňován mnoha faktory.
- ▶ Přijímáme peníze od společnosti, která nesdílí stejné hodnoty jako naše muzeum?
- ▶ Snadná odpověď by byla ne, samozřejmě, že ne. Tyto peníze by však mohly být použity na vývoj nového vzdělávacího programu nebo umožnění nových akvizic, rozšíření výstavního prostoru, rozvoj výzkumného projektu nebo nové výstavy. Na tuto otázku neexistuje jediná odpověď.
- ▶ Každý příspěvek vyžaduje pečlivé zvážení. Hranice mezi tím, co je etické a co není, je tak tenká, že mnoho lidí v tomto odvětví není schopno dosáhnout dohodnuté shody. Téměř všechna partnerství a sponzorství mohou vyvolat polemiku.

# ETICKÁ STRÁNKA FUNDRAISINGU

- ▶ I veřejné investice mohou muzea dostat do obtížných rozhodovacích situací.
- ▶ Gdaňské muzeum druhé světové války, které bylo v Polsku otevřeno v roce 2017, je příkladem takového napětí a plné kontroly vlády nad kulturním sektorem. Populistická strana Právo a spravedlnost (PiS) se začala zajímat o způsob, jakým muzeum představuje historii. Stálá expozice v muzeu byla výsledkem dlouhého projektu a byla považována za jedno z nejambicióznějších muzeí věnovaných druhé světové válce. Ale PiS se rozhodla manipulovat s historií a oslavovat národ. V důsledku toho byl ředitel muzea odvolán a byl jmenován nový ředitel, který změnil původní výstavu na výstavu, která oslavuje polské vojenské akce, a vrhl Polsko na spravedlivý národ. Bývalý ředitel a další historici, kteří se podíleli na původní výstavě, zažalovali nového ředitele kvůli porušení jejich autorských práv k obsahu výstavy. V době psaní tohoto článku ještě nebylo rozhodnuto soudem

# ETICKÁ STRÁNKA FUNDRAISINGU

- ▶ Některá muzea zažila, že přijímání peněz od společnosti nebo jednotlivce, jehož podnikání je vnímáno jako kontroverzní nebo neetické, může způsobit nevratné poškození pověsti, jejíž založení trvalo desítky let. Případy, jako je sponzorství BP pro některé britské kulturní organizace, protesty v muzeích v Louvru proti sponzorství ropné společnosti Total, pronájem londýnského Přírodovědného muzea k pořádání akce na počest saúdskoarabského velvyslanectví a třetina umělců vystupujících v výstava Hope to Nope v Design Museum v Londýně vytahuje jejich práci z výstavy poté, co se dozvěděla, že v muzeu se konala akce pro zbrojní společnost, vše ukazuje, že špatně zvážená rozhodnutí mohou způsobit muzikantům noční můru a výrazně poškodit jejich reputaci.

# ETICKÁ STRÁNKA FUNDRAISINGU - CO JE ETICKÉ?

- ▶ Definování etiky je komplikované, protože to není exaktní věda. Několik filozofů se pokusilo učinit etiku objektivní a univerzální, ale odpůrci tohoto přístupu tvrdí, že morální rozhodnutí není mechanické, ale intuitivní, individuální proces rozhodování.
- ▶ V neziskovém sektoru, ve kterém jsou umístěna muzea, hraje zásadní roli etika. Uznává se, že muzea mají etické odpovědnosti, interní i externí
- ▶ Vnitřní odpovědnost souvisí s pracovníky muzea, jejich zdravím a bezpečností, rovnými příležitostmi a podporou zdravého rozumu v morálce v muzeu. Externí odpovědnosti jsou naproti tomu spojeny s externími zúčastněnými stranami a zahrnují uvádění pravdy ve fundraisingu, marketingu a public relations, ochraně životního prostředí a plnění slibovaných povinností vůči dárcům.

# ETICKÁ STRÁNKA FUNDRAISINGU - CO JE ETICKÉ?

- ▶ Muzejní etika není univerzálním souborem hodnot, které lze v každém muzeu aplikovat stejným způsobem. Musíme rozlišovat etické principy, které představují ideály a hodnoty, které si vážíme, od aplikované etiky, což je aplikace těchto principů a hodnot na konkrétní oblast činností, jako je muzejní práce.
- ▶ Etika je odrazem našeho muzea a našich hodnot a souvisí s naší vizí. Uvědomit si, co je etické a co nikoli, pokud jde o financování, je obtížný návrh a hranice mezi těmito dvěma může být tenká. Je a vždy bude konečnou odpovědností fundraisera, ředitele muzea a rady muzea; musí učinit konečná rozhodnutí a zvážit důsledky těchto akcí. Nejprve by rozhodnutí mělo být v souladu s posláním a hodnotami muzea: muzea by nikdy neměla kompromitovat své hodnoty. Při přijímání rozhodnutí mohou etické kodexy poskytnout vodítko a v neposlední řadě by muzeum mělo mít pro takové případy písemnou politiku.

# ETICKÁ STRÁNKA FUNDRAISINGU - CO JE ETICKÉ?

- ▶ Etické aspekty v činnosti muzeí hrály vždy zásadní roli, ale v posledních desetiletích jsme byli svědky ještě silnější potřeby zavést etické standardy v oblasti sponzoringu a fundraisingu v muzeích. Je důležité, aby si výkonné týmy byly vědomy a měly jasno v tom, co budou a co nebudou dělat, pokud jde o získávání finančních prostředků a sponzorství. Klíčovým principem etického fundraisingu je, že při rozhodování o sponzorských a fundraisingových aktivitách by hodnoty muzea měly být vždy na paměti.
- ▶ Dalšími principy, které by měly být součástí etického fundraisingu, jsou úcta k veřejnosti a jejím názorům a podpora profesních organizací fungováním v jejich rámci. V neposlední řadě je nezbytné hovořit s dárci a firemními sponzory a snažit se získat co nejvíce informací a zpětné vazby. Mohou však nastat situace, kdy muzeum provede důkladné vyšetřování potenciálního přispěvatele a nenajde žádný důvod, proč by nemělo peníze přijímat. Později však o tomto přispěvateli vyjdou informace, které odhalí, že obchodní aktivity nejsou etické a / nebo neodpovídají hodnotám muzea.



# ETICKÁ DILEMA VE FUNDRAISINGU

- ▶ Fundraisery, ředitelé muzeí a správní rady muzeí se každý den potýkají s etickými dilematy. Na jedné straně muzea trpí poklesem veřejných investic a na druhé straně se požaduje, aby zůstaly etické a věrné svým hodnotám. Představte si situaci, kdy je muzeu nabídnuto sponzorství od ropné společnosti nebo tabákové společnosti. Ředitel muzea ví, že toto sponzorství by pomohlo vyvinout nový vzdělávací program, ale zároveň si je vědom pověsti společnosti, která sponzorství nabízí. Co by měl dělat?
- ▶ Nedávné případy ze světa muzeí mluví samy za sebe. V některých případech, kdy muzea souhlasila s vytvořením partnerství s takovými společnostmi, zaplatili za to obrovskou cenu a prošli nočními můrami PR. Někdy náklady na stanovení takových rozhodnutí převýšily finanční příspěvek sponzorující společnosti.

# ETICKÁ DILEMA VE FUNDRAISINGU

- ▶ Když se objeví etické dilema, navrhuje Sally Yerkovich (2016) uvažovat o dilematu ve dvou fázích. První fáze, která se skládá ze šesti kroků, je o analýze situace a formulaci problému.
- ▶ 1. Shromážděte všechny informace a fakta o situaci.
- ▶ 2. Určete všechny zúčastněné strany a další strany, které by mohly být ovlivněny.
- ▶ 3. Odstraňte všechny zbytečné informace a vyberte nejdůležitější části dat.
- ▶ 4. Zvažte, zda nedochází ke střetu zájmů mezi fundraiserem jako jednotlivcem a jako zaměstnancem muzea.
- ▶ 5. Formulujte problém na základě relevantních faktů, perspektiv a hodnot.
- ▶ 6. Určete potenciální etické problémy.

# ETICKÁ DILEMA VE FUNDRAISINGU

- ▶ Když je dokončena první fáze, přichází na řadu druhá fáze, Formulating Solutions. Druhá fáze se skládá z pěti následujících kroků:
- ▶ 1. Zvažte potenciální výsledky.
- ▶ 2. Navrhněte možná řešení k dosažení požadovaných výsledků.
- ▶ 3. Přečtěte si příslušné etické kodexy.
- ▶ 4. Zvažte možné interní a externí reakce na navrhované řešení.
- ▶ 5. Vymyslete alternativní řešení, abyste se připravili na nejhorší scénář.

# ETICKÉ ROZHODOVÁNÍ

- ▶ Rozhodování je snazší, když zahrnuje volbu mezi zjevně správnou volbou a zjevně nesprávnou volbou. Některá rozhodnutí lze procházet politikou muzea, etickými kodexy, dalšími pokyny nebo předchozími zkušenostmi. Ale bezprecedentní situace se mohou a mohou objevit. Některá rozhodnutí mohou být pro jednu osobu správná a pro druhou nesprávná. Některá rozhodnutí mohou kompromitovat jednu etickou hodnotu pro jinou etickou hodnotu. Zvažme výše zmíněnou situaci, kdy je muzeu nabídnuto peníze od kontroverzního sponzora na vývoj nového vzdělávacího programu. Jak se máme orientovat v rozhodování v takových situacích? Jak můžeme zůstat věrní svým hodnotám? Která hodnota je důležitější: rozvíjet nový vzdělávací program nebo nerozvíjet partnerství s kontroverzní společností? Existuje několik různých rámců pro rozhodování. Marilyn Fischer (2000) zdůrazňuje hierarchii tří základních hodnotových závazků pro fundraisery:
  - ▶ 1. Organizační mise,
  - ▶ 2. Vztah,
  - ▶ 3. Pocit osobní integrity.

# ETICKÉ ROZHODOVÁNÍ

- ▶ Fischer tvrdí, že neexistuje jediný magický vzorec, který by bylo možné použít a vedl by k eticky správnému rozhodnutí. Alternativně představuje etické rozhodování proces propojení zájmů s fakty a úvahami o konkrétní situaci. Fischer navrhuje použít etický rozhodovací graf využívající klíčové hodnoty poslání organizace, vztahů a osobní integrity v matici, která vyžaduje popis alternativ.
- ▶ Za konečné rozhodnutí je odpovědný ředitel muzea nebo správní rada muzea, ale vždy je užitečné projednat rozhodnutí s ostatními zaměstnanci muzea a řídicím orgánem. Pokuste se získat mnoho úhlů pohledu a zvažte všechny důsledky rozhodnutí.

# ODMÍTNUTÍ DARŮ A PŘÍSPĚVKŮ

- ▶ Pro muzeum není snadné odmítnout peníze. Zda by měla být nabídka přijata či nikoli, vyžaduje důkladný průzkum, nejlépe s vedením interních dokumentů, jako je politika přijímání sponzorských darů a darů, a silný rozhodovací proces. Případy v muzejním sektoru ukázaly, že přijetí peněz z určitých průmyslových odvětví, jako je například fosilní palivo, může vystavit muzeum na horkém místě.
- ▶ Někteří sponzoři a dárci mohou být velmi štedří, ale v některých případech může být jejich podnikání spojeno s praktikami, které obecně nejsou považovány za etické. Přijetí daru od nich nebo pronájem majetku muzea by mohlo poškodit muzeum. A pokud se muzeum a sponzor nebo dárci rozhodnou nezveřejnit informace o dohodě, mohlo by to způsobit ještě větší škody. Muzea musí být transparentní.

# ODMÍTNUTÍ DARŮ A PŘÍSPĚVKŮ

- ▶ V takových případech by se muzea neměla bát odmítnout nabídku, pokud není v souladu s jejich etickými hodnotami.
- ▶ Muzeum Victoria and Albert v Dundee učinilo takové rozhodnutí v roce 2018 a odmítlo nabídku majitele striptýzového klubu. Místní podnikatel, který byl náhodou majitelem 14 nočních klubů včetně striptýzových klubů, nabídl V&A Dundee 1 000 liber. Ředitel filantropie a partnerství v muzeu na nabídku odpověděl s tím, že muzeum nepřijme peníze, protože povaha obchodních zájmů přispěvatele je v rozporu se základními cíli a hodnotami muzea. Muzea musí zachovat důvěru veřejnosti v každé jednotlivé muzeum i v muzejní sektor jako celek.

# ODMÍTNUTÍ DARŮ A PŘÍSPĚVKŮ

- ▶ Abychom byli spravedliví, musíme také uvést argumenty oponentů, těch, kteří nevidí partnerství mezi muzei a společnostmi, jako jsou BP, Total, Sackler Trust atd., Jako problematické a kontroverzní.
- ▶ V lednu 2019 Financial Times publikoval článek s názvem Corporate Arts Patrons Deserve Praise Not Blame. Redakční rada Financial Times tvrdí, že umělci měli přímý nebo nepřímý prospěch z patronátu bohatých kapitalistů již před Medicis, a i když se doba změnila, korporátní dobrodinci zůstávají klíčovou součástí financování umění. Jejich hlavním argumentem však je, že na společnosti jako BP a Total dohlížejí akcionáři a regulační orgány, a proto jsou jejich zdroje financování jasné. Můžeme se na tom shodnout, můžeme souhlasit, že tyto společnosti nedělají nic nezákonného, jejich financování může být jasné, ale jádro jejich obchodních aktivit může být považováno za neetické.



# ETICKÉ KÓDY

- ▶ Etické kodexy hrají klíčovou roli v mnoha oblastech naší společnosti a profesionálních postupů. "
- ▶ Nejsou univerzálně použitelné a samozřejmě neposkytují odpověď na každou obtížnou otázku. Jejich cílem je hlavně řídit chování a podporovat profesionální standardy.
- ▶ Muzejní sektor má mnoho etických kodexů vyvinutých muzejními asociacemi a organizacemi a samotnými muzei. Etické kodexy se neustále vyvíjejí a je třeba je aktualizovat.
- ▶ Muzea nejsou povinna se jimi řídit, ale jejich přijetí prokazuje závazky muzeí vůči etickému chování. Etické kodexy, standardy odborné praxe a osvědčené postupy podporují profesionalitu v oblasti fundraisingu muzeí.

# ETICKÉ KÓDY

- ▶ Jedním z nejdůležitějších etických kodexů v muzejním sektoru je kodex ICOM. Tento kodex byl přijat 15. Valným shromážděním v Buenos Aires 4. listopadu 1986. Kodex poskytuje obecné prohlášení o profesní etice, jehož dodržování je považováno za minimální požadavek pro výkon povolání člena muzejní profese.
- ▶ Pokud jde o financování, této problematice se věnuje jen malá část a tvrdí, že „řídící orgán by měl zajistit dostatek finančních prostředků na provádění a rozvoj činnosti muzeí a na to, že všechny finanční prostředky musí být vyúčtovány profesionálně“.

# ETICKÉ KÓDY

- ▶ Kodexy evropských sdružení úzce souvisí s kodexem ICOM, například Muzejní asociace ve Velké Británii brání muzeím v likvidaci sbírek za účelem zvýšení vydělaných příjmů (Schmidt, 1992), ale v tomto kodexu je věnována malá pozornost fundraisingu a sponzoringu také v zásadě říká, že muzea jsou „v důležitém postavení důvěry ve vztahu ke svému publiku, místním komunitám, dárcům, komunitám zdrojů, partnerským organizacím, sponzorům a sponzorům“ a že due diligence zajišťuje „že jsou přijata veškerá přiměřená opatření k zjištění fakta případu před rozhodnutím o postupu, zejména při identifikaci zdroje a historie předmětu nabízeného k pořízení nebo použití před jeho pořízením, nebo při porozumění úplnému pozadí sponzora, věřitele nebo donora.“

# ETICKÉ KÓDY

- ▶ Tyto etické kodexy poskytují poměrně široká a nikoli konkrétní prohlášení týkající se získávání finančních prostředků. Možná to ani není přesný účel těchto kodexů, slouží jako vodítko pro muzea při vývoji vlastních kódů nebo grafů s ohledem na jejich poslání a hodnoty.
- ▶ Etické kodexy vycházejí ze závazků veřejné služby a osobní odpovědnosti. Etické kodexy nemají žádný donucovací mechanismus, očekávají vlastní motivaci a tlak vrstevníků (Malaro, 2013). Etické kodexy muzeí nabízejí muzeím řadu doporučení, podstatně však nezmenšují svobodu jednání muzeí. Tyto kódy spíše představují rovnováhu mezi realitou každodenního provozu a etickými povinnostmi. Kromě etických kodexů v muzejním sektoru, kterým někdy chybí důraz na problematiku fundraisingu, mohou fundraiseri použít etické kodexy vyvinuté asociacemi zabývajícími se fundraisingem v neziskovém sektoru, jako je Kodex etických standardů Asociace profesionálů v oblasti fundraisingu. Ty jsou neuvěřitelně použitelné pro fundraisingové aktivity muzeí.

# POLITIKA PŘIJETÍ SPONZORINGU A DAROVÁNÍ A ETICKÉ POKYNY

- ▶ Každé muzeum, které získává finanční prostředky, by mělo vytvořit politiku sponzorování a přijímání darů, aby se zabránilo etickým konfliktům a zlepšilo rozhodovací proces a zvýšilo transparentnost a důvěryhodnost. Toto písemné prohlášení by mělo uvádět, jaké zdroje je muzeum ochotné a ochotné přijmout. Zásady přijímání by měly popisovat vztah, který by existoval mezi muzeem a firemním sponzorem i jednotlivým dárcem. Politika přijetí měla řešit tyto tři hlavní otázky:
  - ▶ Jaký druh korporací, nebo ještě lépe, jaký druh průmyslu bude muzeum žádat o financování a jakým druhům se vyhne nebo odmítne?
  - ▶ Jaké podmínky nebo omezení stanovená potenciálním sponzorem nebo dárcem muzeum přijme?
  - ▶ Jak bude muzeum hodnotit firemního sponzora nebo individuálního dárce?

# POLITIKA PŘIJETÍ SPONZORINGU A DAROVÁNÍ A ETICKÉ POKYNY

- ▶ Stejně jako v případě etických kodexů jsou základem politiky přijímání opět poslání a hodnoty muzeí. Existuje několik důvodů, proč by každé muzeum mělo mít politiku přijímání.
- ▶ Nejprve takový dokument povzbuzuje zaměstnance muzeí a připomíná jim hodnoty a přesvědčení organizace, proto by se na tvorbě této politiky měli podílet zaměstnanci muzeí.
- ▶ Zadruhé podporuje transparentnost a odpovědnost muzeí vůči všem zúčastněným stranám, jako jsou vláda, sponzoři firem, jednotliví dárci, kolegové, muzejní asociace a také široká veřejnost.

# POLITIKA PŘIJETÍ SPONZORINGU A DAROVÁNÍ A ETICKÉ POKYNY

- ▶ Zásady přijímání mohou mít různé podoby a názvy v závislosti na poslání a hodnotách muzea, jeho velikosti a cílech a potřebách získávání finančních prostředků. Muzeum Louvre v Paříži má dva dokumenty, které byly zavedeny jako etické pokyny pro vztahy muzea s jednotlivými dárci a firemními sponzory. Jeden se jmenuje „Etická charta Musée du Louvre o vztazích s jednotlivými dárci“ a druhý „Etická charta Musée du Louvre o sponzorství, sponzorství a dalších vztazích se společnostmi a nadacemi“.
- ▶ Dokument zabývající se jednotlivými dárci je rozdělen do šesti hlavních částí:
  - ▶ Obecné zásady týkající se veřejných institucí
  - ▶ Obecné zásady týkající se jednotlivého dárce
  - ▶ Obecné zásady týkající se darů
  - ▶ Poskytování zvláštních výhod a pojmenování místností
  - ▶ Umělecká nezávislost
  - ▶ Komunikace týkající se darů

# Zdroje

- ▶ Fischer, M. (2000). Ethical decision making in fund raising.
- ▶ Malaro, M. (2013). *Museum governance: mission, ethics, policy*. Smithsonian Institution.
- ▶ Schmidt, F. (1992). Codes of museum ethics and the financial pressures on museums. *Museum management and curatorship*, 11 (3), 257-268.





EVROPSKÁ UNIE  
Evropské strukturální a investiční fondy  
Operační program Výzkum, vývoj a vzdělávání



Toto dílo podléhá licenci Creative Commons  
*Uveďte původ – Zachovejte licenci 4.0 Mezinárodní.*

