

Aneta Kapel, Akadémia pre rozvoj filantropie v Poľsku

SMEROM K DOSPELOSTI

Úvaha zo študijnej cesty po slovenských komunitných nadáciach

november 2014

I. Úvod - hlavné otázky

Tohtoročná študijná cesta nám dala možnosť vidieť najstaršie hnutie komunitných nadácií (KN), a to nielen v regióne V4, ale, ako som sa nedávno dozvedela, aj v kontinentálnej Európe. Komunitná nadácia Zdravé mesto oslavuje tento rok 20. výročie. Rok 2014 je rokom mnohých významných výročí vo vyšehradskom regióne, vrátane 25 rokov prechodu k demokracii, čo predstavuje dôvod na oslavu pre celý tretí sektor. A KN, vrátane tých slovenských, boli (alebo ešte sú), aktívnymi účastníkmi zrodu občianskej spoločnosti. 20. výročie slovenských KN predstavuje výborný čas na oslavu úspechov. Je to však aj skvelá príležitosť pre ostatné hnutia KN poučiť sa z ich skúseností, keďže oni ako prví testovali na vlastnej koži mnohé filantropické nápady a mechanizmy. A všetky prežili. Takže najskôr by som rada zdôraznila práve túto skutočnosť a pogratalovala im. Pre celé hnutie slovenských KN je veľkým úspechom, že pôsobí tak dlho a stabilne v tak nestabilnom prostredí, akým je stredná Európa.

Chcem sa podrobnejšie pozrieť na niekoľko hlavných úspechov slovenských KN. V súčasnosti je na Slovensku osem KN, poskytujúcich služby približne tretine obyvateľov krajiny. Hnutie KN sa stalo súčasťou sveta MNO na Slovensku a veľmi dôležitým hráčom v komunitách, kde KN pôsobia. Komunitné nadácie sú prítomné v niektorých z najväčších slovenských miest, ako aj v malých mestách. Hoci hnutie žiaľ svojím spôsobom prišlo o niektoré skvelé KN, ostatné sa poučili, a vyzerá to, že neurobia rovnaké chyby. Hnutie je dosť nezávislé od verejných zdrojov (regionálnych a najmä EÚ fondov), pričom sa spolieha najmä na miestne zdroje (2%-nú asignáciu z dane z príjmu a firemné dary, ale aj príjmy zo zárobkovej činnosti). Podľa mňa je najsilnejšou stránkou slovenských KN práca, ktorú robia vo svojich komunitách už 20 rokov. Ide o viac ako 8 miliónov dolárov investovaných do

komunit prostredníctvom takmer siedmich tisícov grantov alebo operačných projektov.¹ Udeľovanie grantov je kľúčovou súčasťou činnosti slovenských KN a to nielen prostredníctvom otvorených grantových výziev, ale aj prostredníctvom darcom menovaných fondov, ktoré sú čoraz bežnejšie. Významnou časťou práce slovenských KN sú aj operačné programy a vlastné projekty pre komunitu, ktoré sú, podľa môjho názoru, veľmi dôležité pri budovaní komunity a občianskej spoločnosti. To, čo sa mi však na Slovensku páči najviac, sú programy pre mládež. Tie nielenže naplňajú vzdelávacie potreby mladých ľudí, ale ich aj učia filantropii, tolerancii a zodpovednosti, napríklad prostredníctvom rovesníckych programov na udeľovanie grantov (založených predovšetkým na programe Youth Banks - Mladí filantropi). Páčia sa mi aj preto, lebo sa netýkajú len jednej či dvoch KN, ale sú realizujú ich takmer všetky slovenské KN. A to ma privádza k ďalšej výhode slovenského hnutia – úzkej spolupráci v rámci Asociácie slovenských KN. A nemám tu na mysli žiadne oficiálne programy, ale skôr podporu a otvorenosť pri šírení osvedčených postupov a skúseností. KN sa skutočne učia jedna od druhej, a sú tiež veľmi otvorené pri poskytovaní nových nápadov mimo Slovenska. Poďme sa aj my poučiť z ich skúseností.

Počas tohtoročnej študijnej návštevy sa mi zdali najzaujímavejšími dve hlavné otázky. Prvá vychádza priamo z toho, čo som videla na Slovensku, ale aj z mojej skúsenosti ako zástupkyne podpornej organizácie realizujúcej regionálny program pre komunitné nadácie. Je ňou otázka, aké výzvy sú pred slovenskými KN, pretože priestor na zlepšenie existuje aj v prípade takýchto skúsených organizácií (alebo možno práve kvôli ich skúsenosti). V rámci tejto problematiky mám na mysli aj poľské a české KN, takže všeobecne KN, ktoré pôsobia dlhšie než 10 alebo 15 rokov a dosiahli určitý bod stability a zrelosti. Aký bude ich ďalší krok? V tejto súvislosti by som veľmi chcela zistiť, ktorý prvok je pri zakladaní úspešnej komunitnej nadácie ten najdôležitejší. Či je dôležitejší potenciál komunity (aké typy komunit sú pripravené na to, aby mali takúto inštitúciu, v čom sú iné, než ostatné komunity), alebo samotné komunitné nadácie (čo robí inštitúciu špeciálnou - jej líder, program, politika komunikácie?). Facilitátorka našej skupiny počas študijnej návštevy, Julia Szanton, vyjadrila túto otázku veľmi pekne: čo bolo skôr, sliepka alebo vajce – komunita alebo líder?

Avšak najviac ma v premýšľaní zamestnáva druhý hlavný problém, o ktorom sa snažím písať niekde medzi riadkami. Je to reakcia na to, čo vyjadrila Alina Porumb (Asociácia pre komunitné vzťahy, Rumunsko), ale čo som zistila aj ja pri práci v regionálnom programe, že z hľadiska sieťovania, rozvíjania medzinárodných vzťahov s ostatnými KN a účasti na cezhraničných projektoch, je veľmi dôležité vedieť, za čím si stojíme, aké sú naše hodnoty. A rada by som definovala hodnoty ako niečo,

1 Údaje zozbierané v rámci programu V4 Community Foundations Maturity Program, pozri viac: http://v4program.org/index.php?option=com_content&view=article&id=88&Itemid=54&lang=pl

čomu veríme, nie ako definíciu KN. Nemám tu na mysli presné koncepty definujúce ten jeden a jediný pravý model KN (napríklad pomocou výšky základiny či počtu otvorených grantových výziev). Mám na mysli skôr spoločné presvedčenie o tom, čo je „hlavným poslaním“ KN, napr. budovanie stability alebo otvorenosť voči potrebám komunity ako jadro práce KN. Tu je dôležité vedieť, za čím si stojíme, aby sme nestratili nadhľad a nezameriavali sa len na prežitie KN, ale skôr na ich prežitie z toho dôvodu, že ich pôsobenie je dôležité. Na to zvykneme zabúdať, keď sa zameriavame na inštitucionálny rozvoj KN. Ak takúto diskusiu otvoríme, myslím, že to môže byť prínosné.

Rada by som začala citátom z úvahy vypracovanej Dorothy Reynoldsovou na konferenciu k 20. výročiu, kde napísala: *„Nastal čas, aby si komunitné nadácie v Európe vytvorili vlastnú identitu a rozprávali o rozvoji hnutia v európskom kontexte. Existujú niektoré skutočné a platné podobnosti v tom, ako sa tieto inštitúcie v Európe (a mám na mysli všetky od Veľkej Británie po Rusko) rozvinuli a rástli. Namiesto toho, aby ste sa trápili tým, že ste prijali niečo zo zahraničia, premýšľajte o tom, ako môžete týmto organizáciám v celej Európe vytvoriť vlastnú identitu. Je na čase „poeurópsť“ koncept komunitnej nadácie.“*² V tejto chvíli nemám istotu, koho mám na mysli, keď hovoríme „my“ – či len strednú a východnú Európu, alebo by sme možno mali rozprávať v širšom zmysle tak, ako navrhuje Dorothy Reynolds, ale aj túto otázku ponechávam na ďalšiu diskusiu. V krajinách V4 sme túto diskusiu práve začali v malom projekte týkajúcom sa dopadu KN na komunity. Nie je to ľahké, ale myslím, že by sme s tým mali vyjsť von, takže sa k nám pridajte pri príprave katalógu hodnôt KN.

II. Aké výzvy majú (nielen) slovenské KN?

Moja skupina navštívila dve KN: Komunitnú nadáciu Nitra a Reviu – Malokarpatskú komunitnú nadáciu. Obe sú veľmi skúsené, pôsobia už viac ako desať rokov. Obe sú, viac či menej, stabilné, so základinou (pomerne veľkou v prípade Revie), stabilným personálom (štyri osoby v Nitre, jeden človek v Revii), dlhodobou pôsobiacom a veľmi podporujúcou správnu radou. Hlavný rozdiel spočíva v komunite, v ktorej pôsobia. KN Nitra pôsobí v pomerne veľkom meste s viac ako 80 000 obyvateľmi a Revia sídli v malom meste s 20 000 obyvateľmi a pôsobí prevažne vo vidieckych oblastiach. Nižšie uvádzam, čo by sme sa mohli od týchto dvoch KN naučiť.

1. Organizačný rozvoj - prečo sme tu

Má zmysel realizovať strategické plánovanie?

2 <http://cfpracticelab.org/wp-content/uploads/Reflections-of-Dottie-Reynolds.pdf>

Otázka strategického plánovania je pre KN niekedy mätúca, aj keď ako príjemcovia grantov v niekoľkých programoch KN často majú povinnosť strategické plánovanie realizovať. Otázkou je, prečo je to také ťažké pre tak skúsené organizácie? V ich skúsenosti však môže byť aj samotná odpoveď na túto otázku. Keď niekoľko rokov pracujete v oblasti filantropie v regióne, kde sa vláda zvykne pohrávať so zákonmi a z času na čas vníma tretí sektor ako protivníka, kde ekonomika každý rok kolíše, a ľudia sa ešte len učia, ako byť komunitou, tak viete, že plánovanie vopred nemusí dávať zmysel, pretože zajtrajšok môže byť hore nohami. Skrátka, KN môžu takto uvažovať. A čiastočne majú pravdu. Na druhej strane, práve to je dôvod, pre ktorý je strategické plánovanie tak užitočné. Ide v ňom o hlavné ciele, a aj v prípade meniacich sa okolností stanovenie cieľov pomáha nastaviť aktivity a nestratiť hlavné smerovanie.

Samozrejme, to sa ľahko povie a ťažšie robí. Je to však jediný spôsob, ako sa uistiť, že každý, kto podporuje KN, sa stotožňuje s jej poslaním a cieľmi, ak sa aktívne podieľa na vytvorení stratégie. Pre KN ide aj o najlepšiu možnosť, ako si nenechať ujsť svoje hlavné ciele. A téma strategického myslenia sa tiež spája s hodnotením dopadu alebo výsledkov, pozorovaním zmien dosiahnutých komunitnou nadáciou. Ak nevieme, čo sme urobili a aký sme mali vplyv, tak nevieme ani to, čo robiť ďalej.

Zlomové body – čo je účelom hodnotenia?

Počas študijnej návštevy som mala tiež veľký záujem nájsť zlomové body vo vývoji komunitnej nadácie. Chcela som vedieť, kedy presne mala KN pocit, že stojí na vlastných nohách, a čo bolo faktorom, ktorý to nakoniec spôsobil. Ľubica Lachká, riaditeľka KN Nitra povedala, že proces je dôležitejší než zlomové body. Ale ja o tom nie som až taká presvedčená. Proces je samozrejme dôležitý, ale niekedy potrebujete, aby sa stalo „niečo špeciálne“, čo spôsobí posun na vyššiu úroveň. Pre KN Nitra to bol prvý darca a prvý darcom menovaný fond, ktorý nadácia začala spravovať. Zlomové body sa viažu na dôveru v komunitu. Páči sa mi, keď sa na KN pozerá očami komunity, robí ju to dôveryhodnou.

V Revii hovorili veľa o problémoch a výzvach, na ktoré cestou narazili. Bolo naozaj fascinujúce vypočuť si, čo všetko sa môže stať na ceste KN. Podľa príbehu Dady Finkovej, riaditeľky Revie, nastal zlomový bod v smerovaní, keď sa organizácia musela z finančných dôvodov vrátiť z regionálnej KN na oveľa užšie zameranú nadáciu. Bolo to však asi veľmi dôležitým poučením pre riaditeľku a správnu radu, ktoré Reviu nasmerovalo viac na komunitu a jej potreby.

Evaluácia dopadu alebo výsledkov práce KN môže napomôcť v procese rozvoja a dosahovaní míľnikov alebo ukazovateľov posunu vpred. Bez evaluácie nevieme, či sme sa vydali správnym smerom alebo nie. Samozrejme, nie je možné zohľadniť všetky faktory, ale v každom prípade je veľmi dôležité výsledky merať. Ďalším dôvodom je dokázať, že do existencie KN sa oplatí investovať, ide o súčasť transparentnosti a budovania dôvery voči KN. Ide aj o to ukázať úspech, s cieľom nájsť nových partnerov a podporovateľov. Význam evaluácie je natoľko zrejmý, že v skutočnosti ťažko pochopiť, prečo ju tak málo organizácií vykonáva. Obávajú sa jej výsledkov? Alebo dôvod súvisí s nedostatkom času? Podľa môjho názoru ide o niečo iné - výsledky sa zdajú byť tak zrejmé, že evaluácia sa považuje za zbytočné vynakladanie zdrojov.

Analýza potrieb komunity ako nástroj zapojenia ľudí

Analýza potrieb komunity je súčasťou rovnakého príbehu o zapájaní ľudí, ktorý vedie k niečomu väčšiemu – budovaniu komunity. KN existuje pre komunitu a nie sama pre seba. Preto by mala vedieť, ktoré jej ťažkosti, hlavné problémy – dokonca aj tie bolestivé – sa majú riešiť. Je to veľmi jednoduchá logika – komunitu sa nám nepodarí zaangažovať, ak nebudeme venovať pozornosť jej potrebám. Ľudia nebudú podporovať organizáciu, ktorá sa ich netýka. Ide aj o najlepší spôsob, ako povzbudiť ľudí, aby formulovali svoje nápady pre komunitu.

Sú aj citlivé otázky, ktoré väčšina nechce vnímať, ale presne to znamená budovanie komunity – zapojenie všetkých skupín, nielen tých, ktoré sú najviac zainteresované či najsilnejšie. Úlohou KN by malo byť aj tak hovoriť o vylúčených skupinách a problémoch, čo nie je príjemné ani ľahké, ale aj to je práca KN. Veľmi pekne to vyjadrili Beáta Hirt a Ida Adolfová (KN Zdravé mesto), že KN je organizácia, ktorá zastupuje skupiny, ktoré nie je počuť a ich problémy vnáša do konštruktívnej diskusie. Trochu by som to poupravila a povedala, že KN je organizácia budujúca komunitu obyvateľov vrátane skupín, ktoré nie je počuť, vnášajúca ich problémy do konštruktívnej diskusie a premieňajúca diskusiu na činy prostredníctvom komunitnej filantropie.

Komunitná filantropia verzus obyčajný fundraising

Asignácia 2 % dane z príjmu zohráva obrovskú úlohu v rozpočtoch oboch KN (a všeobecne vo väčšine slovenských, ale aj poľských KN), takže prirodzene vyvstáva otázka, či im táto asignácia pomáha, alebo nie. Najmä s ohľadom na to, že dary od fyzických osôb hrajú v ich rozpočtoch takú malú rolu. Samozrejme, mechanizmus 2 % pomáha organizáciám získavať finančné prostriedky a naplňovať rozpočet. Dobré je aj to, že v prípade KN prostriedky z 2 % pochádzajú s najväčšou

pravdepodobnosťou od miestnych podporovateľov, členov komunity. Na druhej strane vôbec nejde o filantropiu. Nemusíte dávať nič zo svojho, stačí poukázať, kam pôjde určitá časť vašej dane. Takže ľudia sa učia zodpovednosti, ale nie filantropii.

Nazdávam sa, že v dlhodobom horizonte tento mechanizmus nepomáha komunite ísť správnym smerom, aj keď pomáha udržiavať organizáciu v činnosti. Často definujeme KN ako most alebo spojivko medzi darcami a členmi komunity a ako nástroj na rozvoj komunitnej filantropie. Trúfnem si dokonca povedať, že 2 % (alebo 1 % v prípade Poľska) – ak sa tento nástroj používa namiesto práce s darcami – pomaly zabíja komunitnú filantropiu, pretože môže spôsobiť u KN a u komunity pohodlnosť. Je veľkou dilemou, či má existencia KN dokonca zmysel, ak majú tak veľké problémy so zapájaním miestnych darcov a programy realizujú len z prostriedkov z 2 %. Niektorí môžu tvrdiť, že je lepšie robiť niečo ako nič. Možno áno, ale tak by to pre KN nemalo byť, to nie je úloha, ktorú by KN mali zohrávať. A pritom ani nezačínam diskusiu o tom, že KN sa konkurenčným spôsobom uchádzajú o tie isté peniaze ako ich grantisti. Práve komunitná filantropia – jej rozvíjanie – odlišuje KN od ostatných miestnych mimovládnych organizácií.

Najlepším riešením je, samozrejme, nájsť rovnováhu, a existujú také KN, ktoré to dokážu – získavaním individuálnych a firemných darov a súčasne asignácie z 2 % (1 %). Ľudí to učí, aká dôležitá je filantropia spolu s občianskou zodpovednosťou. Ak však KN venuje pozornosť a investuje všetky prostriedky len na získavanie 2 % (1 %) a nevenuje dostatok pozornosti rozprávaniu s ľuďmi a získavaniu darov, tak nerobí prácu KN. Je možné, že mechanizmus 2 % je čiastočne zodpovedný za pocit pesimizmu a nedostatku nádeje v lepšiu filantropiu, ktorý niektorí pozorovali na Slovensku. Komunitná filantropia je podľa mňa v súčasnej dobe najväčšou výzvou pre slovenské (ale aj poľské) komunitné nadácie.

2. Líderstvo - kto nesie zodpovednosť za komunitu

Malo by byť tak osobné?

V oboch prípadoch sme sa v KN stretli s veľmi silným vedením, ktoré možno chápať z dvoch strán – ako prejav silnej pozície KN v komunite, ale aj ako prejav silnej pozície lídra v rámci štruktúry KN. Obe líderky sa veľmi dobre poznajú s darcami aj členmi správnej rady. Zdá sa, že tvoria skupinu priateľov. Ako sa vyjadrila jedna z riaditeľiek – spolupracujú už tak dlho, že sa vzájomne veľmi dobre poznajú. Vyvstáva otázka, aký vplyv má toto silné vedenie na výkonnosť KN. Súvislosť medzi lídrom a správnou radou / darcami rozhodne zohráva významnú úlohu. Práve vďaka charizme líderiek a vzťahom, ktoré

majú, boli KN predstavené darcom a členom správnej rady. Ba čo viac, imidž KN, ich dôveryhodnosť a povest sa zdajú byť veľmi úzko naviazané na líderky KN. Prirodzenou otázkou je, čo sa stane, keď líderky komunitné nadácie opustia? Okrem toho sa treba spýtať, či úspech KN závisí len od jej lídra/líderky. Z toho, čo som videla v našom regióne, si odnášam záver, že bez dobrého lídra nie je dobrá KN. V spoločnosti, ktorá má problém s nedostatkom dôvery, je KN viac osobným než inštitucionálnym projektom. Myslím si, že ak premýšľame o niečom trvalom, toto riešenie nie je najlepšie. V tejto veci však do budúcnosti nevidím žiadne veľké zmeny. Dôvera v KN sa zakladá na dôvere v jej lídra. Je veľmi zložitá transformovať túto dôveru na dôveru voči inštitúcii. Jednou z úloh dobrého lídra by malo byť aj hľadieť do budúcnosti.

Keď sme rozprávali s Dadou Finkovou z Revie, zmienila dobu, kedy ju vyťažovali osobné problémy a nemohla sa aktívne podieľať na práci KN. Bola to doba, kedy sa KN stiahla. Komunitná nadácia prežila, ale len preto, že riaditeľka sa vrátila. Ak by KN nepokračovala, pre komunitu by to bola veľká strata, ako sme videli podľa dobrej práce, ktorú tam vykonáva. Preto sa nazdávam, že je obrovskou zodpovednosťou nielen KN ako inštitúcií, ale aj ich lídrov, je to, aby v tom nezostávali sami a mali k dispozícii určitú pomoc, ktorá môže po nich v prípade potreby činnosť prebrať.

Páči sa mi Ľubicina predstava odovzdania vedenia prostredníctvom rozvoja mládežníckych programov s cieľom vyhľadávať nových lídrov a podporovateľov. Spôsob personálnej práce v KN Nitra sa mi zdal veľmi nádejný, keď sa miešali a dostávali hlas rôzne generácie. Práve z tohto dôvodu držím palce aj Dade v jej pokusoch nájsť ďalších zamestnancov. Nejde však len o problém zamestnancov, ale aj správnych rád, ktoré podporujú obe KN už celé roky a tiež potrebujú, aby sa v nich začali angažovať nové generácie. Programy pre mládež sú tými najlepšími nástrojmi, ktoré mi prichádzajú na myseľ, na vyriešenie tohto problému, spolu s niektorými pokusmi o hľadanie ľudí s lídrovskými schopnosťami a podporovanie ich rozvoja.

Tento problém vidím aj v Poľsku. Niektoré z KN sú staršie než 10 - 15 rokov a majú tých istých lídrov. Je pre nich ťažké udržiavať si rovnaké nadšenie pre prácu, ktorú robia tak dlho. Všimla som si, že v Poľsku títo lídri teraz vyhľadáujú novú energiu vo svojich KN – niekoho, kto ju v budúcnosti prevezme. Zdá sa však, že to nie je tak jednoduché. Aby som ilustrovala, aká osobná a emocionálna je táto práca pre lídrov, rada by som zmienila prípady, keď sú celé rodiny lídra zapojené do práce KN (podobne ako v rodinných podnikoch). Skutočne to funguje a je prirodzené, že líder hľadá dôveryhodného nástupcu. Na druhej strane však nejde o príliš transparentný prístup, ktorý môže byť vnímaný za rodinkárstvo.

Keďže problémom v postkomunistických spoločnostiach je dôvera, je veľmi dôležité starať sa o ňu v práci KN. Preto sa nazdávam, že zásadným je budovanie komunity, ktorá je zapojená do práce KN a cíti za ňu zodpovednosť, rovnako ako zdieľanie moci a vedenia v KN. Generačné zmeny vo vedení sú poslednou, avšak veľmi dôležitou výzvou pre vyspelé KN.

Čo motivuje ľudí k angažovanosti?

S cieľom nájsť tú najdôležitejšiu prísadu som začala skúmaním členov komunity, u ktorých som hľadala nejaký osobný dôvod, ktorý ich motivuje k zapojeniu a podpore KN. Zaujímalo ma, či je u človeka niečo konkrétne, čo ho motivuje k darcovstvu alebo dobročinnosti. Ide o niečo, čo súvisí s osobnosťou alebo snád s vonkajšími podmienkami?

Na základe rozhovorov, ktoré som mala na Slovensku aj na základe predchádzajúcich skúseností, som si, len tak pre vlastnú potrebu, zostavila veľmi zjednodušený zoznam hlavných typov ľudí, ktorí by mohli (alebo mali) byť prizvaní k práci pre KN. Po prvé, sú tam tí charizmatickí ľudia, ktorí cítia vlastné poslanie dosahovať veľké zmeny a majú potrebu vnímať svoj veľký dopad alebo možno majú pocit veľkej povinnosti a zodpovednosti recipročne niečo komunite odovzdávať. Sú to aktivisti až do špiku kostí. Nazývam ich Skutočnými aktivistami. Existencia KN nemení ich životné poslanie – veci pre komunitu budú robiť bez ohľadu na to, či KN existuje alebo nie. Je však úlohou KN zapájať ich do spoločných činností, aby sa neplytvalo ich energiou a zdrojmi, ale aby boli správne použité, pretože oni sami niekedy nemajú dostatočné vedomosti či schopnosti. Postoj KN k nim by mal byť veľmi individuálny, aby energia daného človeka bola využitá správne, ale v súlade s jeho presvedčením a potrebami. Môžu to byť veľkí lídri komunity, individuálni darcovia, donori, charizmatickí členovia správnej rady a „veľvyslanci“ KN. Tiež je veľmi dôležité poučiť sa z ich názorov a zaobchádzať s nimi ako s veľkým zdrojom nových nápadov a hodnôt. Skrátka, oni sa angažujú preto, že chcú – či už vedia, ako na to, alebo nie.

Druhý typ nazývam Spiaci aktivisti. Sú to ľudia, ktorí by chceli niečo urobiť, ale nie sú si istí, čo, ako a s kým. Chcú dať niečo zo seba, ale nemajú na to schopnosti, znalosti a väčšinou ani energiu či charizmu. Sú to ľudia, ktorí dávajú na charitu, keď ich o to požiadajú, pretože nie sú ľahostajní, ale potrebujú usmernenie a ciele. Sú veľkými podporovateľmi a nasledovníkmi, a preto KN môže byť pre nich tak dôležitá a oni môžu byť pre ňu výbornými partnermi. Časom môžu dokonca dozrieť na to, aby sa sami stali lídrami. Pri budovaní komunity môžu tvoriť v činnosti KN jej stabilné jadro. KN je pre nich veľmi dôležitá, v prípade jej neúspechu by znovu mohli upadnúť do „spánku“. Úlohou KN je nájsť ich a angažovať, ukázať im možnosti, pomôcť nájsť osobné ciele v oblasti filantropie, prísť na to, aké

je ich miesto v tomto sektore a komunite, pri budovaní a udržiavaní dôvery. Môžu byť z nich aj výborní „veľvyslanci“, členovia správnej rady, trvalí dobrovoľníci, darcovia atď. Granty KN môžu slúžiť na motiváciu a identifikáciu aktívnych ľudí v komunite, takže ide o ideálny nástroj na tento účel. Oni sa totiž zapájajú preto, že chcú, ale len vtedy, ak vedia, ako na to.

Tretiu skupinu podľa mňa tvoria ľahostajní ľudia, alebo v niektorých ohľadoch odporcovia – ľudia, ktorí jednoducho nevidia ani necítia potreby komunity, nezapájajú sa do akéhokoľvek aktivizmu, ani nie sú nepriateľskí voči charite či filantropii. Dôvodom môže byť nedostatok času, nedôvera, absencia záujmu či tisíc ďalších možných dôvodov. V tejto skupine však môžu byť potenciálni aktivisti, ktorí sa jednoducho nikdy nestretli s týmito typmi činnosti, alebo jednoducho nemajú dôveru v neziskový sektor, alebo si nemyslia, že stojí za to investovať doň. Je veľmi dôležité ukázať im, že témy, ktorým sa venuje KN, sa týkajú každého a budovanie komunity zahŕňajúcej všetkých ľudí môže byť pre všetkých aj prínosné. Je dôležité ukázať pestrosť tém, o ktoré má KN záujem, aby sa o tieto témy mohli zaujímať aj ďalší ľudia. Kľúčové je nájsť spoločné dobro, ktoré slúži celej komunite. Aby ľudia mali možnosť slúžiť ako dobrovoľníci, príjemcovia, účastníci verejných podujatí a zapájať sa do verejných zbierok, či jednoducho sa stať malými podporovateľmi, ktorí dávajú svoje 1 alebo 2 % z daní. Je skutočne dôležité, aby vedeli, že KN existuje a jej poslaním je podporovať komunitu. Táto skupina sa nezapája preto, že nechce a/alebo jej je to ľahostajné.

A v neposlednom rade je tu štvrtá skupina - Cudzinci. Všetko sú to ľudia, ktorých Beáta Hirt nazvala tými, čo nie sú nikým zastúpení, vypočutí, a niekedy sú pre zvyšok komunity neviditeľní či sa jej javia ako cudzinci. KN môže predstavovať jedinu možnosť, ako ich uviesť do komunity a akceptovať ich. V spoločnosti sú vždy menšinou, preto je také dôležité nezatvárať pred takýmito skupinami oči. Môže byť v nich veľký aktivistický potenciál, ktorý však nemali možnosť doteraz uplatniť. Úlohou KN je dať im možnosť uplatniť sa. Oni sa neangažujú preto, že to od nich nikto nechce, alebo sa nestotožňujú s aktivitami hlavného prúdu.

Kto by mal byť podľa tejto typológie zapojený do práce komunitných nadácií? Je veľmi ľahké povedať, že všetci. V skutočnosti by však v KN mali byť vítaní Skutoční aktivisti a KN by pre nich mali nejakým spôsobom nájsť miesto. Spiaci aktivisti by mali tvoriť hlavné jadro práce KN a ľahostajných treba vždy brať do úvahy ako hlavných príjemcov výsledkov KN pri budovaní komunity. Čo sa týka Cudzcov, úlohou KN je zvýšiť povedomie o ich problémoch, zvýšiť mieru ich akceptácie, dať im hlas a do komunity ich zapojiť. Môj záver je, že KN môže ovplyvniť osobnú motiváciu, ale dynamika v komunite zostáva viac menej rovnaká.

Čo je hnacou silou KN?

V našej skupine sme hľadali motor, ktorý poháňa KN. Bola som zvedavá, či je touto tajnou silou komunita, organizácia, alebo jej líder. Dospela som k záveru, ktorý som neočakávala. Po prvé, všetky tri aspekty hrajú určitú rolu. Veľký líder nebude tak úspešný bez podpory zamestnancov, procesov, stabilnej a transparentnej organizácie. Ani tú najlepšiu organizáciu však nebude vidieť a nebude plná energie bez charizmatického lídra. A ani jeden z týchto dvoch aspektov nebude fungovať, ak im to neumožní a neprijme to komunita. Bez jej prijatia bude líder len outsidersom a organizácia nebude mať na prácu žiadne zdroje. Veľmi som však dúfala, že tajomstvo spočíva v dobrej a stabilnej organizácii. Po mnohých študijných návštevách a mnohých rozhovoroch s KN som však presvedčená, že KN v našom regióne sú založené najmä na osobe lídra. On alebo ona je palivom pre motor. Ak líder nie je dôveryhodný, charizmatický, energický, alebo len jednoducho dobre známy, KN nemusí ani prežiť. Väčšina väzieb medzi KN a partnermi alebo darcami sa zakladá na osobnej dôvere. Nie som si veľmi istá, či je to dobre alebo zle, nie je to však veľmi dobrým znamením pre stabilitu KN. Takže to, čo v našom regióne skutočne potrebujeme urobiť, je vynaložiť väčšie úsilie na budovanie dôvery voči organizáciám.

III. Jedna technická poznámka k procesu učenia sa

Skôr, než budem pokračovať zhrnutím, chcela by som dodať jednu technickú poznámku k procesu učenia sa, ktoré sme zažili na Slovensku. Veľmi ťažko sa mi rozlišuje to, čo som už vedela, od toho, čo som zistila na tejto ceste – najmä preto, že určité informácie som už mala a na našich stretnutiach mi mnohé informácie chýbali. Obraz predložený komunitnými nadáciami nebol úplný, čo je pochopiteľné – niekoľko hodín nestačí na to, aby 15 rokov pôsobiaca KN povedala o sebe všetko, najmä ak sme sa zameriavali na konkrétne témy, ako je napríklad zapojenie komunity. Napriek tomu mám pocit, že sme nevideli celý obraz, a niekedy sme sa sústredili na otázky, ktoré v skutočnosti nehrajú tak dôležitú rolu, ako sme predpokladali. Napríklad po stretnutí v Nitre sme predpokladali, že KN sa príliš necháva riadiť darcami a nezohľadňuje dostatočne problémy či potreby komunity. Nie je to však presne to, čo sme tam vidieť chceli? Téma bola zapojenie komunity, takže sme sa stretli s členmi komunity, ktorí sú najviac angažovaní: darcami, správnou radou KN a miestnymi MNO. V prípade Revie sme predpokladali, že komunita je plná občianskych iniciatív a miestnych aktivistov, pretože takíto ľudia nám boli predstavení, takže sme KN nazvali otvorenejšou ku komunite. Keď sa však pozrieme na realitu, vidíme tiež vidiecku oblasť s veľkými problémami pri zapájaní miestnych darcov. Musíme vziať do úvahy, že to, čo sme videli na študijnej ceste nebolo všetko, ale len malá časť. Z tohto dôvodu musí mať pri vyjadrovaní našich názoroch viac pokory. Pri ohliadnutí späť k

minuloročnej návšteve v Rumunsku vidím, ako ľahko sa mi stalo, že som vnímala len malú časť obrazu a na jej základe hodnotila celé hnutie.

IV. Za čím by sme si mali stáť? - Zhrnutie

Ako už bolo predtým spomenuté, mali by sme mať katalóg hodnôt, aby sme vedeli, za čím si stojíme. Môj názor je viac menej uvedený vyššie. Tu by som ho rada krátko zhrnula a vyzvala ostatných k tomu, aby sa do tejto diskusie zapojili. Zdôrazňujem tu jednu hodnotu, ktorá môže byť podľa môjho názoru odpoveďou na niektoré výzvy stojace pred novými a staršími komunitnými nadáciami. Najdôležitejšou hodnotou, na ktorú by sme sa mali zamerať, je dôvera. **Dôvera tvorí jadro KN.** A možno ju vybudovať pomocou dvoch hlavných cieľov, o ktoré by mala usilovať každá KN a ktoré sú navzájom pevne prepojené: organizačný rozvoj zameraný na budovanie komunity a zodpovednosť.

Pod organizačným rozvojom zameraným na budovanie komunity rozumiem nasledovné: zapájanie všetkých možných skupín, práca založená na analýze potrieb a riešenie aj bolestivých problémov. Mám na mysli aj otvorenosť, avšak aktívnym a nie pasívnym spôsobom (jednoduché prehlasovanie či verejné oznamovanie, že sme otvorení každému, nemusí stačiť), rozvíjanie dobrovoľníctva a dávanie hlasu ľuďom v komunite. Pre mňa to znamená aj vytváranie rovnováhy medzi nápadmi darcov a potrebami príjemcov. Ideálna komunitná nadácia sa neorientuje prevažne na darcov ani na príjemcov pomoci, ale na celú komunitu.

Pokiaľ ide o zodpovednosť, mám na mysli strategické pôsobenie z hľadiska organizačného rozvoja. Mali by sme si uvedomiť, že zriadenie KN znamená aj čiastočné prebratie zodpovednosti za komunitu. Preto organizácia potrebuje pracovať na vlastnej stabilite, pokiaľ ide o stabilné financie a transparentné postupy, ale aj pokiaľ ide o rolu lídra v komunite. Lídri KN by mali premýšľať o tom, čo sa s nadáciou stane, keď pre ňu prestanú pracovať. KN by nemala byť osobným projektom, ale projektom komunity. Byť zodpovedný znamená aj merať pokrok a dosiahnuté zmeny.

Myslím si, že dôvera, ktorá sa získava týmito dvoma hlavnými procesmi, je podstatou modelu komunitnej nadácie v našej časti Európy, kde táto základná hodnota chýba. Zvyšok je o správnych nástrojoch, ktoré používame (udeľovanie grantov verzus vlastné projekty, budovanie alebo nebudovanie základiny) a ktoré sa môžu v každej komunite líšiť.

A pokiaľ ide o hodnoty, vrátim sa k otázke, aké druhy problémov by mali KN riešiť. Vždy hovoríme, že KN je priestor na prinášanie všetkých tém, preto by mala byť otvorená riešeniu všetkých problémov,

dokonca aj tých najcitlivejších, ktoré sa týkajú aj tých najdrobnejších menšín v komunite. To pravdepodobne napríklad znamená, že rumunské a slovenské KN by mali hovoriť o rómskej problematike, namiesto toho, aby vysvetľovali, že sa jedná o záležitosť vlády, a hovorili, že nemajú nástroje. V tomto ohľade tiež hovoríme, že KN by mala byť neutrálna. Znamená to teda, že poľské KN by nemali tak úzko spolupracovať s miestnou samosprávou? A čo čerstvý poľský úspech v regratovaní verejných peňazí? Poľské KN si vypracovali niektoré dosť bezpečné mechanizmy na udržiavanie akejsi rovnováhy neutrality, pričom stále priateľsky spolupracujú s verejnou správou. Ale čo maďarské mimovládne organizácie? Aj oni by mali byť neutrálne, alebo by sa mali viac zapájať do politiky, aby prežili? Mali by tento problém riešiť? Ako zostať neutrálny, keď to môže znamenať aj odmietnutie v komunite (viem si predstaviť, že aj to sa môže stať, ak sa napríklad rumunské alebo slovenské KN budú priveľmi angažovať v rómskej problematike), príliš veľké priblíženie sa miestnej politike (aj to sa môže stať, ak budú poľské KN naďalej tlačiť na miestne samosprávy alebo lobiť za zmeny v zákone), alebo zničenie (to môže nastať, ak sa maďarské MNO dostanú do ešte väčšej vojny s vládou). Mali by riskovať? A kde sú hranice tejto neutrality? To sú otázky, na ktoré nemám odpovede, ale privádza ma to späť k otázke, či je dôležitejšia existencia KN alebo napĺňanie jej poslania v komunite. A nakoniec, čo v situácii, keď si KN udržiava čo najneutrálnejšiu pozíciu, ale ostatní k nej neutrálni nie sú? Napríklad, keď sa (miestna alebo iná) vláda z nejakého dôvodu cíti jej prácou ohrozená a správa sa k nej ako k protivníkovi. Či chce, alebo nie, KN je stranou tohto konfliktu. Aj nepriklonenie sa na žiadnu stranu znamená zaujatie pozície v konflikte. Nedá sa byť aktívny a pritom zostať neutrálny. **Neutralita je skvelý nápad, ale v realite sa uskutočňuje len veľmi ťažko.**

Na záver by som chcela zopakovať, že by sme mali diskutovať o hodnotách, pretože nastal čas, aby program študijných návštev našiel nejaké odpovede, aj ak nebudú dokonalé. Chcela by som poďakovať všetkým organizátorom tejto študijnej cesty za výbornú príležitosť stretávať sa a vymieňať si myšlienky a nápady.

Varšava 6. novembra 2014