

ÚVAHY ZO ŠTUDIJNEJ CESTY PO KOMUNITNÝCH NADÁCIACH NA SLOVENSKU

TAMAS SCSAURSZKI

NOVEMBER 2014

„Nezáleží na míľnikoch, ale na ceste/práci medzi míľnikmi“
Lubica Lachká

I. Úvod

Bol som rád, že som bol zaradený do tohtoročnej študijnej cesty na Slovensko a dychtivo som očakával podrobnosti. Všimol som si, ako vo mne rastie určitá zvedavosť. Za posledných 20 rokov som totiž zo slovenských komunitných nadácií videl veľmi veľa – a kládol som si otázku „Čo uvidím tentokrát?“ Keď som sa dozvedel, aký bude program, nebol som si istý, čo si o ňom mám myslieť. Mal som navštíviť dve komunitné nadácie v Nitre a Pezinku, ktoré som navštívil presne pred rokom v roku 2013. Dozviem sa nové veci, získam nové poznatky? Mal som pochybnosti a premýšľal som, či by mám zmeniť skupinu. Nakoniec som nič nemenil a akceptoval som, že táto skúsenosť mi dá to, čo potrebujem.

Bol to dobrý ťah! Čo sa týka študijnej cesty, nemohol som mať šťastnejšiu ruku: obohatila môj obraz slovenských komunitných nadácií, niečo som si pozrel opakovane, iné som objavil po prvýkrát – nové veci, ktoré som doteraz nevidel.

Skôr, než začnem s reflexiou, chcem uviesť jednu poznámku. Pri spätnom pohľade mi na myseľ prichádzajú dve slová: citlivosť a delikátna. Hnutie slovenských komunitných nadácií má 20 rokov a mnohí tvrdo pracovali na tom, aby sa dostalo tam, kde je teraz. Preto dúfam, že k tejto téme pristúpim s citlivosťou odrážajúcou to, akú úctu cítim voči ich úsiliu. V tejto práci bude mnohé o stabilite a status quo, o kladoch a záporoch súčasného stavu vecí, a nápady na zmeny. Zmena sa často javí ako „dobrá“, avšak pri zmene situácie sa často mnohé veci stratia. A keďže slovenské KN dosiahli veľa, môžu veľa aj stratiť, takže takáto situácia sa mi zdá pomerne delikátna.

Hoci tento článok sa bude zameriavať na dve KN a v menšej miere na hnutie slovenských KN, musíme uznať, že svet vonku sa tiež mení a ovplyvňuje KN v celom regióne. Od poslednej študijnej cesty sa stali dve veci, ktoré nikto nepredpovedal: Rusko vojensky zaútočilo na Ukrajinu a anektovalo Krym, a maďarská vláda zaútočila na MNO. Účastníci študijnej cesty diskutovali o otázkach ako „Ako nás tieto veci ovplyvňujú?“ či „Majú KN konkrétnu rolu pri prejavovaní solidarity?“, ktoré však nie sú predmetom tejto práce .

II. Čo som videl, počul, čítal, cítil

Najväčšou novinkou, ktorú som si odniesol z mojej cesty je poznanie, že *komunitné nadácie* (KN) v Nitre a Pezinku sú súčasťou ekosystému danej komunity. Od svojho vzniku pred viac ako 15 rokmi sa stali súčasťou diania v Nitre a Pezinku a ja som nepočul jediný komentár, ani necítil žiadny náznak toho, že by tu ďalších o 15 rokov nemali byť. Samozrejme, existujú

určité obavy z meniaceho sa daňového systému, ťažkosti z nedostatku nových členov správnej rady a tak ďalej, ale pre vonkajšieho pozorovateľa, ako som ja, sa tieto problémy zdajú byť „zvládnuteľné“. Aktuálny stav vecí považujem za veľký úspech, a každý, kto sa podieľal na zakladaní, rozvoji a podpore KN na Slovensku, by mal mať radosť. Aktuálny stav nie je vôbec samozrejmý v našej časti sveta, kde ľudia zažili mnoho zmien a turbulencií a videli, ako mnohé organizácie¹, ktoré boli kedysi považované za dôležité, stratili na význame, či úplne zanikli.

Tiež som mal pocit, že *tieto dve KN sú v posledných niekoľkých rokoch na stále rovnakej úrovni*. K podstatným zmenám nedošlo v mnohých z najľahšie sledovateľných parametrov, vrátane týchto:

- zapojení ľudia: väčšina členov správnej rady slúži už mnoho rokov, riaditeľky sú v organizácii od počiatku, personál je stabilný, aj keď v jednej organizácii sa zmenšuje a druhá zamestnancov už roky nemá, dobrovoľníci, ktorých sme stretli, o oboch KN rozprávali tak, akoby ich už poznali dlho;
- príjmy a finančná situácia: úroveň príjmov sa zdá byť – s „primeranými výkyvmi“ – stabilizovaná, rovnako ako zdroje príjmov a ich podiel na rozpočte; výška základiny sa nemení;
- programy, či už udeľovanie grantov alebo operačné programy, bežia už celé roky, čo umožňuje darcom a príjemcom grantov počítať s nimi; prípadnú zmenu obvykle iniciuje aktér z mimo komunity (napríklad program Akadémie zameraný na komunikáciu).

Zaslúžená stabilne rovnaká úroveň? Skutočne áno, a tieto organizácie stále pôsobia ako komunitné nadácie (bez významných zmien v poslaní). Po priekopníckom rozkvetu v rokoch 1994-2005, kedy sa mnohí schopní miestni lídri rozhodli zaviesť nový a príťažlivý koncept KN – s hojnou, väčšinou medzinárodnou, podporou, prišli iné a ťažšie roky. Viditeľné to bolo najmä na financovaní KN. S výnimkou príležitostnej zahraničnej pomoci (väčšinou pochádzajúcej z Akadémie pre rozvoj filantropie v Poľsku a Globálneho fondu pre KN), prostriedky bolo potrebné získavať na vnútroštátnej alebo miestnej úrovni. KN úspešne prekonali niekoľko kríz, vrátane ekonomickej krízy v rokoch 2008-2010, taktiež sa im darí dobre zvládať niektoré priebežné výzvy (predovšetkým vyhorenie riaditeľiek a potrebu zvýšiť vklad ľudských kapacít do organizácie). Popri tom – spolu s ďalšími KN – vytvorili veľa dobrých vecí.

III. Čo si odnášam? Veci, ktoré sa mi páčili a boli pre mňa zaujímavé / inšpiratívne

Na Slovensko som prišiel s otázkou „*Čo udržiava slovenské KN funkčné v druhom desaťročí ich pôsobenia?*“. V prípade dvoch navštívených KN sa odvážim tvrdiť, že som našiel dve hlavné charakteristiky:

- i. Hlavnú životnú silu im dodáva mikro komunita asi 20 až 30 ľudí. Táto skupina zahŕňa členov správnej rady, zamestnancov, dobrovoľníkov a kľúčových darcov, a bola budovaná od počiatkov nadácie. Sú to ľudia, ktorí poznajú KN, rozumejú jej práci, majú v ňu dôveru, a vidia jej pozitívny prínos pre komunitu. Sú pripravení

¹ Napríklad podpora MNO centier v niektorých krajinách, „tele chát“ (angl. tele cottages) v iných a zoznam môže pokračovať.

KN podporiť, tvrdo pre ňu pracovať a v prípade krízy spraviť pre ňu niečo mimoriadne.

- ii. 2%-ná daňová asignácia od právnických aj fyzických osôb. Tá tvorí základný finančný zdroj a najdôležitejší zdroj príjmu KN: 47 % v prípade Nitry a 65 % v prípade Revie².

„Mikrokomunita“ okolo oboch KN na mňa urobila veľký dojem. Už na prvý pohľad je zrejmé, že predstavuje významný úspech posledných 15 či viac rokov a zdroj energie, ktorý je dostatočný na to, o KN bolo postarané aj v budúcnosti. Existencia takejto skupiny ma fascinovala. Javila sa mi ako dobrý a pomerne ľahký / jednoduchý spôsob premýšľania o miere zakorenenia, udržateľnosti a odolnosti KN. Uvažoval som: *Do akej miery by bol počet ľudí v tejto skupine a ich rôznorodosť užitočným a jednoduchým „nástrojom“ na zhodnotenie KN?*

Pokiaľ ide o 2%-nú daňovú asignáciu, zdieľam obavy mnohých účastníkov študijnej cesty a slovenských priateľov, že ide o príliš nestabilný a neistý základ, na ktorom stavať (finančnú) budúcnosť. *Otázku „Čo robiť so systémom, ktorý vyhovuje darcom aj KN?“ treba síce položiť, ale ešte dôležitejšia je podľa mňa otázka „Ako začať premýšľať o jeho zmene?“* (Niektoré predbežné odpovede uvádzam v nasledujúcej kapitole.)

Druhá vec, ktorá sa mi páčila, bola *Národný deň komunitných nadácií*, ktorý usporadúva Asociácia slovenských komunitných nadácií. Koná sa raz ročne 15. mája a všetky slovenské KN organizujú vo svojich komunitách aktivity a podujatia, aby oslovili ľudí a upozornili na svoju prácu. Ako sme počuli, tento deň predstavuje dobrý „nástroj“, ako ukázať, že KN sú prítomné na miestnej aj celoštátnej úrovni, a ako zviditeľniť KN na oboch úrovniach tým, že ich dobré pôsobenie bude výrazne (pozitívne) pokrývať tlač. Prípravy a realizácie tohto dňa posilňujú aj spoločnú identitu slovenských KN a zbližujú, hoci len virtuálne, všetky komunity, ktoré majú KN. *Zaujímalo by ma, či by regionálny deň komunitných nadácií priniesol podobné výhody KN na všetkých troch úrovniach (regionálnej, národnej, miestnej).*

Na záver by som rád vyzdvihol jeden príklad *udeľovania grantov* z tých mnohých, ktoré som videl a ktoré sa mi páčili. V Pezinku sme stretli tri dámy³ ktoré sú mnoho rokov srdcom a dušou mnohých komunitných iniciatív. KN REVIA v priebehu rokov podporila ich prácu niekoľkými grantmi. Keď si človek vypočuje príbehy a skúsenosti týchto dám, dôvod je jasný – majú vzťahy a schopnosť mobilizovať okolo seba ľudí a ukázať im, že vo vlastnej komunite možno veci meniť a možno riešiť dôležité a často dokonca ťažké otázky. (Na tomto mieste chcem spomenúť, že zapojenie rómskej komunity bolo niekoľkokrát zmienené ako „ťažké“ či priam „nemožné“. Nuž, pani Kulichová potrebovala 5 minút chôdze a 12 € na to, aby navrhla a zrealizovala spoločný projekt s členmi rómskej komunity.)

To urobilo na mňa dojem a som rád, že KN Revia mala odvahu niekoľkokrát ich podporiť. Opakovaná podpora, finančná aj nefinančná, dáva dokonale zmysel, ale – pokiaľ viem – ide

² Na základe kumulatívneho príjmu za roky 2010-2013.

³ Miriam Fuňová (bývalá PR expertka vo veľkej firme, teraz pracujúca z domu) bola jedným z lídrov, ktorí založili park oddychu v Modre, teraz je na čele snáh o opravu pamiatkovo chránenej budovy bývalého sirotinca; Tatiana Sroková (učiteľka zo školy v Pezinku), ktorej študenti navštívili niekoľko firiem a vedeckých pracovísk a zúčastnili sa (a vyhrali) súťaži na národnej aj medzinárodnej úrovni (vrátane jednej v USA), kým ona zariadila pre školu vysoko kvalitné vybavenie, aby sa každý žiak mohol učiť vedu zaujímavým spôsobom; a Eva Kulichová, ktorá organizuje rôzne komunitné aktivity v časti Pezinka Grinava s 1000 obyvateľmi.

proti hlavnému prúdu uvažovania a praxe v KN (a ďalších donorov udeľujúcich granty v danom regióne), ktorý je charakterizovaný vyhľadávaním a poskytovaním príležitostí „novým“ jednotlivcom, skupinám, organizáciám. Oba prístupy môžu pritom ľahko spoluexistovať. Poďme robiť to, čo dáva zmysel!

IV. A to ma privádza na myšlienku...

Z oboch navštívených KN som mal pocit, akoby boli už niekoľko rokov na rovnakej úrovni, s veľkými úspechmi za sebou, ale bez väčších nedávnych zmien v ich postavení či práci. Byť na rovnakej úrovni znamená, že človek má kam ďalej stúpať, ale môže aj stratiť to, čo už dosiahol. Aj v prípade slovenských KN nie je jasné, čo bude ďalšou fázou ich rozvoja (ďalším „míľnikom“). Alebo, aby som spomenul aj niečo z opačného konca – človek by ľahko uveril, že zmena zákona o daňovej asignácii spôsobí odliv významnej časti príjmov KN a tým postaví KN pred významnú výzvu. Podľa mňa je jedna vec istá – k zmenám príde a KN dostávajú jasné signály, o aké zmeny pôjde!

Nebolo mi jasné, čo alebo kto pomáha KN týmto signálom porozumieť a pripraviť sa na príležitosti a problémy súčasnej situácie, aby dokázali začať formulovať niektoré, hoci aj predbežné odpovede. Podľa mňa by týmito prirodzenými aktérmi mohli byť:

- *noví ľudia okolo jednotlivých KN (možnosti sú oveľa širšie, než „len“ členovia správnej rady, zamestnanci atď.), ktorí by mohli vedeniu KN pomôcť uvedomiť si dôležitosť a naliehavosť týchto výziev, začať formulovať odpovede a pomôcť tieto odpovede veľmi praktickým spôsobom realizovať;*
- *Asociácia slovenských komunitných nadácií, ktorá by mohla zhromaždiť skúsenosti, múdrosť a nápady jednotlivých KN s cieľom nájsť, čo ich situácie majú spoločné a čo jedinečné; vyvinúť stratégie a praktické spôsoby na riešenie bežných problémov pri poskytovaní podpory, hoci aj len morálnej, komunitným nadáciám, aby sa vysporiadali s vlastnými jedinečnými výzvami;*
- *ľudia a/alebo organizácie okolo skupiny (hnutia) KN, ktorí chápu svet KN, majú potrebné porozumenie aj dôveru v toto hnutie, aby mohli klásť správne otázky spôsobom, ktorý KN mobilizuje k tomu, aby konali. Títo ľudia / organizácie môžu pochádzať zo Slovenska, môžu byť pre KN známimi ale aj úplne noví; môžu však prichádzať aj z mimo Slovenska.*

Čo rozhodne komunitným nadáciám nepomáha k tomu, aby sa menili či dokonca experimentovali s novými nápadmi, je skutočnosť, že majú veľmi málo účelovo neviazaných finančných prostriedkov. Väčšina zdrojov, ktoré získajú, smeruje do konkrétnych fondov a na vopred určené aktivity. Pritom sa zdá, že na „prevádzku nadácie“ a potenciálne nové či „experimentálne“ aktivity je k dispozícii len málo financií. Tento stav spôsobuje, že pozornosť sa zameriava na jednotlivé aktivity / fondy bez toho, aby bolo vidieť celkový pohľad. Inými slovami, táto štruktúra príjmov neumožňuje vnímať KN ako jeden subjekt s ucelenou identitou viditeľnou vo všetkých činnostiach. Preto nie je ľahké iniciovať väčšie zmeny / úpravy v organizácii.

Je zaujímavé a výpovedné všimnúť si, že existujú dva zdroje, ktoré by mohli poskytnúť aspoň nejaké finančné prostriedky / priestor na experimentovanie a zmeny / rozvoj: Akadémia a

Global Fund. Myslím, že obe navštívené KN dostali od týchto donorov grant, ale peniaze sú / boli použité na financovanie konkrétnych projektov (napríklad na aktivity typu Mladí filantropi) a / alebo na doplnenie obmedzených zdrojov na mzdové a prevádzkové náklady, a nie na zmeny na organizačnej úrovni.

Mnohí z nás, účastníkov tejto študijnej cesty, si všimli, ako málo filantropických zdrojov (súkromných či firemných) slovenské KN získali⁴. *Ak by bolo viac filantropie, mohlo by to KN pomôcť k väčšej otvorenosti k zmenám.* Daňové asignácie, ktorá tvoria najväčšiu časť ročných rozpočtov KN, sú darmi od štátu: v tejto chvíli sú k dispozícii, avšak anonymný „štát“ ich môže aj ľahko odňať. Dôležité je aj to, že spôsob, akým sa asignácie používajú, je fixný a ťažko ho meniť.

Vzhľadom na postavenie, úspechy a mikro okruh spriaznených ľudí, sú KN v dobrej pozícii, aby viedli vážne rozhovory s potenciálnymi darcami o potrebách komunity / KN a prianiach darcov. Tento otvorený tok informácií by mohol KN poskytnúť dôležitý impulz k tomu, aby sa na svoju situáciu pozreli novým spôsobom a pozorne preskúmali príležitosti a výzvy, ktorým čelia. Svoje príležitosti a výzvy by okrem toho lepšie uchopili, ak by získali viac flexibilných (a dlhodobých) zdrojov od darcov, ktorých dokážu zmysluplným spôsobom angažovať.

S tým, že zmeny sa prijímajú ťažšie, úzko súvisí snáď aj skutočnosť, že riaditeľky oboch KN, ktoré sme stretli, otvorene rozprávali o vlastnom vyhorení. To možno úplne pochopiť po tom, čo v nadácii slúžia viac ako desať rokov, často dokonca ako jediná osoba riešiaci zložité situácie a obklopená zväčša tými istými ľuďmi (členmi správnej rady, zamestnancami a dobrovoľníkmi). V literatúre sa opisuje – a osobná skúsenosť potvrdzuje – skutočnosť, že z riadenia môže mať človek pocit repetitívnej a osamelej práce v KN – organizácii, ktorá je vo svojej komunite jediná svojho druhu.

Čo možno robiť pre to, aby človek zvládol vyhorenie? Rýchly brainstorming s kolegami a nahliadnutie do literatúry prinesie dosť cenných podnetov. Spomeniem len tie, ktoré sa mi páčia najviac⁵:

- Zúčastnite sa dlhého (aspoň mesiac trvajúceho) kurzu (ďaleko od svojho mesta) – ten môže, ale nemusí, súvisieť s prácou. Dôležité je, aby ste sa odpútali od každodenných pracovných povinností v KN;
- Hľadajte nové podnety mimo oblasti KN: nájdite odborníkov / vedcov z rôznych odborov, ktorých nápady a poznatky sú relevantné pre vašu prácu, alebo vyhľadávajte umelcov, ktorých práca vrhá iné svetlo na to, čo sa snažíte robiť;
- Zoberte si dlhšie pracovné voľno: choďte na dovolenku niekam ďaleko, alebo niekoľko mesiacov pracujte pre inú organizáciu v inom meste. Dôležité je zariadiť si, aby vaša práca bola urobená aj bez vašej prítomnosti v čase, keď vy získavate rôzne skúsenosťami a ste vystavení inej realite.
- Vedome sa obklopte (novými) osobami, ktorých práca, nápady, energia, pohľad na život, atď. sa vám páčia. Jemne preskúmajte, ako by ste mohli spolupracovať – a

⁴ „Filantropickým“ sa rozumie jednoducho také darcovstvo, pri ktorom dávate zo svojho a nepresmerovávate daňovú povinnosť zo štátu na neziskové organizácie. V posledných štyroch rokoch tvorili firemné a individuálne dary 10 % príjmov v Revii a 18 % v KN Nitra.

⁵ Ďakujem Beáte Hirt za spoločný brainstorming.

nemusia to byť nevyhnutne ľudia v KN alebo ľudia zapojení do komunitnej filantropie.

Predpokladám, že mnohým čitateľom tejto práce sa budú zdať niektoré z týchto nápadov lákavé (alebo sami dokážu navrhnúť podobne príťažlivé nápady) a pritom nedosiahnuteľné. Už z princípu sa ich nevzdávajte ich bez toho, aby ste o nich pár týždňov snívali. Spíšte si, čo by ste na ich dosiahnutie potrebovali a začnite si pýtať pomoc a podporu od ľudí, pre ktorých ste dôležitý vy a KN... Potom buďte pripravení na niečo nečakané!

K záveru mojej práce čoraz viac premýšľam o Lubicinom citáte. Myslím, že z mojej skúsenosti platí, že často som míľniky dokázal identifikovať len spätne. Pri pohľade dozadu bol míľnik jasný a dal sa ľahko ukázať, ale keď bol predom mnou, tak som ho jednoducho nevidel. Aj v takých situáciách musí človek prejsť určitou cestou, aby sa k míľniku dostal a potom pokračoval ďalej. Moji slovenskí priatelia, som si istý, že vy to dokážete!

Budapešť, november, 2014

Scsaurszki Tamás

Program na podporu komunitných nadácií, Maďarsko