



community
foundation
practice
lab

Úvahy o študijnej ceste v komunitných nadáciách na Slovensku

Tomáš Krejčí

november 2014

Tento rok v septembri som sa zúčastnil piatej päťdňovej návštevy komunitných nadácií v stredoeurópskom regióne. Vďaka podpore nadácie C.S. Mott Foundation, skupina takmer 40 odborníkov a praktikov v oblasti komunitných nadácií a miestnej filantropie, ako aj pozorovateľov a podporného personálu, zamierila na Slovensko, po návšteve Bulharska pred štyrmi rokmi, Českej republiky pred tromi rokmi, Poľska pred dvoma a Rumunska v minulom roku. Skupina bola rozdelená na tri menšie tímy, každý smerujúci do rôznych komunitných nadácií (KN). Ja som bol členom tímu, ktorý sa stretol s dvoma slovenskými KN – Komunitnou nadáciou Liptov a Komunitnou nadáciou Zdravé mesto Banská Bystrica. Väčšina zistení, myšlienok a komentárov uvedených v tejto práci sa zakladá na rozhovoroch, prezentáciách, pozorovaniach a interakciách s predstaviteľmi týchto KN a ich zainteresovanými stranami, a sú doplnené o myšlienky a pozorovania ostatných členov našej skupiny. Všetky zistenia boli čiastočne upravené a mierne doladené po diskusiách s členmi iných tímov na stretnutí v Bratislave.

- - -

Počas tohtoročnej študijnej cesty som sa opakovane pristihol, ako sa snažím porovnávať to, čo vidím na Slovensku s tým, čo som videl minulý rok v Rumunsku. Myslím, že to nebolo len vzhľadom na skutočnosť, že rumunská cesta bola v mojej pamäti najčerstvejšia, ale predovšetkým preto, že – po prvé – na Slovensku je približne toľko komunitných nadácií ako v Rumunsku, vrátane príslušnej infraštruktúry a – po druhé – ide o porovnanie najstaršieho hnutia KN s tým najmladším v relevantnom kontexte.

A práve aspekt času sa mi znovu a znovu vracal na myseľ pri pokuse zistiť, čo z toho, čo vidím, súvisí s vývojom v čase a čo pramení z rôznych spôsobov uvažovania slovenských a rumunských komunitných nadácií.

Keď som v lete premýšľal, na čo sa v tejto práci zamerať, uvedomil som si, že vzhľadom na skutočnosť, že slovenské hnutie KN je najstaršie v Európe, mohol by som pozornosť venovať tomu, ako čelí hrozbám vyplývajúcim z „veku“ organizácie a, ešte dôležitejšie, hrozbám

súvisiacim s lídrami – t. j. riziku vyhorenia, straty nadšenia, nedostatku inovatívnosti, odporu k zmene atď.

S týmto predpokladom som prišiel do Bratislavy, potom som navštívil KN Liptov a KN Banská Bystrica a vrátil sa do Bratislavy prediskutovať pozorovania a zistenia s ostatnými účastníkmi študijnej cesty, ktorí navštívili iné miestne nadácie. Bez hlbšieho pochopenia situácie by bolo pomerne ľahké dospieť k zjednodušeného záveru, že:

Väčšina komunitných nadácií na Slovensku funguje viac ako 10 rokov a často ich vedú tí istí lídri, ktorí ich založili. Výsledkom je to, že tempo rozvoja je nepresvedčivé. V dôležitých ukazovateľoch (základina, počet prijatých darov a poskytnutých grantov) nenastal v posledných rokoch žiadny významný posun. Ľudia v KN sa cítia byť unavení, niekedy frustrovaní či nahnevaní na svoje okolie, a otvorene to priznávajú.

Spomeňme si z minulého roka na usmievavé mladé tváre v rumunských KN, žiariace nadšením nad vlastnými úspechmi a tešiace sa na nové výzvy, hrdo prezentujúce farebné propagačné a grafické materiály, často zdôrazňujúce dôležitosť spolupráce v rámci asociácie KN.

Takýto obraz by však bol skutočne zavádzajúci. Dramatický pokrok v kľúčových ukazovateľoch – často sprevádzaný, či dokonca vedený, vonkajšími finančnými stimulmi – ktorý vidíme v prípade začínajúceho hnutia KN jednoducho nepredstavuje trvalý stav. Príklady z USA, kolísky KN, ukazujú, že ani našich 20 rokov vývoja nemusí byť až tak dlhých a že za samozrejmosť nemožno považovať ani jedného pravidelne plateného zamestnanca. Je tiež prirodzené, že počiatočné nadšenie lídra nebude trvať večne. Dôležité je len to, či sa pretransformuje do zreých kapacít, ktoré dokážu nadáciu posúvať vpred. V oboch navštívených KN som narazil na niekoľko zaujímavých príkladov, ktoré poukazujú na zrelosť KN a ich lídrov, keďže sú hlboko zakorenení vo svojich komunitách, vybudovali si dôveru a sú schopní aktívne ovplyvňovať verejný priestor.

Návšteva Liptova

Náš príjemný poldeň strávený s Komunitnou nadáciou Liptov sa začal diskusiou so zástupcami nadácie a darcami, pokračoval návštevou podporených MNO na dvore múzea a skončil charitatívnym koncertom „Od srdca k srdcu“ v miestnom kostole.

Táto nadácia vznikla pred desiatimi rokmi, pôsobí prevažne vo vidieckych oblastiach, zahŕňajúc 3 mestá a viac ako 70 obcí.

Spolupráca s miestnymi samosprávami

Spoluprácu s miestnymi samosprávami možno považovať za jednu z kľúčových tém v tejto nadácii. Túto KN vlastne možno nazvať „nástrojom prepájania“, spájajúcim 3 mestá regiónu, v ktorom pôsobí. Historicky je medzi nimi rivalita vyplývajúca zo zmien v administratívnom spravovaní regiónu. Miestne samosprávy v týchto mestách zohrali dôležitú úlohu pri založení

nadácie, keďže primátori všetkých troch miest boli menovaní za členov správnej rady. Nie je to však formálna povinnosť. Boli aj prípady, keď primátor zostal aktívny ako člen správnej rady aj po tom, čo mu skončilo funkčné obdobie primátora. Zástupcovia nadácie zabezpečujú, aby v správnej rade boli v prvom rade aktívni ľudia. Súčasne si uvedomujú, že novozvolený primátor sa nestáva vždy automaticky členom správnej rady KN. Nebol som jediný, kto sa pýtal na to, ako členstvo primátorov v správnej rade môže vplývať na poslanie KN. Liptov je vidiecky región s malými komunitami. Ľudia sa tu poznajú, vedia koho voliť v komunálnych voľbách, svoje rozhodnutia nerobia na základe volebných programov strán a politiku tu možno vnímať – možno viac než v mestách – skôr ako verejnú službu než ako výťah k moci. V takomto prostredí je celkom prirodzené, že subjekty, ktoré definujú svoje poslanie ako „zlepšovanie kvality života miestnych ľudí“ úzko spolupracujú. Napriek tomu, ako nám povedali, takáto symbióza nie je vždy idylická. KN sa opakovane ocitla v situácii, keď ľudia (existujúci politici, alebo – aby sme boli presní - osoby s politickými ambíciami) využili nadáciu na vlastnú propagáciu a po zviditeľnení sa spoluprácu s KN ukončili. Táto sťažnosť je však súčasne potvrdením sebaúcty a dobrej povesti nadácie v regióne. Pokiaľ ide finančnú spoluprácu s miestnymi samosprávami, mestá zväčša podporujú konkrétne projekty. V začiatkoch prispievali aj na prevádzkové náklady tejto KN.

Hodnoty

Z Českej republiky mám skúsenosť, že keď sa organizácie spýtam na jej hodnoty, odpoveď dostávam len ťažko. Ľudia vlastne zvyčajne začnú o nich premýšľať až vtedy, keď sa na ne spýtam. V tejto KN bola odpoveď okamžitá a prirodzená:

Sú presvedčení, že pre nadáciu je základom transparentnosť, ktorá je taktiež jednou z hlavných motivácií priťahujúcich podporovateľov a darcov. V nadácii sa snažia vybudovať u mladých sebavedomie a hrdosť na vlastný región. U starších obyvateľov sa snažia prekonávať generačné rozdiely, aby rodina a komunita pracovali v súlade. V neposlednom rade je tu ešte tvorivosť, pretože kreatívni ľudia sú schopní prinášať nové veci.

Deti a filantropia

Na Liptove som videl jav, na ktorý som v poslednej dobe narazil niekoľkokrát: ako rozvíjať a podporovať u detí pochopenie pre dobrovoľnícku prácu a filantropiu.

Deväťročná dcéra miestneho darcu, ktorý si zriadil v nadácii firemný fond, sa rozhodla zorganizovať so spolužiakmi dražbu ručných výrobkov (retiazok na kľúče, ozdôb na vianočný stromček atď.). So získanými peniazmi si prišla otcovi po radu, ako ich darovať UNICEF-u. Jej otec, lokálpatriot so skúsenosťou so zakladaním firemného fondu, prišiel s myšlienkou vytvoriť fond Deti deťom na podporu miestnych znevýhodnených detí. Dcéra s priateľmi zorganizovali ďalšiu charitatívnu aukciu v miestnom hoteli a dospelým vysvetľovali, ako plánujú dary použiť. Podobné podujatie zopakovali na miestnom trhu, kde sa vyzbieralo 500 eur na podporu dievčenskej školy. Potom nasledovali ďalšie verejné podujatia a charitatívne koncerty na podporu miestnych mladých umelcov.

Zdá sa, že v prípadoch, keď rodičia rozprávajú o vlastnom darcovstve svojej rodine, si deti darcovstvo osvoja, podobne, ako keď napodobňujú u svojich rodičov prácu. Možno ide o tip pre KN, ako ponúknuť „príležitosť na rodinné darcovstvo“. Pre mňa osobne je otázkou, čo si z takýchto darcovských hier dokážu vnímavé deti zobráť pre svoj dospelý život.

Bez prevádzkových nákladov

Dozvedáme sa, že nadácia má nulové prevádzkové náklady. Všetko sa robí na dobrovoľníckej báze: sedem ľudí v správnej rade, výkonná riaditeľka na materskej dovolenke. Uvedomujú si, že dlhodobo to nie je udržateľné a vysvetľujú, že to tak nebolo vždy. Pred piatimi rokmi nastali v KN problémy s tým, ako pokryť prevádzkové náklady. A tak sa rozhodli, že ak sa majú posunúť dopredu, danú situáciu využijú ako test s cieľom zistiť, či ľuďom na nadácii skutočne záleží a či svoju prácu pre nadáciu majú radi, či sú ochotní v nej pokračovať len pre potešenie, a teda, či sú ochotní prejsť na úplne dobrovoľnícky režim prevádzky.

Tento príbeh ma fascinoval. Hoci sme nemali dostatok času na presnú analýzu toho, ako k tomu v tomto prípade prišlo, išlo o ukážku toho, že otázky zabezpečenia prevádzkových nákladov môžu vyvstať prakticky kedykoľvek a v ktoromkoľvek štádiu vývoja v živote nadácie. A tiež ako „ľahko“ ich možno vyriešiť. Päť rokov niečo fungovalo (mimochodom, to je doba dlhšia než doterajšia existencia väčšiny rumunských KN) a potom nastal problém. KN Liptov tento problém vyriešila rezolútne: prešla na dobrovoľnícky režim. V USA pôsobili mnohé komunitné nadácie v dobrovoľníckom režime celé desaťročia predtým, než prijali prvého plateného zamestnanca. V regióne strednej Európy boli KN zvyčajne založené na vonkajší podnet, či už priamo od zahraničného donora alebo od národnej organizácie poskytujúcej podporu tomuto filantropickému modelu. Rýchle vybudovanie nadácie do podoby, aby mohla plniť svoje základné funkcie, akými sú udeľovanie grantov, poskytovanie služieb darcom, analyzovanie potrieb, možno budovanie základiny, podpora miestnej filantropie atď., si vyžaduje obrovské ľudské a finančné kapacity od samého začiatku, zvyčajne vrátane platených pracovníkov a odborníkov. Tento dôraz na rýchlosť pri rozvíjaní KN v našom regióne a na dosiahnutie kvalitatívneho dopadu v komunitách je – pochopiteľne – podporovaný „zahraničnými investormi“, ktorých zdroje a čas na podporu rozvoja KN v danom regióne tiež nie sú neobmedzené. Aj oni chcú vidieť výsledky svojej činnosti. Ak sa KN do určitej doby nepodarí vytvoriť udržateľný ekonomický model, ktorý jej umožní pôsobiť profesionálne aj po znížení či odchode externých zdrojov, nájde sa v rovnakej pozícii ako KN Liptov. A práve príbeh KN Liptov dokazuje, že ak ľudia skutočne veria v myšlienku KN, ak je pre nich úprimne zmysluplná, ak im vnáša do života radosť a súčasne, ak už boli zavedené základné nástroje a mechanizmy činnosti KN, vrátane základne darcov a dôveryhodnosti v komunitu, tak to najhoršie, čo sa môže stať je to, že nadácia prepne do dobrovoľníckeho režimu prevádzky a základné činnosti KN možno zabezpečovať niekoľko rokov bez ohľadu na určitú úroveň nepohodlia.

Návšteva Banskej Bystrice

V Banskej Bystrici sme strávili celý deň. Dopoludnia sme diskutovali so zamestnancami, na obed s členmi správnej rady a darcami, popoludní sme sa zúčastnili verejného diskusného fóra „Inakosť – Inkluzívna komunita?“ a večer sme navštívili divadelné predstavenie miestneho divadla pracujúceho s ľuďmi s mentálnym postihnutím.

Komunitná nadácia Zdravé mesto Banská Bystrica je najstaršou slovenskou a teda najstaršou európskou komunitnou nadáciou.

Osobne som ju navštívil niekoľkokrát, hoci až tentokrát som si uvedomil, ako veľmi sa odlišuje od iných komunitných nadácií, ktoré poznám.

Z toho, čo som počul a videl, som dospel k záveru, že táto KN stojí mimo pravidelného hlavného prúdu v komunite, poskytuje alternatívu tým, ktorí ju nedokážu nájsť inde, ponúka inšpiráciu, inovácie, nové nápady, a odmieta akceptovať zvyčajné stereotypy spájané s charitou.

Čo mám na mysli? Odpoviem formou otázok:

Ktorá nadácia získala opustenú cementáreň na okraji mesta do svojej základiny?

Ktorá nadácia odolala pokušeniu maximálne vyťažiť z príležitosti získať z asignácie 2 % z dane, vedomá si toho, že to nie je nástroj skutočne podporujúcu miestnu filantropiu?

Ktorá nadácia si zvolila ako verejné podujatie čokoládový večierok, aby dala darcom ochutnať, ako sladko môže darcovstvo chutiť?

Ktorá nadácia – uvedomujúc si, že v skorých štádiách vývoja získala významnú medzinárodnú podporu od tých, ktorí mali viac peňazí a skúsenosti – sa rozhodla opätovať prijatú podporu tým, že identifikovala partnerskú nadáciu v Tanzánii a poskytla jej mentoring a priamo finančne podporila jej projekty?

Ktorá nadácia sa aktívne zapojila – nielen prostredníctvom poskytovania grantov, ale aj vedením – do realizácie projektu zahŕňajúceho marginalizované skupiny, ako sú Rómovia, ľudia s mentálnym postihnutím atď.?

KN Zdravé mesto Banská Bystrica si za posledných dvadsať rokov skutočne prešla mnohým a chápem, že vzorky, ktoré pre nás pripravili v tento jeden deň, nám nemôžu podať celý obraz, ale len podčiarknuť niektoré kľúčové aspekty ich činnosti.

Vo svetle bezprostrednej prechádzajúcej návštevy KN Liptov som osobne premýšľal nad tým, ako sa najstaršej európskej komunitnej nadácii darí z hľadiska finančnej udržateľnosti...

Budovanie základiny

Strategické plánovanie, ktoré sa konalo pri samom založení tejto KN, zahŕňalo tému nadačnej základiny. Stanovený kvantitatívny cieľ sa nepodarilo dosiahnuť v plánovanom

termíne dvoch rokov, ale do piatich rokov bol cieľ splnený (*osobne si spomínam na tú dobu a zdá sa mi skutočne odvážne hovoriť, písať a dokonca realizovať predstavu nadačnej základiny na začiatku deväťdesiatych rokov*). KN od začiatku pracovala aktívne s nadačnou základinou a treba pripomenúť, že možnosti získať výnos z finančných nástrojov boli v 90-tych rokoch oveľa väčšie ako sú dnes, keďže úrok na sporiacom účte dosahoval aj 18 % a výmenné menové kurzy (koruny voči doláru) kolísali mesačne až o 50 %. Vďaka tomu, že KN mala od začiatku človeka znalého financií, podarilo sa jej v tom čase vybudovať základinu prostredníctvom efektívnych investícií. Dôležitú úlohu zohrala aj výzva spojená s „matching“ grantom od nadácie C.S. Mott Foundation. Tento dar v hodnote 1 milión korún (30 000 USD) do základiny bol podmienený tým, že nadácia získa rovnakú sumu z miestnych zdrojov (tiež do základiny). Ďalší míľnik v budovaní základiny prišiel v roku 2002, keď KN kúpila dom, v ktorom má teraz sídlo, zatiaľ čo zvyšok domu prenajíma, čo predstavuje významné prevádzkové úspory. Hodnota nadačnej základiny dosiahla svoj vrchol v roku 2008, keď dosahovala takmer 700 000 eur. Následne – vplyvom finančnej krízy – jej hodnota klesla na aktuálnych 550 000 eur. Asi 30 % je investovaných do zlata a striebra, ktorých hodnota v posledných rokoch dramaticky klesla. Približne 25 % je investovaných v dvoch budovách (v budove sídla KN a ďalšej budove uvedenej nižšie), 35 % je v bankových účtoch a podielových fondoch a asi 10 % v USD vo fonde spravovanom v komunitnej nadácii Silicon Valley Community Foundation. Tých 10 % nie je vedených v účtovníctve KN. Fond bol totiž zriadený v období, keď bolo, pod politickým vedením predsedu vlády Vladimíra Mečiara, ťažké vybudovať základinu na Slovensku. V tom čase vznikla dohoda s nadáciou Rockefeller Brothers Fund o tom, že plánovanú podporu KN realizujú zriadením fondu vedeného v mene KN Banská Bystrica v komunitnej nadácii Silicon Valley Community Foundation.

Druhá budova v základine KN je priemyselná budova, ktorá bola súčasťou cementárne v meste. Tento výrobný závod bol zatvorený po tom, čo ho kúpila švajčiarska spoločnosť. Táto švajčiarska spoločnosť bola v minulosti darcom KN a tak sa rozhodla budovu predať KN za symbolickú cenu 2 miliónov Sk (70 000 eur). K tejto nehnuteľnosti patrí aj veľký pozemok. Pôvodný plán premeniť budovu na centrum pre komunitné umenie skončil ako príliš nákladný, keďže odhady na obnovu predstavovali približne 10 miliónov SK. Jedinou možnosťou sa tak zdalo byť financovanie z EÚ zdrojov. Žiadosť o grant však neuspela a správna rada sa tak nedávno rozhodla túto nehnuteľnosť predať. Samotná budova nemá veľkú hodnotu, ale príslušné pozemky sú hodné približne dvojnásobok kúpnej ceny, takže KN by na transakcii nemala stratiť. V súčasnosti je budova prenajatá ako „reklamný priestor“ za nepatrné nájomné, ktoré sotva pokrýva nevyhnutné náklady - odpisy, správne poplatky a dane.

Verím, že je ide o veľmi zaujímavý príklad toho, čo sa môže stať za dvadsať rokov – pre tých, ktorí budovaniu základiny doposiaľ nevenovali veľkú pozornosť. Príbeh hovorí o príležitostiach a období mimoriadneho zhodnocovania základiny, ako aj o významnom znížení jej hodnoty, ktoré trvá viac ako 5 rokov. Otvára sa tak otázka investovania do nízko likvidných aktív a otázka pokrytia nákladov na správu základiny.

Finančná udržateľnosť

Dôležitosť základiny, či ešte lepšie, výnosov zo základiny, spočíva predovšetkým vo financovaní tých položiek rozpočtu, ktoré donori ani po dvadsiatich rokoch rozvoja KN neradi podporujú alebo na ne nereagujú. Kým fundraising na udeľovanie grantov už nie je problém – darcovia sú na to zvyknutí a rozumejú, akú pridanú hodnotu prináša nadácia – sú tu aj prevádzkové náklady a výdavky na niektoré citlivé a nepopulárne témy (napr. podpora menšín), ktoré darcovia odmietajú podporiť. Budovanie základiny je jedným z mála spôsobov, ako túto medzeru vyplniť. Ďalší spočíva v príjmoch z vlastnej činnosti nadácie – KN zriadila MNO, ktorá, na rozdiel od nadácie, môže podľa zákona vykonávať zárobkovú činnosť. Práve v súčasnosti KN hľadá atraktívne príležitosti na generovanie príjmov, z ktorých dotovať prevádzkové náklady nadácie. KN účtuje veľkým – zväčša firemným – darcom poplatok za správu daru vo výške 2 až 3 %. Malým darcom poplatok neučtuje. KN venuje málo pozornosti získavaniu zdrojov prostredníctvom mechanizmu 2%-asignácie z dane, aj keď prirodzene vidí jeho potenciál pre príjem, keďže takýto príjem predstavuje dodatočné neviazané finančné prostriedky. Tento mechanizmus však nemožno v zásade považovať za filantropiu, ktorá je pre KN základom.

Bez ohľadu na uvedené nápady, ako sa posunúť vpred z hľadiska finančnej udržateľnosti, vedenie KN si uvedomuje, že ich ďalší krok spočíva vo vytvorení dobrého návrhu podnikateľského plánu pre prevádzku KN. Úplne s nimi súhlasím a prajem im v tom veľa šťastia.

- - -

Na záver by som chcel poďakovať každému, kto túto študijnú cestu umožnil, kto ju organizoval, kto nás sprevádzal a hosťoval, ako aj svojim kolegom z tejto študijnej cesty. Bola pre mňa osobne veľmi inšpiratívna.

Tomáš Krejčí