

**Strana 1**

## **The Transatlantic Community Foundation Network**

### **Viac ako peniaze- ngrantovacie funkcie komunitných nadácií**

Nikdy nepochybuje o tom, že skupinka aktívnych mysliacich ľudí môže zmeniť svet.  
V skutočnosti sú jediní, ktorí to kedy dokázali.

Margaret Mead

---

**Strana 2**

## **The Transatlantic Community Foundation Network**

Počas posledného desaťročia sa koncept komunitných nadácií bleskurýchlo šíri po celom svete. Komunitné nadácie sú dnes jednou z najrýchlejšie sa rozvíjajúcich foriem organizovanej filantropie. Tento významný trend a ohromný potenciál komunitných nadácií iniciovať a podporovať miestne komunitné darcovstvo viedli v r. 1999 nadáciu The Bertelsmann Foundation a Nadáciu Charlesa Stewarta Motta k založeniu a administrácii medzinárodnej siete The Transatlantic Community Foundation Network- TCFN.

TCFN je platformou na výmenu skúseností a zručností medzi komunitnými nadáciami na oboch stranách Atlantiku. TCFN sa snaží vyhľadávať funkčné pracovné postupy a podeliť sa o ne so vznikajúcimi aj etablovanými komunitnými nadáciami. Jej cieľom je navyše aj podpora rozvoja tejto formy filantropie v tých krajinách, kde sa koncept ešte len rozvíja.

S ohľadom na tieto predsavzatia je TCFN sieťou zameranou na riešenie potrieb a tvorbu produktov. Skúma množstvo programových stratégií, ako napr. zhromažďovanie intelektuálnych zdrojov, stanovovanie noriem a kritérií a rozvoj nových inovatívnych prístupov s cieľom prispieť k rastu a rozvoju konceptu. Vytvorené produkty siete sú prezentované v spolupráci s European Foundation Centre na webových stránkach [www.efc.be](http://www.efc.be).

Aktivity siete sa sústreďovali okolo práce troch pracovných skupín, ktoré sa zaoberali oblasťami široko definovanými, no kľúčovými pre poslanie a fungovanie všetkých komunitných nadácií. V každej z týchto skupín pracujú ľudia z komunitných nadácií zo severnej Ameriky a Európy, ako aj z organizácií, ktoré rozvoj komunitných nadácií podporujú. V druhej fáze programu pracovali tri skupiny: prvá sa venovala vedúcej úlohe komunitných nadácií v rozvoji komunity, druhá marketingu a tretia organizačnému rozvoju a zvyšovaniu efektivity.

## Strana 3

### **2. pracovná skupina Negrantovacie funkcie komunitných nadácií**

Naša pracovná skupina zdefinovala funkcie, ktoré komunitné nadácie plnia okrem poskytovania finančných grantov, skúmala, aké sú prekážky pri ich naplňaní, a hľadala konkrétne príklady úspešného vodcovstva komunitnej nadácie vo svojej komunite. Ako členovia skupiny sme sa zhodli na tom, že naše nadácie plnia podobné negrantovacie funkcie a líderské úlohy a tieto sa čoraz rýchlejšie stávajú spoločnými pre komunitné nadácie na celom svete.

Naša skupina identifikovala potreby, ktoré sú základom pre pochopenie toho, ako a prečo sa komunitné nadácie stávajú lídrami vo svojej komunite. Zvolené témy sú zároveň práve tie, ku ktorým sa viaže len veľmi málo odbornej literatúry pre komunitné nadácie. Skupina sa venovala mnohým spôsobom, ako tieto informácie spracovať a priblížiť ich svojim kolegom.

Táto kniha je výsledkom našej práce.

Preložila: Mgr. Katarína Minárová

Komunitná nadácia Prešov  
Požiarnická 17  
080 01 Prešov  
[www.knpresov.sk](http://www.knpresov.sk)

---

## Strana 4

### **Negrantovacie funkcie komunitných nadácií**

#### **Členovia pracovnej skupiny:**

Doug Jansson, koordinátor pracovnej skupiny  
The Milwaukee Foundation  
USA

Lewis Feldstein  
The New Hampshire Charitable Foundation  
USA

Orietta Filippini  
Fondazione della Comunita' Bresciana  
Taliansko

Irena Gadaj  
Fundacja Fundusz Lokalny Ziemi Bilgorajskiej  
Poľsko

Chris Harris  
Community Foundation for Calderdale  
Veľká Británie

Avila Kilmurray  
Community Foundation for Northern Ireland  
Veľká Británie

Tomáš Krejčí  
Komunitní nadace Euroregionu Labe  
Česká republika

Joe Lumarda  
California Community Foundation  
USA

Andy Morikawa  
Community Foundation of the New River Valley  
USA

Richard Mulcaster  
The Vancouver Foundation  
Kanada

Stoyan Nikolov  
Open Society Club, Varna  
Bulharsko

Svetlana Puškareva  
Komunitná nadácia Togliatti  
Rusko

Klaus Rollin  
Buergerstiftung Hamburg  
Nemecko

Ruth Shack  
Dade Community Foundation  
USA

Nina Spallek  
Stadt Stiftung Guetersloh  
Nemecko

Colleen Fitzgerald  
Facilitátor pracovnej skupiny  
USA

**Obsah:**

Pod'akovanie

Úvaha na úvod: Viac ako peniaze

*Avila Kilmurray, Lewis Feldstein*

Kedy sa zjaviť na scéne?

**Staviteľ mostov**

Mobilizácia podporných skupín na pomoc obetiam násilia- Belfast, Northern Ireland, Veľká Británia

Od boja k dialógu- Los Angeles, Kalifornia, USA

**Iskra na oheň**

Kampaň Zachráňme to- Calderdale, Veľká Británia

Zavedenie právnych noriem pre filantropiu- Togliatti, Russia

**Budovateľ majetku**

Rozvoj najvzácnejšieho zdroja pre budúcnosť- mládeže- Bilgoraj, Poľsko

Využitie majetku na budovanie poslania- The Housing Land Trust- Los Angeles, Kalifornia, USA

**Sociálny podnikateľ**

Fórum mládeže: organizovanie hlasov budúcnosti- Guetersloh, Nemecko

Štyri piliere obnovy- Vancouver, Kanada

**Mudrc v komunite**

Životne dôležitý ekonomický motor neziskového sektora- Miami, Florida, USA

Rozvoj infraštruktúry občianskej spoločnosti- Togliatti, Rusko

**Učiteľ filantropie**

Učenie o korporatívnej spoločenskej zodpovednosti- Togliatti, Rusko

Prednášky, semináre a čosi navyše...- Hamburg, Nemecko

**Hybný prvok**

Akcia v komunite: Čo sa začalo dotazníkom...- Belfast, Northern Ireland, Veľká Británia

Daňové prázdniny pre chudobných pracujúcich- a viac....- Milwaukee, Wisconsin, USA

**Bezpečný prístav**

Ochraňovanie, uchovanie a propagovanie zdrojov v komunite- Miami, Florida, USA

**Okrúhly stôl**

Spájanie nadácií na pomoc zneužívaným deťom- Brescia, Taliansko

Komunitná starostlivosť na ceste: Túlavý autobus dialógu- Ústí nad Labem, Česká republika

Záver

Príloha A

Ako komunitné nadácie stavajú mosty

*Lewis Feldstein*

Ako premost'ovať sociálny kapitál

Bibliografia a zdroje

---

*Naša pracovná skupina  
venuje túto knihu neospievaným hrdinom na celom svete:  
neziskovým organizáciám, darcom a komunitným lídrom,  
ktorí dávajú našej práci zmysel.*

---

## **PodĎakovanie**

Ako pracovníci komunitných nadácií sa sústreďujeme na všetko miestne- miestnych ľudí, organizácie, potreby a darcov. Toto je podstata života človeka spätého s komunitnou nadáciou. Robíme túto prácu, pretože máme radi miestnu komunitu a preto, že ju chceme urobiť lepšou pre budúce generácie.

No bola to práve medzinárodná sieť TCFN, ktorá nám umožnila skúmať aj regionálne, národné a medzinárodné aspekty práce komunitných nadácií. Naše medzinárodné skúsenosti nám pomáhajú robiť lepšie našu prácu v miestnych komunitách.

S TCFN sme precestovali celý svet. Stretli sme ľudí v západnej aj východnej Európe aj v severnej Amerike. Naučili sme sa veľa o post-socialistických krajinách, rôznych právnych štruktúrach, kultúrach dávania a o formách komunitnej práce. Strávili sme hodiny v minibusoch, na návštevách projektov, vymieňajúc si skúsenosti v konferenčných sálach, pri konferenčných hovoroch a pri svojich počítačoch. Naučili sme sa počúvať. Našli sme to rovnaké aj to odlišné medzi nami. Stretli sme ľudí hlboko nadšených prácou a potenciálom komunitných nadácií. Vymieňali sme si know-how, skúsenosti a najlepšie fungujúce pracovné postupy. Teraz v závere prežívame spoločne pocit veľkého zadosťučinenia a vďaky.

Srdečne ďakujeme nadácii Bertelsmann Foundation a Nadácii Charlessa Stewarta Motta za to, že sme túto príležitosť dostali.

Ďakujeme svojim vlastným nadáciám, najmä našim kolegom a dobrovoľníkom, ktorí nás podporovali a poskytli nám čas venovať sa tejto úlohe.

Ďakujeme komunitným nadáciám na celom svete. Sú pre nás stálym zdrojom príbehov inovácie, inšpirácie a nádeje.

## **VIAC AKO PENIAZE**

### **Negrantovacie funkcie komunitných nadácií**

Avila Kilmurray a Lewis Feldstein

*„Predstavil som si celonárodné a neskôr medzinárodné spoločenstvo aktívnych lídrov- spoločenstvo osvietených zapálených ľudí, ktorí spojili svoje sily a duše a doslova premieňajú svoje komunity a celý svet k lepšiemu.“*

*Joseph Jaworski*

*Synchronicity- The Inner Path of Leadership*

#### **Otázka: Existuje život po akte darovania?**

Komunitné nadácie existujú navždy. Získavajú a zhodnocujú prostriedky a ďalej ich využívajú na zlepšovanie životných podmienok vo svojich komunitách. Je to beh na dlhé trate. Prežijú svojich darcov, členov svojich správnych rád, pracovníkov aj grantistov. Budú tu, keď ich budú potrebovať ľudia na podporu svojich nápadov nielen zajtra alebo budúci rok, no o tridsať, päťdesiat, či o sto rokov.

#### **To je všetko, o čom to má byť- alebo nie?**

*V Európe, severnej Amerike a čoraz častejšie aj v iných krajinách sveta sa komunitné nadácie zaoberajú tým, ako prospieť svojim komunitám inak ako len poskytovaním finančnej podpory. Či pracujú v mestečkách, na vidieku alebo vo veľkých mestách, bez závislosti na tom, či majú veľké alebo len nepatrné nadačné imanie, komunitné nadácie zistili, že s informáciami, predstavivosťou a iniciatívou existuje mnoho spôsobov, ako naplňovať svoje ciele.*

---

### ***Kedy sa zjaviť na scéne?***

„Je lepšie mať niekoľko otázok ako všetky odpovede.“ – James Thurber

Komunitné nadácie, veľké aj malé, z času na čas plnia rôzne funkcie spojené s budovaním komunity. Naplánovanie toho, či a kedy tieto funkcie plniť, nie je však vôbec jednoduché. V tejto úvahe uvádzame niektoré rečnícke otázky, ktoré je potrebné vziať do úvahy, keď premýšľame o tom, či by naša komunitná nadácia mohla alebo mala prevziať na seba inú funkciu rozvoja komunity ako poskytovanie grantov.

*Akým úlohám mimo grantovania sa vaša komunitná nadácia venovala počas posledných piatich rokov? Boli iné ako tie, ktoré ste vykonávali pred desiatimi rokmi? Ak áno, prečo?*

---

- V Českej republike, kde bola začiatkom 90. rokov komunitne orientovaná starostlivosť o ľudí s duševným postihom prakticky neznámym pojmom, Komunitná nadácia Ústí nad Labem iniciovala projekt Túlavý autobus, ktorý priviezol 30 zástupcov menežmentu v nemocniciach, neziskových organizácií a samospráv (vrátane dvoch viceprimátorov) do Veľkej Británie na týždennú cestu po centrách komunitnej starostlivosti. Priamym výsledkom cesty bolo to, že mestské zastupiteľstvo v Ústí nad Labem vypracovalo plán prvého centra komunitnej starostlivosti v Čechách. Dve nemocnice navyiac zaviedli chránené bývanie a centrá spravované neziskovými organizáciami.
- Nadáciu Greater Milwaukee Foundation v USA znepokojovalo, že žiadna inštitúcia ani organizácia v danej oblasti sa nezaobrá potrebnými novými prisťahovalcami z vidieckych častí Laosu a Kambodže. Nadácia zabezpečila konzultanta na to, aby pracoval s lídrami komunity týchto utečencov a podporil ich v identifikácii problémov, s ktorými sa stretávali. Výsledky tejto práce využila nadácia na vytvorenie miestneho akčného tímu, ktorý sa začal zaoberať predostrenými problémami.
- Nadácia Community Foundation for Northern Ireland nenápadne pracovala na tom, aby sa obeť na oboch stranách tridsaťročného konfliktu a mnohí bývalí politickí väzni mohli

stretnúť bez sektárskych bariér medzi sebou, spoločne pomenovať svoje potreby a obavy a prispieť k budovaniu mieru v tejto oblasti.

- V Kanade vytvorila nadácia Vancouver Foundation tzv. Four Pillars Fund (Fond štyroch pilierov) na to, aby sa pristúpilo k riešeniu problémov užívania drog, páchania trestných činov motivovaných drogovými závislosťami a k zmierňovaniu poškodzovania organizmu drogovými závislých (centrá poskytujúce striekačky a výmenu ihliel). Ako sa získavali peniaze do fondu, nadácia pritiahla k tejto iniciatíve množstvo partnerov a zvýšilo sa aj povedomie a zapojenie komunity. Na rozhodovanie o prostriedkoch vo fonde sa vytvorila poradná komisia zložená z expertov v komunite.
- V Gueterslohu (Nemecko) spojila nadácia Stadt Stiftung Guetersloh učiteľov z deviatich stredných škôl, z ktorých každá ponúkla svoj vlastný rozvojový kariérny plán pre študentov. Spolu vytvorili jeden spoločný plán pre celý Guetersloh. Podobným spôsobom nadácia vytvorila svojpomocné skupiny pacientov a pracovníkov nemocníc, ktorí vytvorili učebný program pre tri nemocnice v Gueterslohu.

Uvedené príklady predstavujú veľmi rozdielne aktivity vo veľmi rozdielnych kontextoch: sú však len malými ukázkami toho, ako môže nadácia meniť prostredie aj iným spôsobom ako poskytovaním finančných grantov.

V skutočnosti sa to nikdy neudeje samo od seba. Od členov správnych rád, pracovníkov aj darcov si to žiada isté rozhodnutia a ich schopnosť byť otvorení množstvu rôznych potrieb v ich komunitách. Od nadácie si to žiada stanovenie svojho cieľa, ako aj neustále „pritisnuté ucho k zemi“ a aj keď stabilná finančná základňa môže byť užitočná, nie je rozhodujúca. Komunitné nadácie sa môžu podieľať na pozitívnych zmenách rôznymi spôsobmi.

---

*Kto v súčasnosti rozhoduje vo vašej komunitnej nadácii o tom, aké funkcie bude nadácia plniť?*

---

*Kto vo vašej komunite patrí medzi tých, ktorí dokážu ovplyvniť vaše rozhodnutie prevziať negrantovaciu funkciu?*

---

## Stanovenie negrantovacej funkcie

Komunitné nadácie rastú zo svojej komunity a súčasne existujú pre ňu- následne sa v nich odráža to, čo ich komunity prežili, skúsili a aj to, čo ich trápi. Ak vezmeme do úvahy rozdielnosť kontextov, v ktorých komunitné nadácie fungujú, príležitosti na negrantovacie funkcie sa budú líšiť od jedného miesta k druhému, od jednej nadácii k druhej. Z toho vyplýva, že je kľúčové, aby boli členovia správnych rád a pracovníci každej komunitnej nadácie dobre oboznámení so svojim okolím, poznali slabé a silné stránky miestnej spoločnosti a iných organizácií a skupín, ktoré v nej pracujú.

Tam, kde existuje bohatá infraštruktúra neziskových organizácií a podobných skupín, negrantovacia funkcia komunitnej nadácie môže spočívať v zabezpečovaní toho, aby jedna organizácia vedela, čo robí tá druhá- to je úloha **Komunikátora**.

Inokedy ňou môže byť aj pomoc pre organizácie, aby sa naučili porozumieť jedna druhej a prijať navzájom rozdiely medzi sebou- to je úloha **Staviteľa mostov** (pozri Prílohu A).

Niekedy sa vyskytnú problémy, či výzvy, ktoré si žiadajú obhajcu. Tam, kde sa žiadna iná organizácia na to nepodujme, komunitná nadácia sa môže podujat' plniť vedúcu úlohu **Obhajcu**.

V iných prípadoch nadácia môže podporiť vhodnejšiu organizáciu (alebo organizácie), aby sa tejto úlohy zhostili- nadácia plní úlohu **Katalyzátora**.

Poruke máme niekoľko príkladov, ako tieto funkcie ilustrovat' v praxi:

- S cieľom ponúknuť ucelené informácie, ktoré by pomohli budovať povedomie o dôležitej práci neziskových organizácií v komunite Miami na Floride (USA), Dade Community Foundation vydala štúdiu o ekonomickom prínose miestneho neziskového sektora s porovnaním služieb, príjmov, objemu zaplatených daní a o ponuke produktov pre tradičné odvetvia obchodu a priemyslu.
- Tvárou v tvár rozhodnutiu o zrušení environmentálneho programu recyklácie, ktorý zamestnával dospelých s poruchami učenia a dlhodobo nezamestnaných, Community

Foundation for Calderdale, Yorkshire (Veľká Británia) zorganizovala celokomunitnú kampaň na záchranu programu. Kampaňou oslovila samosprávu, podnikateľov, člena parlamentu a zástupcov miestnych komunitných organizácií. V priebehu šiestich mesiacov bol program Kerbside obnovený, obsluhoval 6 000 domácností a súčasne dal ľuďom prácu.

- Komunitná nadácia v Togliatti v Rusku sa stala aktívnym a viditeľným obhajcom prínosu filantropie. Nadácia vytvorila sériu prestížnych akcií, ako napr. cenu „Filantrop roka“, dobročinný ples, slávnosť „Otváranie charitatívnej sezóny“. Tieto aktivity zvýšili povedomie verejnosti o miestnych potrebách a prispeli k zdvojnásobeniu objemu súkromných darov v prvom roku a k rastu 33% v každom z nasledujúcich troch rokov.
- New Hampshire Charitable Foundation (USA) spojila predstaviteľov biznisu, výrobcov elektrickej energie, obyvateľov s nízkymi príjmami a ochranárov prírody v dvojročnom mediovanom vyjednávaní, ktorého výsledkom malo byť rozhodnutie o komplikovanom procese deregulácie energetického priemyslu vo vlastníctve štátu.

---

*Sú vo vašej komunite organizácie- potenciálni partneri, ktorí by mohli s vami spolupracovať na negrantovacom programe? Môžu znášať časť riziku a pridať tejto iniciatíve dôveryhodnosť?*

*Plnila vaša nadácia niekedy funkciu, v ktorej sa prezentovala ako a) komunikátor medzi inými organizáciami, b) staviteľ mostov, c) obhajca alebo d) katalyzátor? Čo sa udialo a čo ste sa z tejto skúsenosti naučili?*

---

Komunitné nadácie v Poľsku fungujú ako „katalyzátor“ a spájajú mladých ľudí z 11 poľských komunít v programe „Prispieť k zmene“. Mladých ľudí podporujú v zbieraní finančných prostriedkov, ktoré potom komunitná nadácia dofinancuje rovnakou sumou a tým sa ich objem zdvojnásobí. Mládež zapojená do zbierania peňazí rozhoduje o použití týchto prostriedkov.

Je zrejmé, že potenciálne negrantovacie funkcie komunitných nadácií môžu mať rôznu podobu- od vedúcej úlohy pri spustení istej akcie alebo pri obhajobe istého zámeru až po skutočné zhostenie sa úlohy poskytovateľa platformy na vytvorenie partnerstiev v komunite.

Čo sa v jednej situácii bude zdať najlepšou úlohou, môže byť nevhodné v inom kontexte. Komunitná nadácia musí sama sebe položiť dôležitú otázku: Dokážeme efektívne plniť takúto konkrétnu negrantovaciu funkciu za týchto okolností? Ak áno, aká bude tá najefektívnejšia forma?

Komunitné nadácie vedia byť proaktívne aj reaktívne pri plnení negrantovacích funkcií- v závislosti od špecifických okolností, v akých sa práve nachádzajú, a od toho, čo považujú za svoj najdôležitejší podiel na naplnení potreby v komunite. Ak je to však možné, je lepšie voliť úlohy, ktoré komunitu zapájajú, ako hľadať také, ktoré komunite len niečo prinesú alebo pri ktorých komunitná nadácia koná v mene komunity. To môže byť náročné najmä pre bohaté nadácie s veľkým nadačným imaním, ktoré si vo svojich komunitách vybudovali pevné postavenie. Môže sa od nich očakávať, že vo väčšine prípadov, keď to bude potrebné, prevezmú velenie.

Snaha posilniť iné organizácie vyžaduje od nadácií skôr úlohu podporovaciú ako iniciačnú. Samozrejme, je potrebné pracovať na dosiahnutí rovnováhy medzi pasívnym prijímaním toho, ako komunita vníma samu seba, a iniciatívou zviditeľniť nepopulárne potreby, či problémy v komunite. Tam, kde je práve toto problémom, komunitné nadácie môžu využiť dobrú povesť a svoju dôveryhodnosť na to, aby komunitu vzdelávali a súčasne presadzovali spoločenské zmeny.

---

*Kedy by bolo najvhodnejšie- vo vašich podmienkach pre vašu komunitnú nadáciu- prevziať proaktívnu negrantovaciu funkciu a kedy pasívnu (reaktívnu) úlohu podporovateľa?*

*Ako dokážete najefektívnejšie pracovať s vašou komunitou spôsobom, ktorý ju zapája, na rozdiel od pracovania pre ňu?*

*Ako zabezpečíte, aby boli marginalizované a nepopulárne potreby problémy vo vašej komunite viditeľnejšie?*

---



## Čím môže komunitná nadácia prispieť k svojej nigrantovacej funkcii?

- Community Foundation of the New River Valley vo Virgínii (USA) pracovala šesť rokov ako spoluorganizátor a spolufacilitátor s Montgomery County Public School System na Montgomery County Diversity Forum (Fóre národnostnej rozdielnosti v okrese Montgomery). Ako jediné zoskupenie tohto druhu založené skutočne na skutočnom koncepte komunity dostalo Diversity Forum v r. 2003 cenu FitzTurner Commission for Human Relations and Civil Rights za jeho „mimoriadny prínos pre vzťahy medzi národnostnými skupinami“. Nadácia spustila projekt zapojenia mládeže (Youth Civic Engagement project), prostredníctvom ktorého chce podporiť proaktívne zapojenie mladých ľudí do riešenia národnostných problémov v komunite.

Základom práce každej komunitnej nadácie je jej komunita. Prioritou tej našej môže byť nedostatočná kvalita bývania, vzdelávanie, kultúra či životné prostredie, podpora získavania pracovných zručností alebo sociálny rozvoj. Našou hlavnou cieľovou skupinou môžu byť darcovia či grantisti. Môžeme byť malou nadáciou so skromným majetkom či veľkou organizáciou s tučným kontom a ohromným imaním. Môžeme pracovať v hlavných mestách či v tichých dedinkách. Čo však máme spoločné, je zameranie na našu komunitu a naše vedomosti o nej. O celej komunite. Celá práca, ktorú vykonáme, je spojená s naším poslaním, s našimi schopnosťami budovať a skvalitňovať naše domáce komunity- aj keď to niekedy realizujeme aj kontaktom s inými komunitami. Základným prínosom komunitnej nadácie, iným ako udeľovanie grantov, sú teda jej vedomosti.

Komunitné nadácie sú charakterizované svojím poslaním- podporou geograficky vydelenej komunity. Môžu si aj stanoviť svoje grantovacie priority v jej rôznych častiach. Napriek tomu pracujú komunitné nadácie so všetkými sektormi spoločnosti a skrz všetky sektory- so súkromným, neziskovým aj verejným. Hľadajú spôsoby, ako svojou prácou prepojiť všetky skupiny v komunite, všetky záujmy, všetky vierovyznania, ako pracovať s veľkými zámermi aj s malými, často ignorovanými minoritami. Tam, kde sa to deje, možno povedať, že komunitná nadácia nielen prináša odborné poznatky o komunite, no súčasne aj vedomosti o rozdieloch medzi sektormi a skupinami, s ktorými je pravidelne v kontakte.

---

*Aké sú hlavné silné a slabé stránky vašej komunitnej nadácie v oblasti vedomostí o komunite? Ak máte slabé stránky, ako ich možno napraviť?*

*Aký je rozsah vašich kontaktov s inými sektormi a ľuďmi vo vašej komunite? Ako môžu tieto kontakty prispieť k budovaniu vašich nigrantových úloh v komunite?*

*Aký je potenciál vašej nadácie dopĺňať dary z verejných či súkromných zdrojov či odborné znalosti potrebné na vypracovanie efektívnej stratégie, ktorá prinesie spoločenské zmeny?*

---

- Duke Energy spolupracuje s Vancouver Foundation na realizácii svojho darcovstva na území celej Kanady. Pred niekoľkými rokmi kúpila spoločnosť Duke Energy inú spoločnosť, West Coast Energy; jej potrubia sa tiahnu územím celej Kanady a cez mnohé indiánske rezervácie. Aj keď je hlavný stan Duke Energy v severnej Karolíne, o tri časové pásma ďalej, Vancouver Foundation pracuje na tom, aby odkomunikovala tejto spoločnosti potreby pôvodných obyvateľov Kanady- Indiánov a to, ako sa korporatívna filantropia dá najlepšie využiť na pomoc indiánskym kmeňom budovať kapacitu ich komunity.

*Samozrejme, je tu ešte stále sila peňazí- bez ohľadu na to, aké obmedzené sú finančné zdroje novovytvorených či podfinancovaných komunitných nadácií. Komunitné nadácie sú často považované za silného hráča v komunite vďaka ich majetku. Súčasne majú kapacitu dopĺňať svoje zdroje o ďalšie dary zo súkromného sektora, od iných neziskových organizácií a z verejného sektora. Prinášajú skúsenosti z oblasti*

*budovania zdrojov a spolufinancovania zdrojov partnerov. Môžu získavať aj nefinančné dary a poskytovať ich komunite.*

- V Hamburgu zbiera komunitná nadácia hudobné nástroje od ľudí, ktorí ich už nepotrebnú. Nástroje dá opraviť a daruje ich miestnym školám pre deti, ktoré by si ich inak nemohli dovoliť. Nadácia súčasne prispieva na hodiny hudobnej výchovy.

Medzi iné hmatateľné zdroje, ktoré môže komunitná nadácia priniesť ako svoj nefinančný dar komunite, patria čas, kapacita správnej rady a pracovníkov nadácie zapojiť sa do naplnenia miestnej potreby a súčasne identifikácia ďalších ľudí či organizácií, ktoré majú o danú potrebu záujem, alebo sa dajú presvedčiť, že je potrebné ju riešiť. Komunitná nadácia môže vďaka svojim kontaktom vo všetkých vrstvách spoločnosti hrať dôležitú sieťovacu úlohu. Môže budovať mosty medzi ľuďmi a organizáciami, ktoré by sa inak možno nestretli, a narúšať stereotypy a negatívne predsudky. Prostredníctvom sieťovania môže zabezpečiť to, že zložité problémy a potreby získajú ľudskú tvár.

Menej hmatateľným, no nemenej dôležitým zdrojom je pozornosť, ktorú môže dôveryhodnosť a reputácia komunitnej nadácie priniesť konkrétnemu kontroverznému problému v komunite. Dobrá vôľa nadácie je zdrojom sama osebe a môže iným organizáciám či aktivistom poskytnúť ochranu či bezpečnú zástenu. Vďaka existencii nezávislého nadačného imania sú niekedy komunitné nadácie v lepšej pozícii zobrať na seba taký risk, aký by bol pre iné neziskové či verejné organizácie neprijateľný. Rozhodnutie zariskovať a uviesť si, aké budú následky je potrebné si dobre premyslieť.

Nefinančný prínos komunitných nadácií môžeme zhrnúť nasledovne:

- Vedomosti, záujem, kontakty a odborné znalosti členov správnych rád, pracovníkov a darcov
- Zdroje, finančné aj nefinančné, ako aj kapacita spolufinancovať či doplniť ich ďalšími zdrojmi
- Kontakty a dôvera, ktorú si vybudovali u svojich grantistov a darcov
- Kontakty a dôvera, ktorú si vybudovali v iných sektoroch či u iných organizácií v miestnej komunite aj mimo nej

Nie je potrebné snáď ani dodať, že investovanie týchto dôležitých zdrojov si žiada starostlivé zváženie.

---

*Existujú nejaké zdroje nefinančných darov, ktoré môže vaša komunitná nadácia využiť na zvýšenie svojho prínosu pre miestnu komunitu?*

*Akí sú členovia vašej správnej rady, pracovníci, darcovia či podporovatelia, ktorí sa vedia uplatniť v napĺňaní úloh sieťovania?*

*Aká je povest' a pozícia vašej komunitnej nadácie v miestnej komunite? Ako ich možno využiť pri efektívnom napĺňaní nigrantovacích funkcií v komunite?*

*Ktoré aspekty je potrebné vziať do úvahy, keď sa rozhodnete investovať dôveryhodnosť vašej komunitnej nadácie do nigrantovacej funkcie? Skúste si predstaviť potenciálny „výnos“ takejto úspešnej investície ako aj dôsledky jej neúspechu.*

---

### **Faktory rozhodovania o nigrantovej úlohe**

*Na aké príklady toho, ako sa vaša komunitná nadácia pustila do kombinovaného programu spájajúceho grantovacu a nigrantovacu funkciu, si spomínate? Aké bolo pre vás poučenie?*

Peniaze nezmôžu vždy všetko. Keď sa však našou úlohou stane „posvietiť“ si na nespravodlivosť, zmeniť súčasné praktiky, motivovať k zmene hodnôt, ktoré sa praktikami skrývajú, či dokonca budovať komunity, ktoré sú pripravené otvoriť sa pre každého, vtedy granty nemusia stačiť. Riešením môže byť kombinovaný prístup- otvorenie grantového programu, no s väčším dôrazom na doplnkovú nigrantovacu funkciu.

- Keď sa v Severnom Írsku zrodila Belfastská dohoda a rozhodla o vytvorení Listiny ľudských práv, listina sa stala problémom, ktorý komunitu rozdelil na dva tábory. Listina sa čím ďalej, tým viac považovala za „výhru“ pre nacionalistov a súčasne za „prehru“ pre unionistov. V snahe popasovať sa s touto situáciou vyšla Community Foundation for Northern Ireland s proaktívnym prístupom, ktorého cieľom bolo propagovať pozitíva listiny. Časovo limitovaný program malých grantov poskytol miestnej komunite a akcieschopným skupinám zdroje na to, aby sa mohli zapojiť do procesov tvorby Listiny. Nadácia okrem toho financovala informačno- vzdelávacie semináre v rôznych komunitách a zabezpečila odborníkov z iných rozdelených krajín, ako napr. z Južnej Afriky, aby vysvetľovali, aký má takáto listina význam pri spájaní rozdelených komunít.

Mnoho závisí od toho, či sa problému, ktorý je potrebné riešiť, v súčasnosti venuje pozornosť alebo to zostáva problémom nepopulárnym, takmer neviditeľným. Komunitnej nadácii neprislúcha zneužiť svoj lídrovský potenciál a zmocniť sa roly, ktorá prináleží inej organizácii. V takomto prípade môže nadácia prispieť morálnou či praktickou podporou. Pokiaľ však ide o nepopulárny či kontroverzný problém, vtedy sa môže rozhodovať o tom, či nadácia má vstúpiť do jeho riešenia ako „advokát“ komunity či nastúpiť cestu lídra- vodcu. Ak takýto vodca chýba, komunitná nadácia môže po dôkladnom zvážení túto úlohu prijať.

---

*Kedy by bolo najvhodnejšie a najpotrebnejšie pre vašu komunitnú nadáciu prijať úlohu lídra pri riešení istého problému?*

*Sú vo vašej komunite nové či objavujúce sa problémy, pri ktorých sa môže od komunitnej nadácie vyžadovať pozícia lídra?*

*Aké negrantovacie stratégie a prístupy by mohli byť vo vašej spoločnosti a v regióne úspešné a efektívne?*

---

Iným dôležitým faktorom pri rozhodovaní o tom, aké negrantovacie funkcie zvolíť, je práve jedinečné postavenie komunitnej nadácie v tom, že vidí príležitosti na zmeny v spoločnosti či výzvy. Ak komunitná nadácia drží prst na pulze potrieb komunity a je otvorená komunikácii s ňou, potom je pravdepodobné, že bude dobre informovaná aj o nových potrebách. Vďaka širokému okruhu kontaktov sú komunitné nadácie v dobrej pozícii na vytváranie strategických spojenectiev a nových partnerstiev na riešenie takých problémov. Preberajúc na seba túto úlohu, komunitná nadácia však musí premyslieť dôsledky toho, čo sa od nej očakáva v zmysle dlhodobjšieho záväzku venovať sa danému problému. Je potrebné premyslieť aj ústupové stratégie a určiť prípady, keď bude chcieť do ďalšieho riešenia zasiahnuť.

## **Negrantovacie stratégie**

Rovnako ako príležitosti na osvojenie negrantovacích prístupov, aj stratégie závisia od toho, v akom kontexte komunitná nadácia pracuje. Čo môže byť efektívne či prijateľné v jednej komunite, bude bezpochyby vnímané inak v inej komunite. Medzi univerzálne možnosti však patria:

- organizovanie stretnutí, seminárov a konferencií
- uvádzanie odborných prednášateľov pre verejnosť
- organizovanie ciest s cieľom štúdia príkladov práce v iných krajinách/ na iných miestach
- iniciácia výskumov a štúdií
- navrhovanie „demo projektov“, ktoré môžu spustiť inovatívne prístupy
- lobovanie legislatívco a podpora iných skupín v ich lobingu
- vytváranie akčných skupín, ktoré zapájajú rôznych vplyvných ľudí do riešenia konkrétneho problému
- vytváranie možností zapojenia pre tie skupiny, ktoré by inak mohli byť z riešenia vylúčené
- poskytovanie informácií a spájanie ľudí s organizáciami a spoločnými potrebami

Komunitná nadácia má dobrú pozíciu na to, aby jej stretnutia a aktivity prilákali širokú paletu ľudí s rôznymi záujmami. To už samo osebe pomáha dosiahnuť synergiu a sieťovanie. Na druhej strane, je to pozícia dobrá aj na kladenie otázok ako „Kto pri tomto stole chýba, no mal by tu byť?“ ako aj na to, aby boli takíto ľudia nabadúce pozvaní.

---

*Ktoré skupiny alebo jej podskupiny sú najzriedkavejšie reprezentované v živote vašej komunity? Čo môžete urobiť vy ako komunitná nadácia na to, aby sa doň zapojili vo väčšej miere?*

---

- Jedným z prvých projektov Stadt Stiftung Guetersloh bolo Youth Forum- Fórum mládeže. Viac ako 1 000 mladých ľudí sa stretlo a diskutovalo o svojich potrebách a súčasne rozmýšľalo o projektoch, ktoré by mohli danú situáciu zlepšiť. Návrhy a nápady z každoročného fóra prispeli k formovaniu programu komunitnej nadácie. Pomohlo to však aj mládeži stretnúť sa s miestnymi politikmi a ďalšími ľuďmi s kompetenciami robiť rozhodnutia na miestnej úrovni. Vznikol mládežnícky parlament s cieľom priniesť systém do fungovania Fóra mládeže a komunitná nadácia navyše poskytla grant na mládežnícku kaviareň vo Watertower v Gueterslohu.

Mnohé komunitné nadácie si osvojili tematické grantové kolá- umožňujú podporu projektov, no súčasne prinášajú pridanú hodnotu v podobe poradnej komisie, ktorá spája odborníkov na danú tému. Toto môže spojiť súčasné vedomosti, nové vedomosti a informácie, ktoré máme vďaka hodnoteniu podporených projektov a pri tom aj priniesť výmenu názorov na vylepšenie legislatívy alebo iných predpisov viažúcich sa na daný problém. Vhodné PR a marketingové aktivity môžu poslúžiť na zvýšenie informovanosti verejnosti o danom probléme, zatiaľ čo- pokiaľ je aj to cieľom- môže komunitná nadácia spolu s inými organizáciami spustiť lobingové či iné advokačné akcie orientované na zmenu daných predpisov. To je proces- prístup vychádzajúci zvnútra organizácie, tzv. *in-hous*. Komunitná nadácia však môže podporiť inú organizáciu, ktorá sa týmto bude zaoberať, pokiaľ je to vhodnejší postup. Tento „vonkajší“ postup môžeme nazvať *out-sourcing* modelom.

---

*Ako by sa vaša komunitná nadácia rozhodovala o stanovení merateľných výsledkoch pri investovaní grantových a ngrantových prostriedkov v rámci nejakej témy, ktorú by ste identifikovali ako vašu prioritnú oblasť?*

*Kedy bude „in-house“ prístup vhodnejší ako podpora inej organizácie s cieľom vyriešiť konkrétny problém?*

*Aké nápadité prístupy by mohli fungovať vo vašej komunite? Je komunitná nadácia tou vhodnou organizáciou na ich realizáciu?*

---

Existuje aj množstvo nápaditých postupov, ktoré môže komunitná nadácia vyskúšať. Užitočná môže byť podpora dobre známej a v komunite rešpektovanej organizácie, ako napr. opery alebo knižnice, aby zverejnila informácie o menej známom či hádam nepopulárnom probléme. Financovanie a podpora televízneho programu alebo kampane zameranej na zlepšenie informovanosti verejnosti o konkrétnom probléme sa tiež môže ukázať efektívnym- a často aj vhodným- doplnením financovania projektov zameraných na nápravu daného stavu.

Inou dobrou stratégiou môže byť zapojenie a podpora miestnych či národných osobností, aby sa stali „advokátmi“ za vyriešenie daného problému. Všetky takéto stratégie sú zahrnuté v lexikóne potenciálnych ngrantových stratégií komunitných nadácií.

---

*Majú pracovníci vašej komunitnej nadácie dost času, odbornej prípravy a zdrojov na to, aby sa zhostili ngrantovacej funkcie obsahujúcej prevzatie vedúcej úlohy pri riešení istého problému? Máte v správnej rade výraznú osobnosť alebo darcu so záujmom o oblasť, v ktorej chcete komunitu nefinančne podporiť?*

*Ako vaša komunitná nadácia rozhodne o tom, ktoré sú dôležité oblasti a problémy v komunite? Výsledkom bude to, že sa vaša nadácia zhostí istej negrantovacej úlohy v danej oblasti. Ktoré oblasti sú menej dôležité?*

*Aké môžu byť následky pre vašu komunitnú nadáciu, pokiaľ sa rozhodne nejaký problém neriešiť, či už ako poskytovateľ finančnej pomoci alebo ako „nefinančný“ líder?*

---

## **Rozhodovanie sa a predvídanie úspechu**

Rozhodovanie o tom, či negrantovaciú funkciu budeme alebo nebudeme plniť, je len veľmi zriedka jednoduchou otázkou s odpoveďou Áno alebo Nie. Môže- a malo by- predstavovať celú sériu rozhodnutí o pozícii vhodnej pre našu komunitnú nadáciu a o prioritách, do ktorých chceme investovať svoje prostriedky. Na to, aby sa tieto rozhodnutia urobili zodpovedne, musí správna rada diskutovať o a) vyhlídkach na úspech každého variantu a b) o riziku, ktorý podstúpi v prípade, keď sa konat' rozhodne, no aj vtedy, keď sa rozhodne nekonat' vôbec. Je zrejmé, že nie všetky potreby sú rovnako dôležité. V prípade, že sa rozhodneme ísť cestou proaktívnej vedúcej úlohy pri riešení problému, je potrebné vedieť, že správna rada a pracovníci nadácie sú presvedčení, že problém samotný je kľúčový a že ak k jeho riešeniu správne pristúpime, nadácia môže výrazne prispieť k pozitívnym zmenám v komunite.

Touto krátkou analýzou sme sa pokúsili urobiť prehľad možností a rozhodnutí, ktoré komunitná nadácia má a musí urobiť, keď rozhoduje o tom, či sa zhostí negrantovacej funkcie vo vedúcej pozícii. Nepochybne existujú aj iné v závislosti od konkrétnych okolností, v ktorých daná komunitná nadácia pracuje. To platí najmä v súčasnosti, keď komunitné nadácie vznikajú a pracujú v rôznych typoch spoločností na celom svete. Aj napriek všetkým rozdielom je tu stále príležitosť zvýšiť svoj prínos pre komunitu v podobe negrantovacích aktivít.

V jadre grantovacej ako aj negrantovacej aktivity je potrebné vziať do úvahy:

- Aké je poslanie a vízia komunitnej nadácie?
- Aké zdroje (v najširšom zmysle) komunitná nadácia má na to, aby spôsobila viditeľnú zmenu?
- Kto iný by mohol alebo mal urobiť niečo, čo problém vyrieši alebo prispeje k jeho riešeniu?

Konečné rozhodnutie na osvojenie grantovacej či negrantovacej funkcie v komunite (alebo oboch) môže znieť Áno/ Nie/ Možno alebo Neskôr. No bezpochyby sa zamyslíte nad tým, že komunitné nadácie chcú pracovať dlhodobo pre verejné blaho- a že prinášať verejné blaho znamená aj robiť správne rozhodnutia v správnom čase.

## **VIAC AKO PENIAZE**

### **Negrantovacie funkcie komunitných nadácií**

Avila Kilmurray a Lewis Feldstein

*„Predstavil som si celonárodné a neskôr medzinárodné spoločenstvo aktívnych lídrov- spoločenstvo osvietených zapálených ľudí, ktorí spojili svoje sily a duše a doslova premieňajú svoje komunity a celý svet k lepšiemu.“*

*Joseph Jaworski*

*Synchronicity- The Inner Path of Leadership*

#### **Otázka: Existuje život po akte darovania?**

Komunitné nadácie existujú navždy. Získavajú a zhodnocujú prostriedky a ďalej ich využívajú na zlepšovanie životných podmienok vo svojich komunitách. Je to beh na dlhé trate. Prežijú svojich darcov, členov svojich správnych rád, pracovníkov aj grantistov. Budú tu, keď ich budú potrebovať ľudia na podporu svojich nápadov nielen zajtra alebo budúci rok, no o tridsať, päťdesiat, či o sto rokov.

#### **To je všetko, o čom to má byť- alebo nie?**

*V Európe, severnej Amerike a čoraz častejšie aj v iných krajinách sveta sa komunitné nadácie zaoberajú tým, ako prospieť svojim komunitám inak ako len poskytovaním finančnej podpory. Či pracujú v mestečkách, na vidieku alebo vo veľkých mestách, bez závislosti na tom, či majú veľké alebo len nepatrné nadačné imanie, komunitné nadácie zistili, že s informáciami, predstavivosťou a iniciatívou existuje mnoho spôsobov, ako naplniť svoje ciele.*

---

### ***Kedy sa zjaviť na scéne?***

„Je lepšie mať niekoľko otázok ako všetky odpovede.“ – James Thurber

Komunitné nadácie, veľké aj malé, z času na čas plnia rôzne funkcie spojené s budovaním komunity. Naplánovanie toho, či a kedy tieto funkcie plniť, nie je však vôbec jednoduché. V tejto úvahe uvádzame niektoré rečnícke otázky, ktoré je potrebné vziať do úvahy, keď premýšľame o tom, či by naša komunitná nadácia mohla alebo mala prevziať na seba inú funkciu rozvoja komunity ako poskytovanie grantov.

*Akým úlohám mimo grantovania sa vaša komunitná nadácia venovala počas posledných piatich rokov? Boli iné ako tie, ktoré ste vykonávali pred desiatimi rokmi? Ak áno, prečo?*

---

- V Českej republike, kde bola začiatkom 90. rokov komunitne orientovaná starostlivosť o ľudí s duševným postihom prakticky neznámym pojmom, Komunitná nadácia Ústí nad Labem iniciovala projekt Túlavý autobus, ktorý priviezol 30 zástupcov menežmentu v nemocniciach, neziskových organizácií a samospráv (vrátane dvoch viceprimátorov) do Veľkej Británie na týždennú cestu po centrách komunitnej starostlivosti. Priamym výsledkom cesty bolo to, že mestské zastupiteľstvo v Ústí nad Labem vypracovalo plán prvého centra komunitnej starostlivosti v Čechách. Dve nemocnice navyiac zaviedli chránené bývanie a centrá spravované neziskovými organizáciami.
- Nadáciu Greater Milwaukee Foundation v USA znepokojovalo, že žiadna inštitúcia ani organizácia v danej oblasti sa nezaobera potrebami nových prisťahovalcov z vidieckych častí Laosu a Kambodže. Nadácia zabezpečila konzultanta na to, aby pracoval s lídrami komunity týchto utečencov a podporil ich v identifikácii problémov, s ktorými sa stretávali. Výsledky tejto práce využila nadácia na vytvorenie miestneho akčného tímu, ktorý sa začal zaoberať predostrenými problémami.
- Nadácia Community Foundation for Northern Ireland nenápadne pracovala na tom, aby sa obe strany na obidvoch stranách tridsaťročného konfliktu a mnohí bývalí politickí väzni mohli

stretnúť bez sektárskych bariér medzi sebou, spoločne pomenovať svoje potreby a obavy a prispieť k budovaniu mieru v tejto oblasti.

- V Kanade vytvorila nadácia Vancouver Foundation tzv. Four Pillars Fund (Fond štyroch pilierov) na to, aby sa pristúpilo k riešeniu problémov užívania drog, páchania trestných činov motivovaných drogovými závislosťami a k zmierňovaniu poškodzovania organizmu drogovými závislých (centrá poskytujúce striekačky a výmenu ihliel). Ako sa získavali peniaze do fondu, nadácia pritiahla k tejto iniciatíve množstvo partnerov a zvýšilo sa aj povedomie a zapojenie komunity. Na rozhodovanie o prostriedkoch vo fonde sa vytvorila poradná komisia zložená z expertov v komunite.
- V Gueterslohu (Nemecko) spojila nadácia Stadt Stiftung Guetersloh učiteľov z deviatich stredných škôl, z ktorých každá ponúkla svoj vlastný rozvojový kariérny plán pre študentov. Spolu vytvorili jeden spoločný plán pre celý Guetersloh. Podobným spôsobom nadácia vytvorila svojpomocné skupiny pacientov a pracovníkov nemocníc, ktorí vytvorili učebný program pre tri nemocnice v Gueterslohu.

Uvedené príklady predstavujú veľmi rozdielne aktivity vo veľmi rozdielnych kontextoch: sú však len malými ukázkami toho, ako môže nadácia meniť prostredie aj iným spôsobom ako poskytovaním finančných grantov.

V skutočnosti sa to nikdy neudeje samo od seba. Od členov správnych rád, pracovníkov aj darcov si to žiada isté rozhodnutia a ich schopnosť byť otvorení množstvu rôznych potrieb v ich komunitách. Od nadácie si to žiada stanovenie svojho cieľa, ako aj neustále „pritisnuté ucho k zemi“ a aj keď stabilná finančná základňa môže byť užitočná, nie je rozhodujúca. Komunitné nadácie sa môžu podieľať na pozitívnych zmenách rôznymi spôsobmi.

---

*Kto v súčasnosti rozhoduje vo vašej komunitnej nadácii o tom, aké funkcie bude nadácia plniť?*

---

*Kto vo vašej komunite patrí medzi tých, ktorí dokážu ovplyvniť vaše rozhodnutie prevziať nigrantovaciu funkciu?*

---

## Stanovenie nigrantovacej funkcie

Komunitné nadácie rastú zo svojej komunity a súčasne existujú pre ňu- následne sa v nich odráža to, čo ich komunity prežili, skúsili a aj to, čo ich trápi. Ak vezmeme do úvahy rozdielnosť kontextov, v ktorých komunitné nadácie fungujú, príležitosti na nigrantovacie funkcie sa budú líšiť od jedného miesta k druhému, od jednej nadácii k druhej. Z toho vyplýva, že je kľúčové, aby boli členovia správnych rád a pracovníci každej komunitnej nadácie dobre oboznámení so svojím okolím, poznali slabé a silné stránky miestnej spoločnosti a iných organizácií a skupín, ktoré v nej pracujú.

Tam, kde existuje bohatá infraštruktúra neziskových organizácií a podobných skupín, nigrantovacia funkcia komunitnej nadácie môže spočívať v zabezpečovaní toho, aby jedna organizácia vedela, čo robí tá druhá- to je úloha **Komunikátora**.

Inokedy ňou môže byť aj pomoc pre organizácie, aby sa naučili porozumieť jedna druhej a prijať navzájom rozdiely medzi sebou- to je úloha **Staviteľa mostov** (pozri Prílohu A).

Niekedy sa vyskytnú problémy, či výzvy, ktoré si žiadajú obhajcu. Tam, kde sa žiadna iná organizácia na to nepodujme, komunitná nadácia sa môže podujat' plniť vedúcu úlohu **Obhajcu**.

V iných prípadoch nadácia môže podporiť vhodnejšiu organizáciu (alebo organizácie), aby sa tejto úlohy zhostili- nadácia plní úlohu **Katalyzátora**.

Poruke máme niekoľko príkladov, ako tieto funkcie ilustrovat' v praxi:

- S cieľom ponúknuť ucelené informácie, ktoré by pomohli budovať povedomie o dôležitej práci neziskových organizácií v komunite Miami na Floride (USA), Dade Community Foundation vydala štúdiu o ekonomickom prínose miestneho neziskového sektora s porovnaním služieb, príjmov, objemu zaplatených daní a o ponuke produktov pre tradičné odvetvia obchodu a priemyslu.
- Tvárou v tvár rozhodnutiu o zrušení environmentálneho programu recyklácie, ktorý zamestnával dospelých s poruchami učenia a dlhodobo nezamestnaných, Community

Foundation for Calderdale, Yorkshire (Veľká Británia) zorganizovala celokomunitnú kampaň na záchranu programu. Kampaňou oslovila samosprávu, podnikateľov, člena parlamentu a zástupcov miestnych komunitných organizácií. V priebehu šiestich mesiacov bol program Kerbside obnovený, obsluhoval 6 000 domácností a súčasne dal ľuďom prácu.

- Komunitná nadácia v Togliatti v Rusku sa stala aktívnym a viditeľným obhajcom prínosu filantropie. Nadácia vytvorila sériu prestížnych akcií, ako napr. cenu „Filantrop roka“, dobročinný ples, slávnosť „Otváranie charitatívnej sezóny“. Tieto aktivity zvýšili povedomie verejnosti o miestnych potrebách a prispeli k zdvojnásobeniu objemu súkromných darov v prvom roku a k rastu 33% v každom z nasledujúcich troch rokov.
- New Hampshire Charitable Foundation (USA) spojila predstaviteľov biznisu, výrobcov elektrickej energie, obyvateľov s nízkymi príjmami a ochranárov prírody v dvojročnom mediovanom vyjednávaní, ktorého výsledkom malo byť rozhodnutie o komplikovanom procese deregulácie energetického priemyslu vo vlastníctve štátu.

---

*Sú vo vašej komunite organizácie- potenciálni partneri, ktorí by mohli s vami spolupracovať na negrantovacom programe? Môžu znášať časť riziku a pridať tejto iniciatíve dôveryhodnosť?*

*Plnila vaša nadácia niekedy funkciu, v ktorej sa prezentovala ako a) komunikátor medzi inými organizáciami, b) staviteľ mostov, c) obhajca alebo d) katalyzátor? Čo sa udialo a čo ste sa z tejto skúsenosti naučili?*

---

Komunitné nadácie v Poľsku fungujú ako „katalyzátor“ a spájajú mladých ľudí z 11 poľských komunít v programe „Prispieť k zmene“. Mladých ľudí podporujú v zbieraní finančných prostriedkov, ktoré potom komunitná nadácia dofinancuje rovnakou sumou a tým sa ich objem zdvojnásobí. Mládež zapojená do zbierania peňazí rozhoduje o použití týchto prostriedkov.

Je zrejmé, že potenciálne negrantovacie funkcie komunitných nadácií môžu mať rôznu podobu- od vedúcej úlohy pri spustení istej akcie alebo pri obhajobe istého zámeru až po skutočné zhostenie sa úlohy poskytovateľa platformy na vytvorenie partnerstiev v komunite.

Čo sa v jednej situácii bude zdať najlepšou úlohou, môže byť nevhodné v inom kontexte. Komunitná nadácia musí sama sebe položiť dôležitú otázku: Dokážeme efektívne plniť takúto konkrétnu negrantovaciu funkciu za týchto okolností? Ak áno, aká bude tá najefektívnejšia forma?

Komunitné nadácie vedia byť proaktívne aj reaktívne pri plnení negrantovacích funkcií- v závislosti od špecifických okolností, v akých sa práve nachádzajú, a od toho, čo považujú za svoj najdôležitejší podiel na naplnení potreby v komunite. Ak je to však možné, je lepšie voliť úlohy, ktoré komunitu zapájajú, ako hľadať také, ktoré komunite len niečo prinesú alebo pri ktorých komunitná nadácia koná v mene komunity. To môže byť náročné najmä pre bohaté nadácie s veľkým nadačným imaním, ktoré si vo svojich komunitách vybudovali pevné postavenie. Môže sa od nich očakávať, že vo väčšine prípadov, keď to bude potrebné, prevezmú velenie.

Snaha posilniť iné organizácie vyžaduje od nadácií skôr úlohu podporovaciú ako iniciačnú. Samozrejme, je potrebné pracovať na dosiahnutí rovnováhy medzi pasívnym prijímaním toho, ako komunita vníma samu seba, a iniciatívu zviditeľniť nepopulárne potreby, či problémy v komunite. Tam, kde je práve toto problémom, komunitné nadácie môžu využiť dobrú povest' a svoju dôveryhodnosť na to, aby komunitu vzdelávali a súčasne presadzovali spoločenské zmeny.

---

*Kedy by bolo najvhodnejšie- vo vašich podmienkach pre vašu komunitnú nadáciu- prevziať proaktívnu negrantovaciu funkciu a kedy pasívnu (reaktívnu) úlohu podporovateľa?*

*Ako dokážete najefektívnejšie pracovať s vašou komunitou spôsobom, ktorý ju zapája, na rozdiel od pracovania pre ňu?*

*Ako zabezpečíte, aby boli marginalizované a nepopulárne potreby problémy vo vašej komunite viditeľnejšie?*

---



## Čím môže komunitná nadácia prispieť k svojej negrantovacej funkcii?

- Community Foundation of the New River Valley vo Virgínii (USA) pracovala šesť rokov ako spoluorganizátor a spolufacilitátor s Montgomery County Public School System na Montgomery County Diversity Forum (Fóre národnostnej rozdielnosti v okrese Montgomery). Ako jediné zoskupenie tohto druhu založené skutočne na skutočnom koncepte komunity dostalo Diversity Forum v r. 2003 cenu FitzTurner Commission for Human Relations and Civil Rights za jeho „mimoriadny prínos pre vzťahy medzi národnostnými skupinami“. Nadácia spustila projekt zapojenia mládeže (Youth Civic Engagement project), prostredníctvom ktorého chce podporiť proaktívne zapojenie mladých ľudí do riešenia národnostných problémov v komunite.

Základom práce každej komunitnej nadácie je jej komunita. Prioritou tej našej môže byť nedostatočná kvalita bývania, vzdelávanie, kultúra či životné prostredie, podpora získavania pracovných zručností alebo sociálny rozvoj. Našou hlavnou cieľovou skupinou môžu byť darcovia či grantisti. Môžeme byť malou nadáciou so skromným majetkom či veľkou organizáciou s tučným kontom a ohromným imaním. Môžeme pracovať v hlavných mestách či v tichých dedinkách. Čo však máme spoločné, je zameranie na našu komunitu a naše vedomosti o nej. O celej komunite. Celá práca, ktorú vykonáme, je spojená s naším poslaním, s našimi schopnosťami budovať a skvalitňovať naše domáce komunity- aj keď to niekedy realizujeme aj kontaktom s inými komunitami. Základným prínosom komunitnej nadácie, iným ako udeľovanie grantov, sú teda jej vedomosti.

Komunitné nadácie sú charakterizované svojím poslaním- podporou geograficky vydelenej komunity. Môžu si aj stanoviť svoje grantovacie priority v jej rôznych častiach. Napriek tomu pracujú komunitné nadácie so všetkými sektormi spoločnosti a skrz všetky sektory- so súkromným, neziskovým aj verejným. Hľadajú spôsoby, ako svojou prácou prepojiť všetky skupiny v komunite, všetky záujmy, všetky vierovyznania, ako pracovať s veľkými zámermi aj s malými, často ignorovanými minoritami. Tam, kde sa to deje, možno povedať, že komunitná nadácia nielen prináša odborné poznatky o komunite, no súčasne aj vedomosti o rozdieloch medzi sektormi a skupinami, s ktorými je pravidelne v kontakte.

---

*Aké sú hlavné silné a slabé stránky vašej komunitnej nadácie v oblasti vedomostí o komunite? Ak máte slabé stránky, ako ich možno napraviť?*

*Aký je rozsah vašich kontaktov s inými sektormi a ľuďmi vo vašej komunite? Ako môžu tieto kontakty prispieť k budovaniu vašich negrantových úloh v komunite?*

*Aký je potenciál vašej nadácie dopĺňať dary z verejných či súkromných zdrojov či odborné znalosti potrebné na vypracovanie efektívnej stratégie, ktorá prinesie spoločenské zmeny?*

---

- Duke Energy spolupracuje s Vancouver Foundation na realizácii svojho darčovstva na území celej Kanady. Pred niekoľkými rokmi kúpila spoločnosť Duke Energy inú spoločnosť, West Coast Energy; jej potrubia sa tiahnu územím celej Kanady a cez mnohé indiánske rezervácie. Aj keď je hlavný stan Duke Energy v severnej Karolíne, o tri časové pásma ďalej, Vancouver Foundation pracuje na tom, aby odkomunikovala tejto spoločnosti potreby pôvodných obyvateľov Kanady- Indiánov a to, ako sa korporatívna filantropia dá najlepšie využiť na pomoc indiánskym kmeňom budovať kapacitu ich komunity.

*Samozrejme, je tu ešte stále sila peňazí- bez ohľadu na to, aké obmedzené sú finančné zdroje novovytvorených či podfinancovaných komunitných nadácií. Komunitné nadácie sú často považované za silného hráča v komunite vďaka ich majetku. Súčasne majú kapacitu dopĺňať svoje zdroje o ďalšie dary zo súkromného sektora, od iných neziskových organizácií a z verejného sektora. Prinášajú skúsenosti z oblasti*

*budovania zdrojov a spolufinancovania zdrojov partnerov. Môžu získavať aj nefinančné dary a poskytovať ich komunite.*

- V Hamburgu zbiera komunitná nadácia hudobné nástroje od ľudí, ktorí ich už nepotrebnú. Nástroje dá opraviť a daruje ich miestnym školám pre deti, ktoré by si ich inak nemohli dovoliť. Nadácia súčasne prispieva na hodiny hudobnej výchovy.

Medzi iné hmatateľné zdroje, ktoré môže komunitná nadácia priniesť ako svoj nefinančný dar komunite, patria čas, kapacita správnej rady a pracovníkov nadácie zapojiť sa do naplnenia miestnej potreby a súčasne identifikácia ďalších ľudí či organizácií, ktoré majú o danú potrebu záujem, alebo sa dajú presvedčiť, že je potrebné ju riešiť. Komunitná nadácia môže vďaka svojim kontaktom vo všetkých vrstvách spoločnosti hrať dôležitú sieťovaciú úlohu. Môže budovať mosty medzi ľuďmi a organizáciami, ktoré by sa inak možno nestretli, a narúšať stereotypy a negatívne predsudky. Prostredníctvom sieťovania môže zabezpečiť to, že zložité problémy a potreby získajú ľudskú tvár.

Menej hmatateľným, no nemenej dôležitým zdrojom je pozornosť, ktorú môže dôveryhodnosť a reputácia komunitnej nadácie priniesť konkrétnemu kontroverznému problému v komunite. Dobrá vôľa nadácie je zdrojom sama osebe a môže iným organizáciám či aktivistom poskytnúť ochranu či bezpečnú zástenu. Vďaka existencii nezávislého nadačného imania sú niekedy komunitné nadácie v lepšej pozícii zobrať na seba taký risk, aký by bol pre iné neziskové či verejné organizácie neprijateľný. Rozhodnutie zariskovať a uviesť si, aké budú následky je potrebné si dobre premyslieť.

Nefinančný prínos komunitných nadácií môžeme zhrnúť nasledovne:

- Vedomosti, záujem, kontakty a odborné znalosti členov správnych rád, pracovníkov a darcov
- Zdroje, finančné aj nefinančné, ako aj kapacita spolufinancovať či doplniť ich ďalšími zdrojmi
- Kontakty a dôvera, ktorú si vybudovali u svojich grantistov a darcov
- Kontakty a dôvera, ktorú si vybudovali v iných sektoroch či u iných organizácií v miestnej komunite aj mimo nej

Nie je potrebné snáď ani dodať, že investovanie týchto dôležitých zdrojov si žiada starostlivé zváženie.

---

*Existujú nejaké zdroje nefinančných darov, ktoré môže vaša komunitná nadácia využiť na zvýšenie svojho prínosu pre miestnu komunitu?*

*Akí sú členovia vašej správnej rady, pracovníci, darcovia či podporovatelia, ktorí sa vedia uplatniť v napĺňaní úloh sieťovania?*

*Aká je povest' a pozícia vašej komunitnej nadácie v miestnej komunite? Ako ich možno využiť pri efektívnom napĺňaní nigrantovacích funkcií v komunite?*

*Ktoré aspekty je potrebné vziať do úvahy, keď sa rozhodnete investovať dôveryhodnosť vašej komunitnej nadácie do nigrantovacej funkcie? Skúste si predstaviť potenciálny „výnos“ takejto úspešnej investície ako aj dôsledky jej neúspechu.*

---

### **Faktory rozhodovania o nigrantovej úlohe**

*Na aké príklady toho, ako sa vaša komunitná nadácia pustila do kombinovaného programu spájajúceho grantovaciú a nigrantovaciú funkciu, si spomínate? Aké bolo pre vás poučenie?*

Peniaze nezmôžu vždy všetko. Keď sa však našou úlohou stane „posvietiť“ si na nespravodlivosť, zmeniť súčasné praktiky, motivovať k zmene hodnôt, ktoré sa praktikami skrývajú, či dokonca budovať komunity, ktoré sú pripravené otvoriť sa pre každého, vtedy granty nemusia stačiť. Riešením môže byť kombinovaný prístup- otvorenie grantového programu, no s väčším dôrazom na doplnkovú nigrantovaciú funkciu.

- Keď sa v Severnom Írsku zrodila Belfastská dohoda a rozhodla o vytvorení Listiny ľudských práv, listina sa stala problémom, ktorý komunitu rozdelil na dva tábory. Listina sa čím ďalej, tým viac považovala za „výhru“ pre nacionalistov a súčasne za „prehru“ pre unionistov. V snahe popasovať sa s touto situáciou vyšla Community Foundation for Northern Ireland s proaktívnym prístupom, ktorého cieľom bolo propagovať pozitíva listiny. Časovo limitovaný program malých grantov poskytol miestnej komunite a akcieschopným skupinám zdroje na to, aby sa mohli zapojiť do procesov tvorby Listiny. Nadácia okrem toho financovala informačno- vzdelávacie semináre v rôznych komunitách a zabezpečila odborníkov z iných rozdelených krajín, ako napr. z Južnej Afriky, aby vysvetľovali, aký má takáto listina význam pri spájaní rozdelených komunít.

Mnoho závisí od toho, či sa problému, ktorý je potrebné riešiť, v súčasnosti venuje pozornosť alebo to zostáva problémom nepopulárnym, takmer neviditeľným. Komunitnej nadácii neprislúcha zneužiť svoj lídrovský potenciál a zmocniť sa roly, ktorá prináleží inej organizácii. V takomto prípade môže nadácia prispieť morálnou či praktickou podporou. Pokiaľ však ide o nepopulárny či kontroverzný problém, vtedy sa môže rozhodovať o tom, či nadácia má vstúpiť do jeho riešenia ako „advokát“ komunity či nastúpiť cestu lídra- vodcu. Ak takýto vodca chýba, komunitná nadácia môže po dôkladnom zvážení túto úlohu prijať.

---

*Kedy by bolo najvhodnejšie a najpotrebnejšie pre vašu komunitnú nadáciu prijať úlohu lídra pri riešení istého problému?*

*Sú vo vašej komunite nové či objavujúce sa problémy, pri ktorých sa môže od komunitnej nadácie vyžadovať pozícia lídra?*

*Aké negrantovacie stratégie a prístupy by mohli byť vo vašej spoločnosti a v regióne úspešné a efektívne?*

---

Iným dôležitým faktorom pri rozhodovaní o tom, aké negrantovacie funkcie zvolíť, je práve jedinečné postavenie komunitnej nadácie v tom, že vidí príležitosti na zmeny v spoločnosti či výzvy. Ak komunitná nadácia drží prst na pulze potrieb komunity a je otvorená komunikácii s ňou, potom je pravdepodobné, že bude dobre informovaná aj o nových potrebách. Vďaka širokému okruhu kontaktov sú komunitné nadácie v dobrej pozícii na vytváranie strategických spojenectiev a nových partnerstiev na riešenie takých problémov. Preberajúc na seba túto úlohu, komunitná nadácia však musí premyslieť dôsledky toho, čo sa od nej očakáva v zmysle dlhodobjšieho záväzku venovať sa danému problému. Je potrebné premyslieť aj ústupové stratégie a určiť prípady, keď bude chcieť do ďalšieho riešenia zasiahnuť.

## **Negrantovacie stratégie**

Rovnako ako príležitosti na osvojenie negrantovacích prístupov, aj stratégie závisia od toho, v akom kontexte komunitná nadácia pracuje. Čo môže byť efektívne či prijateľné v jednej komunite, bude bezpochyby vnímané inak v inej komunite. Medzi univerzálne možnosti však patria:

- organizovanie stretnutí, seminárov a konferencií
- uvádzanie odborných prednášateľov pre verejnosť
- organizovanie ciest s cieľom štúdia príkladov práce v iných krajinách/ na iných miestach
- iniciácia výskumov a štúdií
- navrhovanie „demo projektov“, ktoré môžu spustiť inovatívne prístupy
- lobovanie legislatívco a podpora iných skupín v ich lobingu
- vytváranie akčných skupín, ktoré zapájajú rôznych vplyvných ľudí do riešenia konkrétneho problému
- vytváranie možností zapojenia pre tie skupiny, ktoré by inak mohli byť z riešenia vylúčené
- poskytovanie informácií a spájanie ľudí s organizáciami a spoločnými potrebami

Komunitná nadácia má dobrú pozíciu na to, aby jej stretnutia a aktivity prilákali širokú paletu ľudí s rôznymi záujmami. To už samo osebe pomáha dosiahnuť synergiu a sieťovanie. Na druhej strane, je to pozícia dobrá aj na kladenie otázok ako „Kto pri tomto stole chýba, no mal by tu byť?“ ako aj na to, aby boli takíto ľudia nabadúce pozvaní.

---

*Ktoré skupiny alebo jej podskupiny sú najzriedkavejšie reprezentované v živote vašej komunity? Čo môžete urobiť vy ako komunitná nadácia na to, aby sa doň zapojili vo väčšej miere?*

---

- Jedným z prvých projektov Stadt Stiftung Guetersloh bolo Youth Forum- Fórum mládeže. Viac ako 1 000 mladých ľudí sa stretlo a diskutovalo o svojich potrebách a súčasne rozmýšľalo o projektoch, ktoré by mohli danú situáciu zlepšiť. Návrhy a nápady z každoročného fóra prispeli k formovaniu programu komunitnej nadácie. Pomohlo to však aj mládeži stretnúť sa s miestnymi politikmi a ďalšími ľuďmi s kompetenciami robiť rozhodnutia na miestnej úrovni. Vznikol mládežnícky parlament s cieľom priniesť systém do fungovania Fóra mládeže a komunitná nadácia navyše poskytla grant na mládežnícku kaviareň vo Watertower v Gueterslohu.

Mnohé komunitné nadácie si osvojili tematické grantové kolá- umožňujú podporu projektov, no súčasne prinášajú pridanú hodnotu v podobe poradnej komisie, ktorá spája odborníkov na danú tému. Toto môže spojiť súčasné vedomosti, nové vedomosti a informácie, ktoré máme vďaka hodnoteniu podporených projektov a pri tom aj priniesť výmenu názorov na vylepšenie legislatívy alebo iných predpisov viažúcich sa na daný problém. Vhodné PR a marketingové aktivity môžu poslúžiť na zvýšenie informovanosti verejnosti o danom probléme, zatiaľ čo- pokiaľ je aj to cieľom- môže komunitná nadácia spolu s inými organizáciami spustiť lobingové či iné advokačné akcie orientované na zmenu daných predpisov. To je proces- prístup vychádzajúci zvnútra organizácie, tzv. *in-hous*. Komunitná nadácia však môže podporiť inú organizáciu, ktorá sa týmto bude zaoberať, pokiaľ je to vhodnejší postup. Tento „vonkajší“ postup môžeme nazvať *out-sourcing* modelom.

---

*Ako by sa vaša komunitná nadácia rozhodovala o stanovení merateľných výsledkoch pri investovaní grantových a ngrantových prostriedkov v rámci nejakej témy, ktorú by ste identifikovali ako vašu prioritnú oblasť?*

*Kedy bude „in-house“ prístup vhodnejší ako podpora inej organizácie s cieľom vyriešiť konkrétny problém?*

*Aké nápadité prístupy by mohli fungovať vo vašej komunite? Je komunitná nadácia tou vhodnou organizáciou na ich realizáciu?*

---

Existuje aj množstvo nápaditých postupov, ktoré môže komunitná nadácia vyskúšať. Užitočná môže byť podpora dobre známej a v komunite rešpektovanej organizácie, ako napr. opery alebo knižnice, aby zverejnila informácie o menej známom či hádam nepopulárnom probléme. Financovanie a podpora televízneho programu alebo kampane zameranej na zlepšenie informovanosti verejnosti o konkrétnom probléme sa tiež môže ukázať efektívnym- a často aj vhodným- doplnením financovania projektov zameraných na nápravu daného stavu.

Inou dobrou stratégiou môže byť zapojenie a podpora miestnych či národných osobností, aby sa stali „advokátmi“ za vyriešenie daného problému. Všetky takéto stratégie sú zahrnuté v lexikóne potenciálnych ngrantových stratégií komunitných nadácií.

---

*Majú pracovníci vašej komunitnej nadácie dost času, odbornej prípravy a zdrojov na to, aby sa zhostili ngrantovacej funkcie obsahujúcej prevzatie vedúcej úlohy pri riešení istého problému? Máte v správnej rade výraznú osobnosť alebo darcu so záujmom o oblasť, v ktorej chcete komunitu nefinančne podporiť?*

*Ako vaša komunitná nadácia rozhodne o tom, ktoré sú dôležité oblasti a problémy v komunite? Výsledkom bude to, že sa vaša nadácia zhostí istej negrantovacej úlohy v danej oblasti. Ktoré oblasti sú menej dôležité?*

*Aké môžu byť následky pre vašu komunitnú nadáciu, pokiaľ sa rozhodne nejaký problém neriešiť, či už ako poskytovateľ finančnej pomoci alebo ako „nefinančný“ líder?*

---

## **Rozhodovanie sa a predvídanie úspechu**

Rozhodovanie o tom, či negrantovacia funkcia budeme alebo nebudeme plniť, je len veľmi zriedka jednoduchou otázkou s odpoveďou Áno alebo Nie. Môže- a malo by- predstavovať celú sériu rozhodnutí o pozícii vhodnej pre našu komunitnú nadáciu a o prioritách, do ktorých chceme investovať svoje prostriedky. Na to, aby sa tieto rozhodnutia urobili zodpovedne, musí správna rada diskutovať o a) vyhlídkach na úspech každého variantu a b) o riziku, ktorý podstúpi v prípade, keď sa konat' rozhodne, no aj vtedy, keď sa rozhodne nekonat' vôbec. Je zrejmé, že nie všetky potreby sú rovnako dôležité. V prípade, že sa rozhodneme ísť cestou proaktívnej vedúcej úlohy pri riešení problému, je potrebné vedieť, že správna rada a pracovníci nadácie sú presvedčení, že problém samotný je kľúčový a že ak k jeho riešeniu správne pristúpime, nadácia môže výrazne prispieť k pozitívnym zmenám v komunite.

Touto krátkou analýzou sme sa pokúsili urobiť prehľad možností a rozhodnutí, ktoré komunitná nadácia má a musí urobiť, keď rozhoduje o tom, či sa zhostí negrantovacej funkcie vo vedúcej pozícii. Nepochybne existujú aj iné v závislosti od konkrétnych okolností, v ktorých daná komunitná nadácia pracuje. To platí najmä v súčasnosti, keď komunitné nadácie vznikajú a pracujú v rôznych typoch spoločností na celom svete. Aj napriek všetkým rozdielom je tu stále príležitosť zvýšiť svoj prínos pre komunitu v podobe negrantovacích aktivít.

V jadre grantovacej ako aj negrantovacej aktivity je potrebné vziať do úvahy:

- Aké je poslanie a vízia komunitnej nadácie?
- Aké zdroje (v najširšom zmysle) komunitná nadácia má na to, aby spôsobila viditeľnú zmenu?
- Kto iný by mohol alebo mal urobiť niečo, čo problém vyrieši alebo prispeje k jeho riešeniu?

Konečné rozhodnutie na osvojenie grantovacej či negrantovacej funkcie v komunite (alebo oboch) môže znieť Áno/ Nie/ Možno alebo Neskôr. No bezpochyby sa zamyslíte nad tým, že komunitné nadácie chcú pracovať dlhodobo pre verejné blaho- a že prinášať verejné blaho znamená aj robiť správne rozhodnutia v správnom čase.

## Iskra na oheň

*Byť iskrou, čo zažne pozitívne zmeny v komunite*

*„Skutočná hodnota človeka nie je v tom, ako sa prejavuje počas chvíľ strávených v pohodlí a spokojnosti, no ako sa prejavuje v časoch ťažkých a protirečivých.“*

*Martin Luther King*

## Iskra na oheň

Community Foundation for Calderdale- Komunitná nadácia pre Calderdale  
**Save It Campaign- Kampaň „Save it“- kampaň záchrany recyklačného programu**

**Christine Harris**

## KONTEXT

V r. 2003 mala Community Foundation for Calderdale- Komunitná nadácia pre Calderdale vo Veľkej Británii 11 rokov. Dovtedy sa jej podarilo získať 2,5 milióna libier v daroch a udeliť granty v celkovej hodnote viac ako 1 milión libier. Väčšinou to boli granty malé a aj keď užitočné, nepatrili medzi tie, ktoré prinášajú skutočné zmeny. Uvedomovali sme si, že naši darcovia chcú vidieť, že dokážeme viac. Projekt Kerbside (Obrubník) nám dal príležitosť skúsiť niečo významnejšie, stať sa vlajkovou loďou.

## PROBLÉM

Keď sa program služieb recyklácie druhotných surovín so zberom od dverí k dverám a zamestnávajúci ľudia s poruchami učenia a dlhodobou nezamestnanosťou dostal do finančných ťažkostí a v auguste 2003 zanikol, komunitná nadácia v Calderdale sa v snahe program zachrániť zhostila tejto príležitosti spojiť ľudí a prevziať úlohu širšiu ako len poskytovanie grantov.

## ÚLOHA KOMUNITNEJ NADÁCIE

Nadácia iniciovala stretnutie komunitných organizácií, miestnych politikov, miestnych parlamentných poslancov a podnikateľov. V novembri 2003 sa vytvorila poradná komisia. Jej úlohou bolo zmeniť sen o „obrúbňakom“ pláne recyklácie, ktorý by komunitu obohatil spoločensky aj environmentálne, opäť na skutočnosť.

Prostredníctvom nadácie sa pre projekt našli peniaze z fondu Henry Smith Charity. Peniaze boli použité na zaplatenie práce dobrovoľníka nadácie, z ktorého sa stal manažér projektu Kerbside na plný úväzok. Pre projekt bola vytvorená aj správna rada- jej členmi sa stali asistent riaditeľky nadácie Steve Duncan, miestny poslanec, miestny podnikateľ, líder reprezentujúci dobrovoľnícky sektor a jeden právnik.

## VÝSLEDOK

Tým, že komunitná nadácia dokázala spojiť ľudí, priniesla svojej komunite skutočnú zmenu formou oživenia projektu recyklácie, ktorý mal pre ňu mnohonásobný význam- v polovici januára nadácia spustila v spolupráci s miestnou tlačou záchrannú kampaň na obnovenie recyklačného programu v celom Calderdale. Program prinášal prospech pre komunitu, pre životné prostredie, priniesol prácu a nové zručnosti pre ľudí s poruchami učenia a súčasne pomohol miestnemu zastupiteľstvu dosiahnuť stanovené ciele v oblasti recyklácie druhotných surovín.

Široká podpora projektu sa prejavila štedrými darmi vo forme peňazí, no aj vedomostí a času. Keď sa napokon vyzbierala suma 50 000 libier, program služieb sa mohol obnoviť skôr, ako sa pôvodne očakávalo.

V marci 2004 sa otvoril program zberu surovín a na začiatku obsluhoval 6 000 domácností. V súčasnosti zbierajú domácnosti papier, sklo, textilie, oceľ a hliník do špeciálne distribuovaných eko-nádob a naplnené nádoby nechávajú pred domom.

Momentálne má nadácia dosť peňazí na to, aby pre projekt mohli pracovať štyria ľudia počas dvoch mesiacov. Po ukončení tohto obdobia sa počíta s pomocou z Európskych fondov a z lotérie.

### Iskra na oheň

Togliatti Community Foundation- Komunitná nadácia v Togliatti, Rusko  
**Zavedenie právnych noriem pre filantropiu**

### *Svetlana Puškareva*

## KONTEXT

Komunitná nadácia v Togliatti bola založená v r. 1998. Ako prvá komunitná nadácia v Rusku musela bojovať s množstvom problémov, ktoré prinieslo obdobie strachu a biedy po rozpade Sovietskeho zväzu. To sa týkalo aj nedôvery voči novému pojmu inštitucionalizovaného darčovstva, nahradenie ducha komunity individualizmom, nejestvujúce zodpovedajúce právne normy, štandardy fungovania a iné záležitosti týkajúce sa nového prostredia pre darovanie. Nová tradícia darovania sa ešte nevyvinula a tie staré boli buď zabudnuté, alebo skorumpované systémom podpory v Sovietskom zväze. Podnikateľský sektor sa zaoberal úvodnou fázou akumulácie kapitálu, vláda bojovala s vynachádzaním nových prístupov v riadení spoločnosti a sociálnych programov a novovznikajúce neziskové organizácie sa vyznačovali slabou organizačnou kapacitou a nízkou úrovňou zaujatia a zapojenia verejnosti. Infraštruktúra pre darčovstvo ešte len čakala na svoj čas.

## PROBLÉM

V r. 1999 bol prijatý nový Zákon o darovstve pre oblasť Samary. Ak podnikateľský subjekt daroval 7 percent zo svojich ziskov neziskovej organizácii, jeho celkový daňový základ sa znížil, takže zaplatil o 4 percentá nižšie dane ako predtým. Miestne daňové úrady, samosprávy, podnikateľský sektor ani neziskové organizácie si však bohužiaľ nevedeli zákon jednoznačne vysvetliť. Podnikatelia- darcovia a neziskové organizácie začali zákon využívať, no zmätené daňové úrady sa k tomu postavili podozrievavo s presvedčením, že ide o nejaký nový spôsob, ako sa vyhnúť povinnosti zaplatiť daň. Rozhodli, že podnikateľské subjekty musia predložiť dodatočnú dokumentáciu vrátane podrobnej správy, ako boli tieto peniaze použité v neziskových organizáciách. Zákon, na druhej strane, vyžadoval len dôkaz o tom, že

peniaze boli neziskovým organizáciám darované. Táto situácia, znásobená nedostatkom vedomostí o zákone a nepodloženou byrokraciou zo strany daňových úradov, sa odrazila v nedôvere a neochote podnikateľov využiť tento podnet na darovanie, čo negatívne ovplyvnilo rodiaci sa záujem podnikateľského sektora o rozvoj filantropie.

## **ÚLOHA KOMUNITNEJ NADÁCIE**

Komunitná nadácia v Toliatti kontaktovala daňový úrad v Samarskej oblasti. Odpoveďou im bolo oficiálne potvrdenie a vyjasnenie problému. Nadácia zorganizovala množstvo stretnutí s podnikateľskými subjektmi, potom zvolala daňových úradníkov, zástupcov samospráv, neziskových organizácií aj podnikateľov na diskusie pri okrúhlym stole a spolu problém vyriešili.

## **VÝSLEDOK**

Štyri ďalšie významné spoločnosti v Togliatti (FIA Bank, Stroj Zakazčik, Automobile Banking Centre, Rynok- Agro) už využili tento nástroj na darovanie a tak zvýšili objem podpory pre spoločensky dôležité neziskové projekty o 49 miliónov rubľov. Podnikateľský sektor súčasne uznal neziskový sektor ako svojho partnera schopného postaviť sa za dobrú vec a hájiť spoločný záujem.



## Iskra na oheň

*Byť iskrou, čo zažne pozitívne zmeny v komunite*

*„Skutočná hodnota človeka nie je v tom, ako sa prejavuje počas chvíľ strávených v pohodlí a spokojnosti, no ako sa prejavuje v časoch ťažkých a protirečivých.“*

*Martin Luther King*

## Iskra na oheň

Community Foundation for Calderdale- Komunitná nadácia pre Calderdale  
**Save It Campaign- Kampaň „Save it“- kampaň záchrany recyklačného programu**

## **Christine Harris**

### KONTEXT

V r. 2003 mala Community Foundation for Calderdale- Komunitná nadácia pre Calderdale vo Veľkej Británii 11 rokov. Dovtedy sa jej podarilo získať 2,5 milióna libier v daroch a udeliť granty v celkovej hodnote viac ako 1 milión libier. Väčšinou to boli granty malé a aj keď užitočné, nepatrili medzi tie, ktoré prinášajú skutočné zmeny. Uvedomovali sme si, že naši darcovia chcú vidieť, že dokážeme viac. Projekt Kerbside (Obrubník) nám dal príležitosť skúsiť niečo významnejšie, stať sa vlajkovou loďou.

### PROBLÉM

Keď sa program služieb recyklácie druhotných surovín so zberom od dverí k dverám a zamestnávajúci ľudia s poruchami učenia a dlhodobu nezamestnaných dostal do finančných ťažkostí a v auguste 2003 zanikol, komunitná nadácia v Calderdale sa v snahe program zachrániť zhostila tejto príležitosti spojiť ľudí a prevziať úlohu širšiu ako len poskytovanie grantov.

### ÚLOHA KOMUNITNEJ NADÁCIE

Nadácia iniciovala stretnutie komunitných organizácií, miestnych politikov, miestnych parlamentných poslancov a podnikateľov. V novembri 2003 sa vytvorila poradná komisia. Jej úlohou bolo zmeniť sen o „obrubníkovom“ pláne recyklácie, ktorý by komunitu obohatil spoločensky aj environmentálne, opäť na skutočnosť.

Prostredníctvom nadácie sa pre projekt našli peniaze z fondu Henry Smith Charity. Peniaze boli použité na zaplatenie práce dobrovoľníka nadácie, z ktorého sa stal manažér projektu Kerbside na plný úväzok. Pre projekt bola vytvorená aj správna rada- jej členmi sa stali asistent riaditeľky nadácie Steve Duncan, miestny poslanec, miestny podnikateľ, líder reprezentujúci dobrovoľnícky sektor a jeden právnik.

## VÝSLEDOK

Tým, že komunitná nadácia dokázala spojiť ľudí, priniesla svojej komunite skutočnú zmenu formou oživenia projektu recyklácie, ktorý mal pre ňu mnohonásobný význam- v polovici januára nadácia spustila v spolupráci s miestnou tlačou záchrannú kampaň na obnovenie recyklačného programu v celom Calderdale. Program prinášal prospech pre komunitu, pre životné prostredie, priniesol prácu a nové zručnosti pre ľudí s poruchami učenia a súčasne pomohol miestnemu zastupiteľstvu dosiahnuť stanovené ciele v oblasti recyklácie druhotných surovín.

Široká podpora projektu sa prejavila štedrými darmi vo forme peňazí, no aj vedomostí a času. Keď sa napokon vyzbierala suma 50 000 libier, program služieb sa mohol obnoviť skôr, ako sa pôvodne očakávalo.

V marci 2004 sa otvoril program zberu surovín a na začiatku obsluhoval 6 000 domácností. V súčasnosti zbierajú domácnosti papier, sklo, textilie, oceľ a hliník do špeciálne distribuovaných eko-nádob a naplnené nádoby nechávajú pred domom.

Momentálne má nadácia dosť peňazí na to, aby pre projekt mohli pracovať štyria ľudia počas dvoch mesiacov. Po ukončení tohto obdobia sa počíta s pomocou z Európskych fondov a z lotérie.

### Iskra na oheň

Togliatti Community Foundation- Komunitná nadácia v Togliatti, Rusko  
**Zavedenie právnych noriem pre filantropiu**

### *Svetlana Puškareva*

## KONTEXT

Komunitná nadácia v Togliatti bola založená v r. 1998. Ako prvá komunitná nadácia v Rusku musela bojovať s množstvom problémov, ktoré prinieslo obdobie strachu a biedy po rozpade Sovietskeho zväzu. To sa týkalo aj nedôvery voči novému pojmu inštitucionalizovaného darčovstva, nahradenie ducha komunity individualizmom, nejestvujúce zodpovedajúce právne normy, štandardy fungovania a iné záležitosti týkajúce sa nového prostredia pre darovanie. Nová tradícia darovania sa ešte nevyvinula a tie staré boli buď zabudnuté, alebo skorumpované systémom podpory v Sovietskom zväze. Podnikateľský sektor sa zaoberal úvodnou fázou akumulácie kapitálu, vláda bojovala s vynachádzaním nových prístupov v riadení spoločnosti a sociálnych programov a novovznikajúce neziskové organizácie sa vyznačovali slabou organizačnou kapacitou a nízkou úrovňou zaujatia a zapojenia verejnosti. Infraštruktúra pre darčovstvo ešte len čakala na svoj čas.

## PROBLÉM

V r. 1999 bol prijatý nový Zákon o darovstve pre oblasť Samary. Ak podnikateľský subjekt daroval 7 percent zo svojich ziskov neziskovej organizácii, jeho celkový daňový základ sa znížil, takže zaplatil o 4 percentá nižšie dane ako predtým. Miestne daňové úrady, samosprávy, podnikateľský sektor ani neziskové organizácie si však bohužiaľ nevedeli zákon jednoznačne vysvetliť. Podnikatelia- darcovia a neziskové organizácie začali zákon využívať, no zmätené daňové úrady sa k tomu postavili podozrievavo s presvedčením, že ide o nejaký nový spôsob, ako sa vyhnúť povinnosti zaplatiť daň. Rozhodli, že podnikateľské subjekty musia predložiť dodatočnú dokumentáciu vrátane podrobnej správy, ako boli tieto peniaze použité v neziskových organizáciách. Zákon, na druhej strane, vyžadoval len dôkaz o tom, že

peniaze boli neziskovým organizáciám darované. Táto situácia, znásobená nedostatkom vedomostí o zákone a nepodloženou byrokraciou zo strany daňových úradov, sa odrazila v nedôvere a neochote podnikateľov využiť tento podnet na darovanie, čo negatívne ovplyvnilo rodiaci sa záujem podnikateľského sektora o rozvoj filantropie.

## **ÚLOHA KOMUNITNEJ NADÁCIE**

Komunitná nadácia v Toliatti kontaktovala daňový úrad v Samarskej oblasti. Odpoveďou im bolo oficiálne potvrdenie a vyjasnenie problému. Nadácia zorganizovala množstvo stretnutí s podnikateľskými subjektmi, potom zvolala daňových úradníkov, zástupcov samospráv, neziskových organizácií aj podnikateľov na diskusie pri okrúhlym stole a spolu problém vyriešili.

## **VÝSLEDOK**

Štyri ďalšie významné spoločnosti v Togliatti (FIA Bank, Stroj Zakazčik, Automobile Banking Centre, Rynok- Agro) už využili tento nástroj na darovanie a tak zvýšili objem podpory pre spoločensky dôležité neziskové projekty o 49 miliónov rubľov. Podnikateľský sektor súčasne uznal neziskový sektor ako svojho partnera schopného postaviť sa za dobrú vec a hájiť spoločný záujem.

## **Sociálny podnikateľ**

*Rozvíjať, podporovať a realizovať inovatívne myšlienky s využitím rôznych (či všetkých) zdrojov v komunite*

*„Podnikanie je posledným východiskom problémového individua.“  
James K. Glassman*

## **Sociálny podnikateľ**

Stadt Stiftung Guetersloh- Komunitná nadácia Guetersloh  
**Fórum mládeže: organizovanie hlasov budúcnosti**

## **Nina Spallek**

### **KONTEXT**

Komunitná nadácia v Gueterslohu bola založená v r. 1996 so základným nadačným imaním jeden milión EUR. Bola to prvá komunitná nadácia v Nemecku- koncept komunitných nadácií bol v tom čase prakticky celkom neznámy v celej krajine a Guetersloh nebol výnimkou. Napriek tomu bola správna rada nadácie stmelenu skupinou veľmi motivovaných ľudí z rôzneho prostredia. Vďaka dôveryhodnosti správnej rady na jednej strane a nadstraníckosti nadácie na strane druhej bolo možné komunikovať s mladými ľuďmi bez hrozby akýchkoľvek asociácií s politikou. Keď sa spustili prípravy na mládežnícke fórum, nadácia mala len tri mesiace a žiadne prostriedky na grantovanie.

### **PROBLÉM**

Dva roky predtým, ako vznikla nadácia, miestni politici diskutovali o možnosti založiť mládežnícky parlament. Celý zámer sa však počas debát v rôznych politických kruhoch stal kontroverzným a čoskoro zanikol. Nadácia však vnímala potrebu poskytnúť mladým ľuďom priestor na vyjadrenie vlastného názoru.

### **ÚLOHA KOMUNITNEJ NADÁCIE**

Na to, aby bolo možné identifikovať oblasti, na ktoré sa v budúcnosti bude klásť dôraz, jednou z prvých aktivít nadácie bolo zorganizovanie Fóra mládeže. Viac ako 1 000 mládežníkov sa stretlo a diskutovalo o svojich konkrétnych problémoch, navrhovalo kroky, ako situáciu vylepšiť... Návrhy a nápady z fór v r. 1997 a 1998 značne pomohli formovať programové aktivity nadácie.

Do prvej aktivity nadácia plne zapojila členov svojej správnej rady. Oslovovali mládež s ponukou účasti na prvých stretnutiach, organizovali rôzne workshopy, žiadali o malé dary a pod. Mladí ľudia poukázali na niekoľko tém: žiadne príležitosti a miesta na trávenie voľného času, šoférovanie pod vplyvom alkoholu, integrácia etnických skupín, kariérne poradenstvo, generačné konflikty a vstup do politiky.

Do plánovania zapojilo viac ako 45 mladých ľudí. Vytvorili pracovné skupiny, pozývali odborníkov, tvorili náplň aktivít a zabezpečovali pre fórum PR. Spoločne s týmito mládežníkmi nadácia zmobilizovala viac ako 1 000 mladých ľudí pre účasť vo Fóre mládeže

a diskusie. Na Fóre sa stretli s profesionálmi, politikmi, manažérmi, zamestnancami aj sociálnymi pracovníkmi.

## VÝSLEDOK

*Na prvom fóre sa zrodila myšlienka nepretržitého zapojenia mládeže do rozvoja komunity. Jedným z výsledkov bolo vytvorenie mládežníckeho parlamentu, ktorý je dnes oficiálnym poradným panelom miestnej samosprávy. Nadácia sa na jeho založení podieľala a za to zožala aj verejné uznanie. Mládežnícky parlament má 32 členov vo veku od 12 do 18 rokov volených na dva roky. Zastupujú deväť rôznych škôl a sú volení svojimi spolužiakmi. Právo voliť má viac ako 10 000 detí. Už v ranom veku sa učia, ako funguje volebný systém a demokracia a akú majú zodpovednosť za komunitu a za seba samých.*

### Sociálny podnikateľ

The Vancouver Foundation- Komunitná nadácia vo Vancouveri

### Štyri piliere obnovy

### Richard Mulcaster

## KONTEXT

Komunitná nadácia vo Vancouveri podporuje komunitné organizácie v časti Downtown Eastside už dlhé roky a vybudovala si pevné vzťahy nielen s komunitou a jej lídrami, no aj s políciou, zástupcami miestnej samosprávy a politikmi. Komunita zasiahnutá drogovými závislosťami sa nemôže pochváliť veľkou vzájomnou dôverou medzi jej členmi, no je nevyhnutné ju budovať na to, aby komunita mohla začať spolu pracovať na zmiernení následkov, ktorými trpia ľudia závislí na drogách. Downtown Eastside je časťou našej komunity a členovia správnej rady nadácie sa zhodli na tom, že je potrebné využiť kapitál v podobe reputácie nadácie na to, aby sa pustila do riešenia tohto problému, ktoré so sebou prinášalo veľký risk.

## PROBLÉM

*Posledných desať rokov vo Vancouveri funguje otvorený trh s drogami na uliciach Main Street a Hastings Street v časti Downtown Eastside. To sa prejavuje aj v rastúcej miere kriminality motivovanej chudobou a rastúcou viditeľnou krízou v zdravotnom stave jej obyvateľov.*

## ÚLOHA KOMUNITNEJ NADÁCIE

Odpoveďou na tento problém sa stal plán s názvom „Rámec pre akciu: Princíp štyroch pilierov na boj s drogami vo Vancouveri“, ktorý vytvoril miestny samosprávny úrad. Princíp štyroch pilierov predstavuje prevenciu, liečbu, dozor a zmierňovanie následkov užívania drog. Tento prístup predstavuje komplexnú stratégiu založenú na skúsenostiach a určenú na prevenciu a zmierňovanie následkov spojených s problematickým užívaním drog. Komunitná nadácia otvorila fond Štyri piliere so základným imaním 250 000 dolárov a prizvala kanadskú vládu a VanCity Credit Union, aby sa pripojili ako zakladajúci partneri.

Ako sa táto iniciatíva vyvíjala, bolo očividné, že bude potrebné skúmať nové, inovatívne spôsoby riešenia problému. Zatiaľ čo celá komunita očakávala, že uvidí zlepšenia v životných podmienkach v tejto časti mesta, federálna a provinčná vláda, polícia a mnoho obyvateľov na začiatku veľmi pochybovali o nových metodológiách využívaných v tej časti plánu, ktorá sa zameriavala na zmierňovanie následkov drogovej závislosti. Tu sa totiž drogovou závislým

poskytujú čisté ihly a bezpečné miesta, kde si môžu drogu vpichovať. Je to pragmatický prístup, ktorý je k dispozícii závislým na mieste ich pobytu. Znižuje možnosti prenosu chorôb, pomáha predchádzať smrti predávkovaním a súčasne zabezpečuje lepší kontakt závislého so zdravotníckymi inštitúciami a prevenčnými programami. Dovedy neexistovalo žiadne oficiálne zariadenie tohto typu v severnej Amerike. Vláda Spojených štátov vyjadrila Kanade svoj ostrý nesúhlas so zmenou práv súvisiacich s drogami a povolením bezpečných miest na ich užívanie vo Vancouveri.

Prezident komunitnej nadácie mal príležitosť navštíviť podobné miesta a efektivitu tohto prístupu vo Frankfurte v Nemecku. Skúsenosti z nemeckej verzie boja proti drogovým závislostiam prezentoval členom svojej správnej rady, lídrom iných neziskových organizácií a zástupcom vlády.

## **VÝSLEDOK**

Komunitná nadácia vo Vancouveri bola schopná využiť svoj potenciál v podobe reputácie a umožnila komunite spojiť svoje sily a bojovať so závislosťami formou intervenčnej metódy, ktorá bola politicky kontroverzná. Ľudia boli pripravení dôverovať postoj nadácie k štvorpilierovému riešeniu a podporili jednotlivé úrovne vlády, aby urobila zmeny v legislatíve a financovala otvorenie bezpečných miest na užívanie drog vo Vancouveri. Kanadská vláda tento komponent plánu komplexne vyhodnocuje a, aj keď je ešte priskoro na akékoľvek závery, je jasné, že sa podarilo zachrániť mnoho životov pred predávkovaním a veľa drogových závislých sa vďaka tomuto prístupu podrobuje liečbe.

## Mudrc v komunite

*Stat' sa najlepším zdrojom vedomostí o tom, čo komunita má a čo potrebuje- a presláviť sa tým*

*„Čím väčšie sú znalosti človeka o tom, čo sa urobilo, tým väčšia je jeho schopnosť vedieť, čo je potrebné urobiť.“  
Benjamin Disraeli*

## Mudrc v komunite

*The Dade Community Foundation- Komunitná nadácia Dade*  
**Životne dôležitý ekonomický motor neziskového sektora**

## Ruth Shack

### **KONTEXT**

Komunitná nadácia v Dade bola založená v r. 1967. Jej poslaním je rozvoj filantropie a vybudovanie nadačného imania na podporu nových potrieb komunity v oblasti Greater Miami. Počas svojej existencie pridala nadácia k svojim úlohám ešte jednu: spájať ľudí z rôznych skupín v okrese Miami- Dade a stierať pomyselné hranice rasy, národnostnej príslušnosti, spoločenskej triedy, zákonodarstva, pohlavia a jazyka tak, aby sa zlepšila kvalita života a vytvorila súdržnejšia komunita- a to poskytovaním finančných grantov a technickej asistencie miestnym neziskovým organizáciám.

### **PROBLÉM**

Keď analytici pracujú na štúdiách o ekonomickom dopade a skúmajú hospodárstvo v regiónoch, neziskový sektor je spomenutý len zriedka alebo vôbec nie. Neziskový sektor sa často vníma ako pasívny poskytovateľ rudimentárnych služieb a nie ako rešpektovaný účastník a partner v miestnej ekonomike. Je to malý rozdiel, no jeho negatívne implikácie majú ďalekosiahly význam z pohľadu vnímanej hodnoty a skutočného vplyvu v okrese Dade.

### **ÚLOHA KOMUNITNEJ NADÁCIE**

V snahe uviesť na pravú mieru dôstojný prínos neziskového sektora pre miestne hospodárstvo, odhliadnuc od poskytovania služieb, komunitná nadácia vypracovala Sector of Impact Report- štúdiu o ekonomickom dopade práce neziskových organizácií v okrese Miami-Dade.

Zárodok štúdie sa objavil počas Ekonomického summitu primátora v januári 2002 na workshope o neziskovom sektore. Účastníci zvolili za prioritu úlohu vypracovať správu o ekonomickom dopade neziskového sektora obsahovo podobnú správam prezentovaným iné oblasti priemyslu. Komunitná nadácia sa podujala iniciatívu viesť a v partnerstve s Beacon Council, vedúcou inštitúciou zameranou na ekonomický rozvoj v oblasti Miami-Dade, získavala potrebné údaje.

## **VÝSLEDOK**

Štúdia o ekonomickom dopade práce neziskového sektora v závere informuje, že neziskový sektor v tejto oblasti ovplyvňuje miestnu politiku celým radom pozitívnych spôsobov. Tým, že je neziskový sektor porovnávaný s inými tradičnejšími oblasťami obchodu či priemyslu, sa poukazuje na jeho vplyv presahujúci poskytovanie potrebných služieb. Prispievajú k celkovému zdraviu našej ekonomiky, neziskové organizácie fungujú ako konzumenti produktov, zamestnávateľia a obchodníci, živá pracovná sila platiaca dane, sieť komunitných lídrov, zákonodarcov a podnikateľov. Táto štúdia sa sústreďuje na pohľad iným smerom a rozpráva zaujímavý príbeh o jednom z najviac prehliadaných ekonomických motorov v našich komunitách.

V prílohe štúdie je uvedený súhrn vplyvu neziskového sektora z pohľadu zamestnanej pracovnej sily. Vidíme, že v neziskových organizáciách sú zamestnané rôzne profesie a využívané najrozličnejšie zručnosti. Uvedením vzorového zoznamu profesií a služieb zapojených do neziskového sektora štúdia navyše dokazuje, že človek vzdelaný či vyučený v akejkoľvek oblasti si môže nájsť prácu a naplniť svoje predstavy o kariére aj v neziskovom sektore.

Počas tohto procesu naplňala komunitná nadácia svoju úlohu ako obhajca a podporovateľ neziskového sektora. Štúdia súčasne pomohla komunite lepšie pochopiť jedinečné postavenie tejto organizácie.

### **Mudrc v komunite**

#### *Komunitná nadácia Togliatti*

#### **Rozvoj infraštruktúry občianskej spoločnosti**

#### **Svetlana Puškareva**

## **KONTEXT**

Komunitná nadácia v Togliatti bola založená v r. 1998. Ako prvá komunitná nadácia v Rusku musela bojovať s množstvom problémov, ktoré prinieslo obdobie strachu a biedy po rozpade Sovietskeho zväzu. Toto sa týkalo aj nedôvery voči novému pojmu inštitucionalizovaného darčovstva, nahradenie ducha komunity individualizmom, nejestvujúce zodpovedajúce právne normy, štandardy fungovania a iné záležitosti týkajúce sa nového prostredia pre darovanie. Nová tradícia darovania sa ešte nevyvinula a tie staré boli alebo zabudnuté, alebo skorumpované systémom podpory v Sovietskom zväze. Podnikateľský sektor sa zaoberal úvodnou fázou akumulácie kapitálu, vláda bojovala s vynachádzaním nových prístupov v riadení spoločnosti a sociálnych programov a novovznikajúce neziskové organizácie sa vyznačovali slabou organizačnou kapacitou a nízkou úrovňou zaujatia a zapojenia verejnosti. Infraštruktúra pre darčovstvo ešte len čakala na svoj čas.

## **PROBLÉM**

*Keď nadácia vznikla, neexistovala žiadna tradícia organizovaného darčovstva či infraštruktúra, ktorá by ju podporila v jej začiatkoch. Správna rada nadácie si dostatočne neuvedomovala svoje možnosti a úlohy. Podnikatelia nevideli dôvod, prečo by mali využiť*



*profesionálnych „správcov“ svojich darov- inštitúcie ako komunitná nadácia- na to, aby im pomohli naplniť ich ciele a snahy v darcovstve či zapojiť sa do rozvoja komunity. V tom čase v tomto priestore pracovalo len málo neziskových organizácií, veľmi často neskúsených v oblasti manažmentu projektov a organizačného rozvoja. Aj keď mala nadácia v tom čase značné zdroje na granty pre miestne organizácie, nebola ani jedna taká, ktorá by vedela také dary efektívne využiť. Vláda a zákonodarcovia sa priúčali výhodám organizovanej filantropie. Daňový systém ešte len mal vyvinúť zákony ako výhody pre darcov.*

## **ÚLOHA KOMUNITNEJ NADÁCIE**

Nadácia zorganizovala svoje edukačné aktivity na piatich úrovniach: podnikateľský sektor, vládne inštitúcie, neziskové organizácie, komunitní lídri v iných oblastiach Ruska a bývalého Sovietskeho zväzu, miestne masmédiá. Pritom používala rôzne metódy, ako napr.:

- Pre neziskové organizácie sa otvorilo centrum, ktoré poskytovalo vzdelávanie v oblasti rozvoja správnej rady, manažmentu projektov atď.
- Riaditeľ komunitnej nadácie sa stal členom gubernátorovej Rady pre filantropiu ako poradca v relevantných oblastiach. Člen mestského parlamentu sa stal členom správnej rady nadácie.
- V snahe vzbudiť záujem masmédií o neziskový sektor a filantropiu otvorila komunitná nadácia grantové kolo pre miestne médiá. Mohli získať grant na podporu informovania o menej lukratívnych témach, ako napr. občianska spoločnosť, filantropia...
- Nadácia zorganizovala každoročnú slávnosť s odovzdávaním ceny Filantrop roka, aby medzi darcami pomohla propagovať prestíž myšlienky podpory komunity. Podnikatelia sa vydali do zahraničia na skusy a stretnutia so svojimi zahraničnými kolegami, aby ako komunita podnikateľov lepšie pochopili koncept sociálnej korporatívnej zodpovednosti.
- Nadácia školila iniciatívne skupiny z celého Ruska formou tréningov a seminárov, pričom školitelia cestovali do regiónu alebo pôsobili priamo v Togliatti. Najúžitejšia bola osobná skúsenosť, ako návštevy iniciatív v ich regiónoch alebo ich pricestovanie z regiónov. Ako sa hovorí v Rusku, je „lepšie raz vidieť ako stokrát počuť.“

## **VÝSLEDOK**

Toto úsilie malo ďalekosiahle výsledky:

- Zvýšilo sa darcovstvo v krajine. V r. 2001 darcovia venovali 1,381,000 rubľov na prerozdelenie v grantovom programe, v r. 2003 to bolo 3,062,000 rubľov. V r.

2001 darcovia darovali do nadačného imania 240,000 rubľov, v r. 2003 to bolo 18,179,000 rubľov.

- Správna rada zvýšila svoju aktivitu ako celok aj vo forme usilovne pracujúcich komisií. Jej členovia teraz nadáciu obhajujú, zaujímajú sa o ňu a podporujú ju finančne aj intelektuálne.
- V Rusku vzniklo dvanásť komunitných nadácií a sformovali si národné partnerstvo, čo zviditeľnilo jednotlivé komunitné nadácie a aj celkový koncept a súčasne pomáha vymieňať si najlepšie fungujúce pracovné postupy.

## Mudrc v komunite

*Stat' sa najlepším zdrojom vedomostí o tom, čo komunita má a čo potrebuje- a presláviť sa tým*

*„Čím väčšie sú znalosti človeka o tom, čo sa urobilo, tým väčšia je jeho schopnosť vedieť, čo je potrebné urobiť.“  
Benjamin Disraeli*

## Mudrc v komunite

*The Dade Community Foundation- Komunitná nadácia Dade*  
**Životne dôležitý ekonomický motor neziskového sektora**

## Ruth Shack

### **KONTEXT**

Komunitná nadácia v Dade bola založená v r. 1967. Jej poslaním je rozvoj filantropie a vybudovanie nadačného imania na podporu nových potrieb komunity v oblasti Greater Miami. Počas svojej existencie pridala nadácia k svojim úlohám ešte jednu: spájať ľudí z rôznych skupín v okrese Miami- Dade a stierať pomyselné hranice rasy, národnostnej príslušnosti, spoločenskej triedy, zákonodarstva, pohlavia a jazyka tak, aby sa zlepšila kvalita života a vytvorila súdržnejšia komunita- a to poskytovaním finančných grantov a technickej asistencie miestnym neziskovým organizáciám.

### **PROBLÉM**

Keď analytici pracujú na štúdiách o ekonomickom dopade a skúmajú hospodárstvo v regiónoch, neziskový sektor je spomenutý len zriedka alebo vôbec nie. Neziskový sektor sa často vníma ako pasívny poskytovateľ rudimentárnych služieb a nie ako rešpektovaný účastník a partner v miestnej ekonomike. Je to malý rozdiel, no jeho negatívne implikácie majú ďalekosiahly význam z pohľadu vnímanej hodnoty a skutočného vplyvu v okrese Dade.

### **ÚLOHA KOMUNITNEJ NADÁCIE**

V snahe uviesť na pravú mieru dôstojný prínos neziskového sektora pre miestne hospodárstvo, odhliadnuc od poskytovania služieb, komunitná nadácia vypracovala Sector of Impact Report- štúdiu o ekonomickom dopade práce neziskových organizácií v okrese Miami-Dade.

Zárodok štúdie sa objavil počas Ekonomického summitu primátora v januári 2002 na workshope o neziskovom sektore. Účastníci zvolili za prioritu úlohu vypracovať správu o ekonomickom dopade neziskového sektora obsahovo podobnú správam prezentovaným iné oblasti priemyslu. Komunitná nadácia sa podujala iniciatívu viesť a v partnerstve s Beacon Council, vedúcou inštitúciou zameranou na ekonomický rozvoj v oblasti Miami-Dade, získavala potrebné údaje.

## **VÝSLEDOK**

Štúdia o ekonomickom dopade práce neziskového sektora v závere informuje, že neziskový sektor v tejto oblasti ovplyvňuje miestnu politiku celým radom pozitívnych spôsobov. Tým, že je neziskový sektor porovnávaný s inými tradičnejšími oblasťami obchodu či priemyslu, sa poukazuje na jeho vplyv presahujúci poskytovanie potrebných služieb. Prispievajú k celkovému zdraviu našej ekonomiky, neziskové organizácie fungujú ako konzumenti produktov, zamestnávateľia a obchodníci, živá pracovná sila platiaca dane, sieť komunitných lídrov, zákonodarcov a podnikateľov. Táto štúdia sa sústreďuje na pohľad iným smerom a rozpráva zaujímavý príbeh o jednom z najviac prehliadaných ekonomických motorov v našich komunitách.

V prílohe štúdie je uvedený súhrn vplyvu neziskového sektora z pohľadu zamestnanej pracovnej sily. Vidíme, že v neziskových organizáciách sú zamestnané rôzne profesie a využívané najrozličnejšie zručnosti. Uvedením vzorového zoznamu profesií a služieb zapojených do neziskového sektora štúdia navyše dokazuje, že človek vzdelaný či vyučený v akejkoľvek oblasti si môže nájsť prácu a naplniť svoje predstavy o kariére aj v neziskovom sektore.

Počas tohto procesu naplňala komunitná nadácia svoju úlohu ako obhajca a podporovateľ neziskového sektora. Štúdia súčasne pomohla komunite lepšie pochopiť jedinečné postavenie tejto organizácie.

### **Mudrc v komunite**

#### *Komunitná nadácia Togliatti*

#### **Rozvoj infraštruktúry občianskej spoločnosti**

#### **Svetlana Puškareva**

## **KONTEXT**

Komunitná nadácia v Togliatti bola založená v r. 1998. Ako prvá komunitná nadácia v Rusku musela bojovať s množstvom problémov, ktoré prinieslo obdobie strachu a biedy po rozpade Sovietskeho zväzu. Toto sa týkalo aj nedôvery voči novému pojmu inštitucionalizovaného darčovstva, nahradenie ducha komunity individualizmom, nejestvujúce zodpovedajúce právne normy, štandardy fungovania a iné záležitosti týkajúce sa nového prostredia pre darovanie. Nová tradícia darovania sa ešte nevyvinula a tie staré boli alebo zabudnuté, alebo skorumpované systémom podpory v Sovietskom zväze. Podnikateľský sektor sa zaoberal úvodnou fázou akumulácie kapitálu, vláda bojovala s vynachádzaním nových prístupov v riadení spoločnosti a sociálnych programov a novovznikajúce neziskové organizácie sa vyznačovali slabou organizačnou kapacitou a nízkou úrovňou zaujatia a zapojenia verejnosti. Infraštruktúra pre darčovstvo ešte len čakala na svoj čas.

## **PROBLÉM**

*Keď nadácia vznikla, neexistovala žiadna tradícia organizovaného darčovstva či infraštruktúra, ktorá by ju podporila v jej začiatkoch. Správna rada nadácie si dostatočne neuvedomovala svoje možnosti a úlohy. Podnikatelia nevideli dôvod, prečo by mali využiť*

*profesionálnych „správcov“ svojich darov- inštitúcie ako komunitná nadácia- na to, aby im pomohli naplniť ich ciele a snahy v darcovstve či zapojiť sa do rozvoja komunity. V tom čase v tomto priestore pracovalo len málo neziskových organizácií, veľmi často neskúsených v oblasti manažmentu projektov a organizačného rozvoja. Aj keď mala nadácia v tom čase značné zdroje na granty pre miestne organizácie, nebola ani jedna taká, ktorá by vedela také dary efektívne využiť. Vláda a zákonodarcovia sa priúčali výhodám organizovanej filantropie. Daňový systém ešte len mal vyvinúť zákony ako výhody pre darcov.*

## **ÚLOHA KOMUNITNEJ NADÁCIE**

Nadácia zorganizovala svoje edukačné aktivity na piatich úrovniach: podnikateľský sektor, vládne inštitúcie, neziskové organizácie, komunitní lídri v iných oblastiach Ruska a bývalého Sovietskeho zväzu, miestne masmédiá. Pritom používala rôzne metódy, ako napr.:

- Pre neziskové organizácie sa otvorilo centrum, ktoré poskytovalo vzdelávanie v oblasti rozvoja správnej rady, manažmentu projektov atď.
- Riaditeľ komunitnej nadácie sa stal členom gubernátorovej Rady pre filantropiu ako poradca v relevantných oblastiach. Člen mestského parlamentu sa stal členom správnej rady nadácie.
- V snahe vzbudiť záujem masmédií o neziskový sektor a filantropiu otvorila komunitná nadácia grantové kolo pre miestne médiá. Mohli získať grant na podporu informovania o menej lukratívnych témach, ako napr. občianska spoločnosť, filantropia...
- Nadácia zorganizovala každoročnú slávnosť s odovzďávaním ceny Filantrop roka, aby medzi darcami pomohla propagovať prestíž myšlienky podpory komunity. Podnikatelia sa vydali do zahraničia na skusy a stretnutia so svojimi zahraničnými kolegami, aby ako komunita podnikateľov lepšie pochopili koncept sociálnej korporatívnej zodpovednosti.
- Nadácia školila iniciatívne skupiny z celého Ruska formou tréningov a seminárov, pričom školitelia cestovali do regiónu alebo pôsobili priamo v Togliatti. Najúžitečnejšia bola osobná skúsenosť, ako návštevy iniciatív v ich regiónoch alebo ich pricestovanie z regiónov. Ako sa hovorí v Rusku, je „lepšie raz vidieť ako stokrát počuť.“

## **VÝSLEDOK**

Toto úsilie malo ďalekosiahle výsledky:

- Zvýšilo sa darcovstvo v krajine. V r. 2001 darcovia venovali 1,381,000 rubľov na prerozdelenie v grantovom programe, v r. 2003 to bolo 3,062,000 rubľov. V r.

2001 darcovia darovali do nadačného imania 240,000 rubľov, v r. 2003 to bolo 18,179,000 rubľov.

- Správna rada zvýšila svoju aktivitu ako celok aj vo forme usilovne pracujúcich komisií. Jej členovia teraz nadáciu obhajujú, zaujímajú sa o ňu a podporujú ju finančne aj intelektuálne.
- V Rusku vzniklo dvanásť komunitných nadácií a sformovali si národné partnerstvo, čo zviditeľnilo jednotlivé komunitné nadácie a aj celkový koncept a súčasne pomáha vymieňať si najlepšie fungujúce pracovné postupy.

## Hybný prvok

*Byť prvým filantropickým hybným prvkom v iniciovaní akcie na riešenie problému v krízou postihnutej komunite*

*„Nemôžeme hneď teraz urobiť všetko, ale môžeme hneď teraz urobiť niečo.“  
Calvin Coolidge*

## Hybný prvok

Community Foundation of Northern Ireland- Komunitná nadácia Severného Írska  
**Akcia v komunite: Čo sa začalo dotazníkom...**

## Avila Kilmurray

### KONTEXT

Na jeseň roku 1994 uzavreli Írska republikánska armáda aj lojalistické paramilitaristické skupiny prímerie. Komunitná nadácia to videla ako príležitosť na odštartovanie programu posilňovania mieru a spoločenskej zmeny. Nadácia pritom stávala na svojej dobrej povesti, ktorú si vybudovala ako podporovateľ tých najviac znevýhodnených skupín v celom Severnom Írsku od r. 1979.

### PROBLÉM

Otázkou bolo, ako možno podporiť miestne komunity a akčné skupiny zamerané na zmeny v spoločnosti v tom, aby vyjadrovali svoje nádeje, obavy a predstavy o budúcnosti. Dôležité bolo aj to, ako tieto názory prezentovať tak, aby vedeli ovplyvniť zákonodarstvo aj politické rozhodovanie.

### ÚLOHA KOMUNITNEJ NADÁCIE

Komunitná nadácia sa ujala iniciatívy a nakontaktovala dve miestne neziskové organizácie: radu pre dobrovoľnícke aktivity- The Northern Ireland Council for Voluntary Action a sieť vidieckych komunít- Rural Community Network. Pod záštitou týchto troch organizácií sa v celej krajine zrealizovala dotazníková akcia a nasledovala séria stretnutí s komunitnými a dobrovoľníckymi skupinami. Problémy pomenované v dotazníku zahŕňali aj budovanie spoločnosti sociálne a ekonomicky otvorenej pre všetkých, stanovovanie priorít v politike, ktoré by stávali na rovnosti a ochraňovali ľudské práva, boj s násilnou minulosťou formou práce s obeťami násillia a bývalými väzňami a rozvoj komunitných iniciatív, ktoré by uľahčovali budovanie porozumenia a zmierenia v komunitách.

### VÝSLEDOK

Výsledky dotazníka boli spracované a vydané vo forme publikácie. Súčasne sa zorganizovali stretnutia so zástupcami Európskej únie, politických strán v Severnom Írsku, v Británii a Írskej repulike. Program Špeciálnej podpory EÚ (1995- 1999) si osvojil množstvo problémov pomenovaných v dotazníku a na tomto základe vytvoril pravidlá pre finančnú

podporu. Často počujeme, že aj keď sú rokovania o mieri, ktoré vedú volení politici, kľúčové, dôležitá úloha v procese budovania mieru patrí aj komunitným a neziskovým organizáciám. Táto úloha im zostáva aj naďalej.

### **Hybný prvok v kríze**

Greater Milwaukee Foundation- Nadácia pre Greater Milwaukee, USA  
**Daňové prázdniny pre chudobných pracujúcich- a viac....**

### **Doug Jansson**

## **KONTEXT**

The Greater Milwaukee Foundation bola založená v r. 1915 a na konci roka 2004 jej majetok predstavoval sumu cca 400 miliónov dolárov. Nadácia pracuje na Floride pre komunitu 1,4 milióna obyvateľov. Počas posledných 10 rokov nadácia zdesaťnásobila svoj majetok a jej grantovanie narástlo rovnakým tempom. Z pohľadu celkového majetku sa nadácia radí medzi 25 top nadácií v Spojených štátoch. V r. 2004 udelila viac ako 3 000 grantov v celkovej sume 26,5 milióna dolárov pre organizácie na území okresov Milwaukee, Waukesha, Washington a Ozaukee a v ich okolí. Všetky granty boli udelené podľa usmernení darcov, ktorí otvorili v nadácii svoje fondy.

## **PROBLÉM**

Podľa štatistík z r. 1999 žije viac ako jedna pätina obyvateľov mesta Milwaukee a takmer jedna tretina detí v meste v chudobe. Na to, aby nadácia lepšie porozumela problémom rodín s nízkym príjmom a efektívite miestnych programov zameraných na odstránenie chudoby, vypracovala niekoľko štúdií.

Výsledky štúdií ukázali, že:

- chudoba v Milwaukee pretrváva aj napriek tomu, že existujú rozsiahle programy, ktoré poskytujú rôzne typy pomoci, a aj napriek tomu, že celkovo sa stav hospodárstva v tejto oblasti zlepšil,
- najefektívnejším spôsobom ako odstrániť chudobu je pomáhať pracujúcim chudobným.

Štúdie sa zároveň zaoberali aj prieskumom využiteľnosti rôznych vládnych programov, ktoré majú pomáhať pracujúcim chudobným ľuďom, najmä programom Earned Income Tax Credit (EITC). Táto schéma pomoci je k dispozícii pre tých, ktorí ročne zarobia menej ako 31 152 dolárov, pričom musia spĺňať aj ďalšie podmienky. Prieskum ukázal, že 10,7 % obyvateľov Milwaukee podmienky spĺňa, no o EITC podporu sa neuchádza.

## **ÚLOHA KOMUNITNEJ NADÁCIE**

V snahe pomôcť riešiť pretrvávajúcu chudobu nadácia vytvorila koalíciu neziskových a štátnych organizácií s cieľom dosiahnuť lepšie využitie schémy EITC. Následne nadácia poskytla sumu 75 000 dolárov na dva roky na vytvorenie troch dobrovoľníckych info-centier s názvom Volunteer Income Tax Assistance (VITA) Super Site. Na jednom mieste teraz môžu ľudia podať svoje daňové priznanie bez poplatku, uchádzať sa o pomoc zo schémy



EITC a dozvedieť sa o takých zdravotníckych a sociálnych programoch, ktoré sú síce k dispozícii, no sú málo využívané. Ďalších 25 000 dolárov bolo použitých na vyhodnotenie úspechu a dopadu tohto programu. Nakoniec nadácia pomohla získať ďalších 200 000 dolárov v grantoch od iných grantových inštitúcií na podporu info-centier VITA.

## **VÝSLEDOK**

V minulom roku pomohli tri info-centrá VITA podporované komunitnou nadáciou zabezpečiť 2,8 milióna dolárov v daňových úľavách pre rodiny s nízkymi príjmami. Spolu tieto tri centrá vytvorili 44 % z celkových daňových úľav zo všetkých 20 fungujúcich centier VITA v meste. Daňové úľavy priniesli mnohým rodinám citelné zlepšenie životných podmienok.

## Bezpečný prístav

*Byť známym pokojným prístavom pre bezpečné spravovanie, stabilný rast a zodpovedné využívanie majetku komunity*

*„Moja veľká radosť pri písaní týchto riadkov pramení z vedomia, že aj teraz, keď sa vzdávam svojho bohatstva, čo som spravoval ako posvätný majetok pre svojich blížnych, bude aj naďalej prinášať prospech pre mnohé budúce generácie“.*

*Andrew Carnegie, List členom predstavenstva Carnegie Corporation of New York, 10. novembra 1911*

## Bezpečný prístav

Dade Community Foundation- Komunitná nadácia Dade

**Ochraňovanie, uchovanie a zviditeľňovanie zdrojov v komunite**

## Ruth Shack

### KONTEXT

Komunitná nadácia v Dade bola založená v r. 1967. Jej poslaním je rozvoj filantropie a vybudovanie nadačného imania na podporu nových potrieb komunity v oblasti Greater Miami. Počas svojej existencie pridala nadácia k svojim úlohám ešte jednu: spájať ľudí z rôznych skupín v okrese Miami- Dade a stierať pomyselné hranice rasy, národnostnej príslušnosti, spoločenskej triedy, zákonodarstva, pohlavia a jazyka tak, aby sa zlepšila kvalita života a vytvorila súdržnejšia komunita- a to poskytovaním finančných grantov a technickej asistencie miestnym neziskovým organizáciám.

### PROBLÉM

Bob Graham je bývalý guvernér Floridy a v tejto pozícii Floridu zastupoval vo Washingtone, D.C. Narodil sa na Floride, absolvoval právnickú univerzitu Harvard Law School a počas svojej kariéry neprehral jediný spor. Prvýkrát bol do pozície reprezentanta štátu Florida zvolený v r. 1966, opätovne zvolený v r. 1968, v r. 1970 bol zvolený za senátora Floridy a opäť zvolený v r. 1974. V r. 1978 sa stal 38-mym guvernérom Floridy a v r. 1982 bol znova zvolený za guvernéra. Potom aj naďalej reprezentoval Floridu ako senátor Spojených štátov zvolený v r. 1986, opäť zvolený v r. 1992 a znovu v r. 1998.

*Počas celého obdobia svojej služby vo verejných funkciách sa s hlbokým presvedčením pridržoval etických princípov a poznal hranice vlastných záujmov. Ako volený predstaviteľ si uvedomoval, že je neetické prijať dar od voliča.*

### ÚLOHA KOMUNITNEJ NADÁCIE

*Komunitná nadácia berie vážne svoju úlohu ochrancu majetku komunity. Keď pred viac ako 12 rokmi ponúkli vtedajšiemu senátorovi Spojených štátov Bobovi Grahamovi ako dar veľkú akrylovú maľbu Everglades (oblasť na Floride na západ od Miami- pozn.prekl.) do jeho kancelárie vo Washingtone, obrátil sa práve na komunitnú nadáciu. Komunitná nadácia dar*

*prijala s príslubom vystaviť obraz v kancelárii senátora Grahama tak dlho, ako bude pracovať vo volenej funkcii.*

Obraz sa stal zaujímavou súčasťou kancelárie senátora a vyvolal v ňom pozitívne emócie: „Tento obdivuhodný obraz Henryho Parkera zachytáva krásu Floridy“, vyjadril sa Senátor Graham. „Je to úžasný pocit, keď vzhliadnem od svojho pracovného stola a vidím pokoj na ostrovoch Keys rovno pred sebou. Cítim sa ako späť na Floride. Komunitná nadácia Dade nám obraz veľkodušne zapožičala a my sa oň delíme so všetkými Florid'anni, ktorí nás navštevujú vo Washingtone.“

## **VÝSLEDOK**

Senátor sa napokon odobral na odpočinok. Obraz Floridy od Henryho Parkera, ktorý nadácii venovala obyvateľka Miami Susan DuPuis a ktorá chcela, aby bol vystavený tam, kde ho uvidí čo najviac ľudí, sa vrátil do priestorov komunitnej nadácie. Visí v zasadacej miestnosti.

Tento príklad hovorí o tom, ako vie byť nadácia v strategickej pozícii medzi reprezentantami verejného sektora. Nadácia je hrdá na to, ako pracuje so zástupcami všetkých úrovní vlády formou rôznych štúdií, zapájania sa do komisií a poradných výborov a prácou na najvyššej úrovni tak, aby mohla ovplyvniť verejnú politiku.

Komunitná nadácia Dade je dostatočne zručná a flexibilná na to, aby mohla využiť nové príležitosti pomôcť svojej komunite. Bolo pre nás cťou takto úzko spolupracovať so senátorom Spojených štátov a dať mu príležitosť splniť si svoje pranie.

## Okrúhly stôl

*Spájať ľudí, inštitúcie a lídrov pri riešení páľčivých potrieb- byť dôveryhodným miestom na spojenie budúcich partnerov*

„Existenciu najlepších lídrov si ľudia ani neuvedomujú. Tých druhých najlepších si ľudia cenia a chvália ich. Tretích najlepších sa ľudia boja. Štvrtých najlepších ľudia nenávidia. Keď je hotová práca tých najlepších, ľudia vravia: Urobili sme to my sami!“

*Lao Tzu*

## Okrúhly stôl

Komunitná nadácia Brescia, Taliansko

## **Spájanie nadácií na pomoc zneužívaným deťom**

### **Orietta Filippini**

#### **KONTEXT**

Komunitná nadácia Brescia vznikla v decembri 2001 ako jedna z mnohých komunitných nadácií vytvorených nadáciou Fondazione Cariplo. Cariplo podporuje niekoľko komunitných nadácií v lombardskej oblasti. V r. 2004 komunitná nadácia spravovala 12 fondov v celkovej výške cca 2 500 000 EUR. V provincii Brescia pracuje viac ako 2 000 neziskových organizácií, 90 z nich je operačných a 10 grantových nadácií. Komunitná nadácia pracuje ako ich partner v celom regióne. Dve operačné a dve grantové nadácie si v komunitnej nadácii otvorili nadačné fondy.

#### **PROBLÉM**

Počas prvých troch rokov svojho fungovania dostala nadácia viac ako 1000 žiadostí o grant, pričom mnoho z nich bolo zameraných na potreby mládeže a zneužívaných detí. Zamýšľajúc sa nad týmto trendom, nadácia preskúmala potreby detí vo svojom regióne a našla celý rad navzájom prepojených detailov, ktoré poukazovali na slabiny miestneho systému pomoci deťom.

- V provincii Brescia existuje veľa organizácií, ktoré poskytujú psychologickú pomoc a poradenstvo deťom v rovinatej oblasti, no menej v hornatej časti.
- Existujú dva základné typy tejto psychologickéj liečby- rezidentná (s ubytovaním) a ambulatná- vo forme vopred načasovaných stretnutí.
- Niektoré z týchto zariadení majú voľné kapacity, no iné majú zase dlhé zoznam čakajúcich pacientov.
- Keď sa inštitúcie ako súd pre mladistvých či sociálni pracovníci stretnú s krízovým prípadom zneužívania dieťaťa, zdá sa, že všetky vždy volajú tým istým organizáciám kvôli tomu, že sú najznámejšie alebo sa o nich hovorí, že poskytujú najlepšie služby.

#### **ÚLOHA KOMUNITNEJ NADÁCIE**

Komunitná nadácia sa o výsledky svojho prieskumu podelila s inými grantovými organizáciami v regióne a začala s nimi diskutovať o spôsoboch, ako zmeniť tento systém, ktorý nedostatočne využíva inak vzácne služby pre deti. Od začiatku bolo jasné, že nadácia

nemá prostriedky na to, aby mohla samostatne podporovať program, čo by vytvoril nový systém. Miestnej komunite nadácií priblížila potrebu a navrhla možné riešenie: vytvorenie regionálneho programu koordinácie dostupných služieb pre deti. Po dlhej a náročnej diskusii sa štyri grantové organizácie rozhodli financovať novovytvorený plán INT.ESSERE na dva roky celkovou sumou 100 000 EUR. S príspevkom nadácie suma dosiahla 200 000 EUR.

## **VÝSLEDOK**

Vznikla nová sieť servisných organizácií poskytujúcich psychologické služby pre deti. Vytvorila ju komunitná nadácia po dôslednom preštudovaní podaných žiadostí, potrieb regiónu, záujmov miestnej komunity nadácií a potenciálu systémovej siete uznávanej a využívanej všetkými inštitúciami zameranými na blaho detí. INT.ESSERE v súčasnosti poskytuje rovnovážny holistický systém služieb celému regiónu. Výsledkom sú významné zmeny:

- výborné rozloženie služieb v celom regióne Brescia,
- garantovaná kvalita psychologických služieb pre deti všetkých organizácií,
- inštitúcie zamerané na blaho detí majú teraz informácie nielen o organizáciách samotných, ale aj o kvalite poskytovaných služieb,
- viac detí ukončí liečbu a vráti sa späť do svojich rodín,
- služby a liečba pre deti a ich príbuzných je intenzívnejšia,
- sieť rastie a rozvíja sa.

## **Okrúhly stôl**

Komunitní nadace Euroregionu Labe, Česká republika

### **Komunitná starostlivosť na ceste: Túlavý autobus dialógu**

## **Tomáš Krejčí**

## **KONTEXT**

Komunitní nadace Euroregionu Labe založila v r. 1993 skupina ľudí, ktorí predtým pracovali v rôznych neziskových organizáciách v sociálnom sektore. Prvotnou príčinou na založenie nadácie bola potreba poskytovať komunitnú starostlivosť pre duševne chorých, drogovu závislých a duševne postihnutých v regióne severozápadných Čiech. S miestnymi lídrami v poradných komisiách a vďaka úzkej spolupráci s mestským zastupiteľstvom a úradom práce sa z nadácie postupne stal verejne uznávaný sprostredkovateľ procesov transformácie sociálnych služieb a služieb zdravotnej starostlivosti v regióne.

## **PROBLÉM**

Inštitucionálna a kultúrna infraštruktúra na poskytovanie komunitne orientovanej starostlivosti o duševne postihnutých bola po páde komunistického režimu v strednej a východnej Európe (na začiatku 90 rokov) nefunkčná. Štátne inštitúcie, ktoré mali byť plne obsadené pacientami, pracovali- v tom najlepšom prípade- neefektívne, alebo boli- v tom najhoršom prípade- nefunkčné. Prevládajúci názor verejnosti bol taký, že duševne chorí a ľudia závislí na drogách by nemali byť ostatným na očiach. Tie „osvietené“ neziskové organizácie, aj keď pracovali v prostredí štátnych zariadení, sa snažili poskytovať potrebné služby novými a inovatívnymi spôsobmi- najmä v oblasti drogových závislostí a duševných chorôb. Tieto organizácie sa spravidla stretávali s nedôverou a skepticizmom z danej situácie.

## **ÚLOHA KOMUNITNEJ NADÁCIE**

V r. 1995 sa nadácia stretla s niekoľkými odborníkmi na komunitnú starostlivosť z Veľkej Británie a Holandska. Dala preložiť niekoľko kníh o komunitnej starostlivosti a poskytla ich miestnym úradom. Skeptickí zástupcovia štátnej správy a politici sa vyjadrili: „To je teória

a úplne iné podmienky. Náš neziskový sektor je slabý a neskúsený.“ Keďže sme ich nevedeli presvedčiť výskumom, rozhodli sme sa priblížiť im model takejto starostlivosti formou nového programu Túlavý autobus.

Tridsať zástupcov liečební nemocničného typu, miestneho zastupiteľstva a riaditeľov nových neziskových organizácií poskytujúcich komunitnú starostlivosť nastúpilo do autobusu. Vo Veľkej Británii strávili celý týždeň návštevami a diskusiami s organizáciami poskytujúcimi sociálne služby, s miestnymi politikmi a úradníkmi, ako aj konečnými prijímateľmi služieb. Účastníci programu videli, že budovanie silného sociálneho a zdravotného systému je dôležitou časťou budovania komunity. Tento dynamický proces zahŕňa všetky cieľové skupiny- prijímateľov služieb- klientov, poskytovateľov služieb- štátne agentúry aj neziskové organizácie, zástupcov miestnych inštitúcií a politikov.

## **VÝSLEDOK**

Program Túlavého autobusu odštartoval niekoľko akcií v komunite:

- Mestské zastupiteľstvo spustilo proces mnohostranného otvoreného procesu plánovania komunitnej starostlivosti.
- Tento proces vyvrcholil vo vytvorení siete 70 reprezentantov neziskových organizácií, miestnych inštitúcií, štátnych agentúr- poskytovateľov sociálnych služieb a služieb zdravotnej starostlivosti a taktiež prijímateľov týchto služieb.
- Po dvoch rokoch práce bol vytvorený prvý regionálny plán komunitnej starostlivosti v Českej republike. V tomto pláne sú neziskové organizácie rovnocenným partnerom štátnych agentúr s takmer rovnakými príležitosťami získavať prostriedky na financovanie svojich aktivít v oblasti sociálnej a zdravotnej starostlivosti z rozpočtu miestnych samosprávnych orgánov.
- Dve liečebne nemocničného typu (štátne inštitúcie) si osvojili služby komunitnej starostlivosti podľa vzoru Veľkej Británie (chránené bývanie pre duševne postihnutých).
- Najdôležitejším výstupom spoločnej cesty bolo budovanie dôvery a osobných vzťahov medzi inštitúciami a neziskovými organizáciami.

## Záver

### ***Doug Jansson, koordinátor pracovnej skupiny***

#### **Na záver...**

Naša pracovná skupina dostala úlohu opísať negrantovacie funkcie komunitných nadácií na oboch stranách Atlantiku. Okrem toho, že finančne podporujeme zmysluplné aktivity vo svojich komunitách, akými inými spôsobmi pomáhame vylepšiť život v nich?

Táto zdanlivo jednoduchá otázka nemá jednoznačnú odpoveď. Členovia našej pracovnej skupiny reprezentujú nesmierne odlišné komunity, desať rozličných krajín, niektoré z nich majú 90 rokov, no iné sú mladšie ako 5 rokov. Ani slová, ktoré používame, nemajú vždy rovnaký význam. Napríklad slovo „líderstvo“ znamená niečo úplne iné v Nemecku alebo v Českej republike ako v Spojených štátoch, Veľkej Británii či v Kanade.

Keď sme však porovnávali svoje vedomosti, skúsenosti a postrehy vypozerované na našich pracovných stretnutiach v Gueterslohu, Belfaste a v Los Angeles, začínali sme lepšie chápať to, čo máme spoločné. Každý z nás robí viac ako len udeľovanie grantov. Celým spektrom prístupov sa snažíme riešiť tie najpálčivejšie problémy vo svojich komunitách. Najbežnejšími spôsobmi sú spájanie ľudí, prieskumy, ovplyvňovanie zákonodarcov, hosťovanie odborníkov na komunitný rozvoj, na získavanie podpory od ďalších darcov a pod.

Zistili sme, že v mnohých prípadoch sú tieto negrantovacie funkcie rovnako dôležité ako udeľovanie grantov lokálnym projektom a že objem imania nadácie či objem ročne pregrantovaných prostriedkov nie je tým smerodajným údajom, ktorým možno zmerať dopad práce komunitnej nadácie v komunite. Práve negrantovacie funkcie majú často najväčší význam, ako sa ukázalo aj v mnohých príbehoch v tejto knižke. Uvedomujeme si, že naša knižka je len začiatkom spoznávania veľkého množstva negrantovacích funkcií, ktoré komunitné nadácie plnia a dúfame, že sme ňou prispeli k rozprúdeniu debaty o týchto významných aspektoch našej práce.

Knižka by nikdy nebola vytvorená bez trepezlivosti a výdrže členov pracovnej skupiny, ktorí odhliadli od ohromných rozdielov v skúsenostiach, jazykoch a v kultúre a skúmali to, čo máme všetci spoločné a čo sa od seba môžeme naučiť.

Osobitné poďakovanie si zaslúžia Nina Spallek, Avila Kilmurray a Joe Lumarda, ktorí zorganizovali pracovné stretnutia vo svojich mestách, Colleen Fitzgerald a Joe Lumarda aj za facilitovanie stretnutí našej pracovnej skupiny a napokon Andrew Morikawa za zachytenie tých napínavejších diskusií videokamerou.

## ***Ako komunitné nadácie stavajú mosty***

### **Lewis Feldstein**

Základom práce každej komunitnej nadácie je jej komunita. Naša nadácia môže pracovať na zlepšovaní životných podmienok, vzdelávania, umenia, či v oblasti ochrany životného prostredia, poskytovať tréningy pracovných zručností či podporovať rozvoj podnikania. Môžeme sa zameriavať na prácu s grantistami alebo darcami. Môžeme byť nováčikmi so skromnými prostriedkami alebo veľkými organizáciami s tučným kontom a poriadne veľkým majetkom. Našimi komunitami môžu byť svetové metropoly, no aj tiché dediny. Čo však máme spoločné, je naše zameranie sa na komunitu. Všetko, čo robíme, je spojené s naším poslaním, s našimi schopnosťami budovať miestne komunity.

Komunitné nadácie sa od iných organizácií odlišujú poslaním slúžiť geograficky vymedzenej komunite. Komunitné nadácie pracujú so všetkými tromi sektormi spoločnosti- verejným, súkromným a neziskovým. Neobmedzujú sa na jednu oblasť práce, ako napr. vzdelávanie, kultúru či zdravotnú starostlivosť, no reagujú na všetky potreby v komunite. Komunitu zapájajú vertikálne aj horizontálne, pracujú s najbohatšími aj najchudobnejšími v nej, ich práca presahuje individuálne skupiny a vlastné záujmy, rozličné vierovyznania a náboženstvá, pracujú so záujmami prevládajúcej väčšiny aj malých menších odsunutých na okraj.

Niekedy sa stane, že tou najužitočnejšou rolou, ktorú nadácia môže prijať, je spájanie ľudí z rôznych skupín. Samozrejme, je to najjednoduchšie vtedy, keď majú tieto skupiny rovnaké korene, hodnoty, myslenie a vychádzajú spolu dobre. Vzťahy medzi ľuďmi, ktorí majú veľa spoločného, nazývame spájaním sociálneho kapitálu. V našich osobných aj pracovných životoch si poväčšine budujeme vzťahy s ľuďmi, ktorí sú nám podobní- vtedy máme z budovania sociálneho kapitálu najväčší úžitok.

Oveľa náročnejšou je však úloha spojiť skupiny, ktoré sú si nepodobné, odlišujú sa náboženstvom, rasovou, či etnickou príslušnosťou, spoločenskou triedou, vierou a pod. Vzťahy medzi ľuďmi, ktorí sa od seba odlišujú, označujeme ako "premostovanie" sociálneho kapitálu.

Sme presvedčení o tom, že potreba premostovať sociálny kapitál patrí medzi najväčšie výzvy komunitných nadácií. Len ťažko by sme našli krajinu medzi tými zapojenými do Transatlantic Community Foundation Network, ktorá nečelí násilným prejavom prameniacim z rozdielov medzi izolovanými, nahnevanými, vystrašenými alebo podozrievavými skupinami v komunite. Naša práca môže byť považovaná za bezvýznamnú z pohľadu toho, koľko násilia a nepriateľstva pramení z týchto rozdielov. Čím väčšie je nepriateľstvo, čím hlbšie sú rozdiely zakorenené, tým náročnejšia je úloha vybudovania funkčných vzťahov. Práca na premostovaní sociálneho kapitálu je oveľa namáhavejšia, oveľa zriedkavejšia a riskantnejšia ako práca na spájaní sociálneho kapitálu. Úžitok pre komunitu z premosteného sociálneho kapitálu však môže byť nesmierny.

Sme presvedčení aj o tom, že my všetci môžeme, ba mali by sme, robiť viac v premostovaní sociálneho kapitálu- veríme, že každý sa môže naučiť, ako robiť túto prácu lepšie a zručnejšie. Príklady, ako budovať dôveru a funkčné vzťahy medzi znepriatelenými skupinami, prekračujú hranice a jazyky. Pokúsili sme sa takéto príklady nájsť a opísať ich. Veľmi nás potešilo, že sme na oboch stranách Atlantiku objavili množstvo príkladov, kedy komunitné nadácie premostili sociálny kapitál vo svojich komunitách.

Kapitola, ktorá nasleduje, je zhrnutím toho, čo sme sa naučili o práci na premostovaní sociálneho kapitálu. Naše špeciálne podĎakovanie patrí dvom zdrojom:



- a) Základnú štruktúru a princípy sme prevzali z “The Concord Handbook”, vydané v r. 2003 (autorky Barbara Nelson, dekanka UCLA School of Public Policy and Social Research, Kathryn Corver, advokátka v oblasti zdravotníctva a ľudských práv, Linda Kaboolian, členka fakulty Kennedy School of Government pri Harvard University (<http://concordsppr.ucla.edu>)). Kniha je súčasťou Projektu Concord- “medzinárodného výskumného a akčného programu, ktorého poslaním je posilniť “organizácie budujúce svornosť” (*termín použitý pre účely tejto knihy, pozn. prekl.*), t.j. zamerané na spájanie ľudí s fundamentálne odlišnými názormi a identitou s cieľom budovania občianskej spoločnosti so zachovaním rozdielov medzi jednotlivými skupinami.”

Kniha je postavená na práci viac ako 100 organizácií budujúcich svornosť v Spojených štátoch, Severnom Írsku, Južnej Afrike, Izraeli a v Palestíne. Osvojili sme si ich princípy pre svoju skúsenosť ako komunitné nadácie a ilustrovali sme ich príkladmi vlastnej práce.

***Toto je naša interpretácia tejto práce. Autorky vytvorili základné princípy, no ich adaptácia na svet komunitných nadácií je naša vlastná, neprešla redakciou autoriek a nevyjadruje ich súhlas.***

- b) Špeciálne poďakovanie patrí práci našich kolegov v The Community Foundation of Northern Ireland (CFNI). 30 rokov ich práce predstavuje jeden z najimpozantnejších a veľmi inšpiratívnych príkladov premostenia sociálneho kapitálu. Pre väčšinu z nás bola príležitosť vidieť na vlastné oči ulice a časti Belfastu a počuť od ľudí aktívnych na oboch stranách konfliktu ďaleko viac ako len poučenie. Prinútilo nás to rozmýšľať o tom, koľko sme toho urobili v spájaní komunit v konflikte v našich vlastných komunitných nadáciách. Princípy knihy Concord Handbook sme otestovali v praxi prácou a skúsenosťami CFNI.

## **Ako premost'ovat' sociálny kapitál**

Spracované podľa Projektu Concord (<http://concordsprr.ucla.edu>) a ilustrované príkladmi z praxe komunitných nadácií.

### **1. princíp: Nájdite spoločný základ a spoločné hodnoty**

„Úspešné organizácie budujúce svornosť nachádzajú a nepretržite posilňujú hodnoty, ktoré spoločne zdieľajú a ktoré presahujú rámec ich podstaty. Zakladatelia týchto organizácií sa často týmito hodnotami zaoberajú, keď sa spoznávajú s osobnosťami z iných organizácií. Spoločné hodnoty vládnu nad presvedčeniami, ako napr. tým, že všetci ľudia sú deťmi Boha, alebo že násilie je nesprávne. Presvedčenia môžu viesť k veľmi konkrétnym cieľom: k spoločnému želaniu, aby mohli deti chodiť bezpečne do školy.

#### **PRÍKLADY**

- The Community Foundation of Northern Ireland- CFNI

V Belfaste sa takéto hodnoty testujú v praxi, v uliciach, po ktorých sme chodili aj my. Videli sme deti a ich rodičov, ktorí musia prechádzať cez mestské časti s postavenými 7,5 metrovými múrmi nazvanými „steny mieru“, kde sú nevyhnutné strážne veže so samopalmi a nepretržitou strážou, kde sa ulice otvárajú cez obrovské kovové brány a kde si susedia museli vybojovať šancu ísť s deťmi do školy neohrozene bez ohľadu na svoje rozvášnené postoje voči susedom či iným ľuďom, okolo ktorých ich deti musia prechádzať.

- CFNI aktívne hľadá svojich pracovníkov vo všetkých sektoroch a so všetkými hovorí o ich názoroch a ochote pracovať vo všetkých oblastiach.
- Po tom, čo sa CFNI najprv rozhodla nepracovať s politickými väzňami, keďže sa zdali byť najradikálnejšími a najmenej pružnými, zmenila názor a zvolila si prácu s nimi z oboch strán. Rozhodla sa tak preto, lebo si uvedomila, že väzni sú tými skutočnými lídrami, že neexistuje žiadna možnosť ozajstného pokroku, pokiaľ ich vynechá a že napokon obidve skupiny- lojalisti aj nacionalisti- mali pocit nespravodlivého zaobchádzania zo strany ich britských väzňateľov.

- Stadt Stiftung Guetersloh

Obidve skupiny, vedenie nemocníc a členovia svojpomocných skupín pacientov, prejavovali záujem o vytvorenie „vzdelávacieho centra pre pacientov“. Ani jedna z týchto skupín sa však nespojila s tou druhou, aby spoločne podali žiadosť o grant. Mohlo to skončiť aj tak, že pokiaľ nadácia podporí jednu z týchto skupín, do vytvoreného programu sa nezapoja tí, pre ktorých je určený, alebo nezíska podporu vedenia nemocníc. Vďaka procesu, ktorým nadácia spojila obidve skupiny s ich vlastnými záujmami, sa vytvorilo jedno centrum pre pacientov. Nadácia pritom zohrala dôležitú úlohu nielen tým, že prizvala skupiny k jednému stolu, ale poskytla aj základný vklad na odštartovanie programu.

### **2. princíp: Vytvorte rovnováhu medzi premost'ovaním a spájaním hodnôt**

Spájanie sociálneho kapitálu znamená spájanie ľudí s podobnou identitou, s podobnými hodnotami (podobnej rasy, etnickej príslušnosti, príjmu, vierovyznania). Spájanie sociálneho kapitálu je oveľa bežnejšie ako jeho premost'ovanie, ktoré predstavuje budovanie kontaktov medzi ľuďmi s rozličnými charakteristikami. Oveľa jednoduchšie spájanie sociálneho kapitálu v konfliktných spoločnostiach prináša dilemu pre demokraciu. Na jednej strane, upevňovanie vzťahov vytvára či posilňuje spoločné záväzky a práva jednotlivých členov skupiny, no, na strane druhej, môže súčasne aj vytvárať silný pocit odlišnosti od „ostatných“- tých, ktorí majú iné významné znaky ako táto skupina. Tam, kde sú tieto rozdiely posilnené politickým a ekonomickým napätím, problémami ako dostupnosť zamestnania, služieb a spôsoby, ako vláda a podnikateľský sektor zaobchádza s ľuďmi, to môže viesť k opakujúcim sa cyklom konkurencie, antagonizmu, ktoré ľudí len hlbšie rozdeľujú.

Riešením tejto situácie je nájsť rovnováhu medzi spájaním a premost'ovaním. Pracovať na spájaní ľudí mimo ich prirodzených skupín a kontaktov. Vytvárať mosty z ich homogénnych skupín do heterogénnych zoskupení. Najprv je však potrebné naučiť sa niečo o odlišných skupinách, dohodnúť sa na spôsoboch, ako s odlišnými skupinami pracovať a dosiahnuť porozumenie o hodnotách tých skupín, ktoré sú iné ako tá naša.

Na to, aby sa toto všetko mohlo diať, ľudia musia najprv zistiť, že majú rovnaké záujmy ako ľudia z iných skupín. Súčasne sa musia podujat' znášať risk, akému čelia tí, čo prekračujú isté hranice. Je jednoduché a lákavé byť „free rider“- ustúpiť do pozadia a čakať, kým niekto iný zariskuje ako prvý a hranicu prekročí.

*Organizácie budujúce svornosť sa vždy zaoberajú problémami, ktoré ich členov rozdeľujú, ako aj tými, ktoré ich spájajú. Konfliktom sa nevyhýbajú, no uvádzajú ich do kontextu. Ľuďom pomáhajú naraz získať viacero „konkurenčných“ pohľadov na vec a sústrediť sa prioritne na ten pohľad, ktorý zdieľajú všetci.*

## PRÍKLADY

- Stadt Stiftung Guetersloh pracuje na probléme, ako zapojiť staršie turecké ženy do systému miestnych služieb, ktorý im je cudzí. Jedným z možných spôsobov je začať program so ženami, ktoré sa už zapojili do skupinových programov domácej starostlivosti, pomáhať im spojiť sa s ďalšími ženami s predpokladmi na takúto prácu a tak im pomôcť spojiť sa s nemeckým systémom.
- CFNI sa podelila o svoju skúsenosť s podporou žiadostí o grant nielen podľa toho, ktoré boli najlepšie napísané, ale aj s dôrazom na to, aby žiadosti prišli zo všetkých strán, aj keď niektoré z nich nebudú tak dobre napísané. Výsledkom toho bolo, že nadácia sa musela naučiť zaviesť „neoficiálny skórovací systém“ na dodržanie rovnováhy vo vlastnej práci, v zložení pracovníkov a zdrojov a ich rozdelenia vo férovom pomere a zároveň neočakávať, že všetci budú spokojní a najlepší kamaráti.
- CFNI- Inou formou potreby orientovať sa nielen na spájanie, no aj premost'ovanie, je začať myslieť na to, ako vyriešiť problém imigrácie skôr, ako sa stane priveľkým, a naučiť sa od iných, ktorí pracujú s týmto typom problému už dlhšie. To vyzýva ľudí v CNFI, aby prekročili okruh súčasných kontaktov medzi sebou a pustili sa do celkom nových súborov premost'ovacích vzťahov s novými prisťahovalcami.
- Hamburg, ako jedna z najväčších komunít v Nemecku a západnej Európe, rieši podobné potreby budovania mostov k novým minoritám- Turkom, Arabom, Afričanom, utečencom z bývalej Juhoslávie a mnohým ďalším.

Poznamenajme, že sa často vyskytujú prípady, keď sa ľudia a ich skupiny spoja na základe jednej charakteristiky, aj keď sa inými odlišujú. Tým si vytvoria príležitosť využiť to, čo ich spája, na vyriešenie problémov, ktoré si žiadajú premostenie s inými skupinami.

## PRÍKLADY

- The Community Foundation of the New River Valley (Virginia, USA) využila zaujímavú verziu uvedeného spojenia: využila kontakty s inou komunitnou nadáciou a priviedla skupinu lídrov z The Alabama Community Foundation. Jej skúsenosti ako skupiny černošských lídrov nadácia využila (ako prevažne belošská skupina lídrov) na budovanie mostov k černošskej komunite v New River.
- Podobným príkladom je skúsenosť z The Milwaukee Community Foundation, kde predchádzajúca riaditeľka (černoška) využila svoje postavenie riaditeľky na to, aby svojim kolegom v správnej rade priblížila potrebu budovať mosty k čiernej komunite.

- Iný, tiež presvedčivý, príklad ponúka The Dade Community Foundation (USA). Nadácia spájala miestne neziskové organizácie v oblasti Miami s podobnými v Južnej Amerike a v Karibiku, ktoré pracovali na podobných problémoch. Ich spoločným domácim aj medzinárodným záujmom bol rozvoj komunity. V tomto prípade využila nadácia kontakty s nadáciou InterAmerican Foundation, vládou USA a vlastné rozsiahle kontakty s komunitnými organizáciami v Miami. Doma spája aktivistov, ktorí si zachovali silné väzby so svojimi domácimi krajinami, s predstaviteľmi vládnej agentúry USA podporujúcej organizácie s podobnou náplňou v zahraničí.

### 3. princíp: Vytvorte pravidlá hneď na začiatku a otvorene ich prezentujte

Dožičte si na začiatku dostatok času na vypracovanie pravidiel, ako bude celý proces zapájania/ diskusii/ stretávania fungovať a ako sa budú riešiť konflikty. Nenechávajte to na náhodu, ani neočakávajte, že každý problém vyriešite vtedy, keď sa objaví. Musíte to urobiť na začiatku, keď je ešte dobrej vôle dostatok. Vyjasnite si rozhodovanie, zvláštnu pozornosť venujte výberu lídrov a prenosu kompetencií a tomu, ako budete riešiť budúce konflikty.

Uvedomte si, že pri takejto práci sa ľudia vystavujú riziku, že sa im postavia iní, vrátane ich spojencov, ktorým sa nebude páčiť, ako sa pokúšajú premostiť identifikované problémy. Hovorte s ľuďmi o tom, čoho sa obávajú. Pravidlá vytvorte na základe potrieb a obáv zapojených ľudí.

#### PRÍKLADY

- CFNI musela obmedziť otvorenosť niektorých vyjednávání. Rozhodla sa neinformovať komunitu o tom, kto každý bol zapojený do niektorých diskusií len kvôli tomu, že účasť týchto ľudí v diskusií by mohla ohroziť ich životy. Účastníci diskusie museli prisľúbiť, že mená diskutérov zachovávajú v tajnosti.
- Zaujímavú myšlienku o tvorbe pravidiel pri zapájaní komunity v súvislosti so zložením správnej rady ako výhodou či nevýhodou prezentovala Svetlana Puškareva z komunitnej nadácie v Togliatti. Musíme si položiť praktické otázky, ako napr. „Kto je v správnej rade a prečo?“ a „Aké vplyvné je postavenie tohto človeka medzi všetkými zastúpenými skupinami?“ Táto myšlienka viedla k debate o diverzite v správnej rade. Svetlana vyjadrila svoje obavy, že niektorí členovia správnej rady, ktorí v nej zastupujú „svoju“ skupinu, môžu byť menej pružní a flexibilní zmeniť svoj názor, aby nesklamali tých, ktorých zastupujú. Ich pocit reprezentácie istej skupiny môže byť väčšou prioritou ako verejné blaho. Dôležité je získať skúsených ľudí s pevným názorom, no ktorí súčasne chcú nájsť riešenie pre blaho celej komunity. Sú to ľudia, ktorí vidia, že „rastúci príliv“ naozaj „zdvihne všetky člny.“
- Reprezentácia je dôležitá, no nie je to celé riešenie. Skupina identifikovala aj ďalšie pravidlá zapojenia, ktoré majú uľahčiť vytvorenie mechanizmu na premostenie záujmov. CFNI má napríklad skúsenosť s ôsmimi poradnými panelmi vytvorenými na reprezentáciu mnohých záujmov na pripomienkovanie plánov na financovanie aktivít v rámci plánu Peace I. Vždy existujú skupiny, ktoré nemôžu byť zastúpené v správnej rade. No musíme nájsť spôsoby pre všetky z nich, aby mohli vyjadriť svoj názor- my to za nich nevieme povedať s rovnakým presvedčením.
- Andy Morikawa z the Community Foundation of the New River Valley položil otázku o vytvorení pravidiel na zapájanie komunity inak: „Ako sa my sami udržíme na uzde pri spolupráci s úplne novými vznikajúcimi iniciatívami tak, aby sme ich neudusili v zárodku? Najmä v tom prípade, keď máme blízky vzťah s lídrom takejto zápasiacej vznikajúcej skupiny?“ CFNI priblížila skúsenosť s prácou so skupinami politických väzňov a s novou ženskou skupinou.

#### Vystríhajte sa nachytávania ľudí

Nachytať ostatných chceme napr. vtedy, keď ich chceme strápnit' a dokázať, že nám nerozumejú. Keď sa spoja nepriateľské skupiny, každý musí súhlasiť s tým, že radšej bude prehliadať než šťastne použité slová alebo spôsoby vyjadrovania, ako upozorňovať zakaždým na to, že hovoriaci použil slang, výraz vlastný niektorej skupine, čo sa neprístojne vyjadruje o inej skupine, a tým ho strápnovať kvôli slovám, ktoré použil. To si žiada veľa veľkodušnosti, odpúšťania a pružnosti.

Ako nám povedal jeden človek: „Musel som byť úsporný v tom, čo som povedal. Aj keď sú mi poctivosť a celá pravda veľmi vzácne, nemohol som povedať všetko, čo som si myslel. Musel som sa aj naučiť „zjesť všetko, čo bolo na stole“- prijať to, čo hovorili ostatní.“

## **Uznajte postavenie iných a prijmite ho**

Vytvorte také prostredie, v ktorom bude určite počuť vyjadrenie každého, nie podceňované, či povedané len tak, aby sa nepovedalo, a kde zároveň má druhá strana istotu, že bude počuť aj ju. Cieľom nie je len bojovať o nadradenosť na oboch stranách, no naučiť sa niečo o hlboko vsadených hodnotách a dôsledkoch konfliktov pre každého. To sa stávalo, keď sa írski a protestantskí väzni podelili o zážitky zo svojich činov a o stopy, ktoré tieto skutky zanechali na nich samých, na ich rodinách a komunitách, o cene, ktorú všetkých stáli.

Takýto efekt možno dosiahnuť používaním jazyka tej druhej skupiny pri zdôrazňovaní dôležitých vecí, vyvarovaním sa nejednoznačných slov či vyjadrení, udeľovaním rovnakého času a pozornosti pre obidve strany či pomáhaním ľuďom zmeniť ich názor bez trestania či umelého zmenšovania ich problémov.

### **4. princíp: Oceňte investíciu**

Vybudovanie organizácie, ktorá sa zaoberá premostovaním sociálneho kapitálu, si vyžaduje osvojenie dlhodobého plánu. Od ľudí žiada, aby neočakávali odmenu v krátkom čase, aby si uvedomili, že toto je dlhodobá investícia. Ľudia investujú do krehkých organizácií, vediac, že výsledky sa tak skoro nedostavia. Musia sa preto odosobniť od svojich vlastných záujmov. Je to veľký risk, no aj zisk môže byť veľký.

## **PRÍKLADY**

- Skúsenosť CFNI s finančnou podporou väzňov hneď pripomenula vysoké vstupné náklady, výdrž, dlhé trvanie problému a čas potrebný na celkovú zmenu myslenia. Avila Kilmurray z CFNI povedala: “Vedeli sme, že podpora väzňov bude problém, no nemali sme ani potuchy, aká silná bude reakcia, ani ako dlho bude trvať. Ten problém sa stále objavuje. Strieľali sme naslepo. Mohli sme byť lepšie pripravení. Konfliktné skupiny na nás naozaj útočili, ako aj tí, ktorí mali medzi sebou príbuzných polície ako obeť konfliktu. Mnoho ľudí si myslelo, že je priskoro na takúto prácu. Neurobili sme si dostatočný prieskum. Nepozerali sme dost' do diaľky.”
- Skupina diskutovala o tom, ako môže organizácia postupne začať budovať mosty na inej charakteristike- rode- čo bolo poučné v tom zmysle, ako dlho to môže trvať, no zároveň aj v tom, aké rôzne spôsoby možno využiť na splnenie tohto cieľa.

### **5. princíp: Vystríhajte sa získavania stúpcov pre „novú vieru“**

*Ľudia v organizáciách budujúcich svornosť sa nemôžu pokúšať nanútiť svoje názory ostatným. Je to dôležité pre nich osobne aj pre ich organizácie. Udržiava to v popredí tie názory, ktoré premostujú skupiny, chránia organizácie pred utopením sa vo víre konfliktných názorov. Tým, že sa vystríhame lanárit' ostatných pre svoje postoje, zvýrazňujeme*

*oprávnenosť iných pohľadov na vec. Táto snaha neľahať ľudí na svoju stranu sa pretavuje do postoja vzájomného načúvania a úsilia spoločne vyriešiť problém.*

Toto môže znamenať nemať nikdy názor, nepostaviť sa za princíp.

## **6. princíp: Naučte sa „nerozumieť“ a „nebyť akceptovaný“**

Zvyknite si na to, že medzi ľuďmi nemusí vždy dôjsť k úplnému porozumeniu a prijatiu ostatnými. Ani to nie je nevyhnutné. V skutočnosti sa pravdepodobne vždy nedopracujete k úplne uspokojivej definícii konkrétnej situácie. Častokrát to najlepšie, v čo môžeme dúfať, sú mnohonásobné opisy situácie, ktoré sa vynoria naraz, sú rešpektované a akceptované.

Vytvorte atmosféru, v ktorej budú rozdiely akceptované a prijateľné.

Hodnota je viac v budovaní vzťahov ako v presvedčaní ostatných o význame ich pozícií.

## **PRÍKLADY**

- V Severnom Írsku sa stretli rodičia detí v integrovanej škole (katolíckej a protestantskej) v Belfaste, ktorá je sama osebe raritou, a hovorili o symboloch obidvoch „strán“ vystavených na stenách- plagátoch, militaristických vyznamenaniach, zbraniach. Hovorili o tom, aký význam mali tieto symboly pre každého z nich. Bez toho, aby očakávali, že sa im podarí presvedčiť tých ostatných, že oni majú pravdu. Faktory na zamyslenie pri riešení tohto problému boli napr.:
  - Výrazové prostriedky- väzni sú obeť alebo hrdinovia.
  - Zmierenie bez toho, aby sa niekto dohodol na tom, kto spôsobil problém: niektorí videli obeť ako obeť vojny. Iní videli tých istých ľudí ako príčinu problému. Nikto z nich sa nedohodol na tom, prečo sa to všetko stalo. Spoločne čelili ohromnému bloku hnevu, beznádeje a horkosti.
  - Pre dobrý priebeh diskusie môže byť užitočná úloha „kráľovského šaša“ (ako kombinácia humoru a nevedomosti).
- Doug Jansson vyrozprával príhodu, ktorá výstižne ilustruje takýto príklad v jeho praxi v Milwaukee Community Foundation. Bývalá členka, Afroameričanka, hovorila o tom, že sa cíti ako „symbol“ svojej komunity a ako na to iný člen rady, beloch, reagoval: „Nestačí, že aj ja hovorím za celú komunitu?“ „Nie, moju cestu nemôžete poznať. Nemôžete vedieť, čím všetkým som prešla.“ Biely člen rady to musel prijať, práve tak, ako afroamerická členka musela prijať to, že do správnej rady síce patrila ako riaditeľka nadácie, no jej bieli kolegovia nemuseli plne rozumieť jej skúsenostiam.

## **7. Podporujte individuálnu prácu v komunite**

Byť lídrom môže byť osobne veľmi riskantné pre ľudí v našom rozdelenom svete, najmä pre tých, ktorí chcú budovať mosty medzi jednotlivými skupinami.

- Avila Kilmurray v CFNI v Severnom Írsku pracovala s týmto problémom a kolegom poskytla nasledovné pozorovania a odporúčania:
  - Pomáhajte jednotlivcom a komunitám vybudovať si vlastnú silnú pozitívnu komunitnú identitu. To si žiada dvoje: 1) ubezpečte sa, že do svojho programu zahrniete aj príležitosti pre nich na zapojenie sa do budovania komunity, a 2) pomáhajte posilňovať kapacitu jednotlivých komunitných organizácií na to, aby mohli robiť prácu v celej

komunitě alebo premost'ovať jej podskupiny. Týmto chránite jednotlivcov, ktorí sa pokúšajú budovať v komunitě mosty.

- Mnoho ľudí hovorilo o riskoch, ktorým sa vystavovali pri práci s väzňami tej „druhej“ skupiny, najmä s tými čerstvo prepustenými z väzby. Vtedy je pre nich dôležité mať podporu seberovných, keď sa pokúšajú spojiť sa s „tými ostatnými“.
- Na stretnutí majte vždy viac ľudí zastupujúcich jednu skupinu- to ju lepšie reprezentuje a ochraňuje. Súčasne „neobnažujete“, či nezaťažujete len jedného človeka.

## 8. Rozvíjajte lídrov

*Rozvíjajte lídrov, ktorí vedia zachovať svoj názor, keď pracujú na zapájaní a budovaní mostov. Žiada si to osobnosti s dostatkom politických zdrojov, aby mohli vzdorovať podozreniu z nelojality. Lídri slabí vo svojich pozíciách alebo takí, čo sa silou mocou držia svojich autoritatívnych pozícií, sú len zriedka schopní odolávať útokom na to, že sa zapájajú do budovania mostov, do či práce spájajúcej celú komunitu. Úspešní lídri poznajú základné potreby svojich nasledovníkov a podporujú ich v tom, aby s nimi uvažovali a učili sa.*

- Avila Kilmurray tu s dôrazom poznamenala, že toto si vyžaduje rozvoj plurality lídrov, zasiahnutie širšej skupiny ako len ponechanie tejto práce niekoľkým nadaným lídrom na vrchole- načrieť hlbšie a rozšíriť pôsobenie lídrov. Ako hovorí Avila, „Musíme si uvedomiť, že lídri môžu ohroziť svoju povesť- a dokonca svoje životy- keď nahlas hovoria o svojich komunitách takým spôsobom, ktorými ich chcú zrazu spojiť s tými „druhými“.“ Od viacerých lídrov- väzňov sme počuli presne o tomto pocite zraniteľnosti a risku.
- Príkladom je aj sieť mobilných telefónov v Belfaste, ktorá poskytuje rýchlu odpoveď na chýry a správy o násilí a napätí. Informácie môžu byť podávané ďalej v komunitě a tam, kde je to možné, aj medzi jednotlivými komunitami tak, aby sa redukoval počet incidentov a trecích plôch medzi komunitami. Cieľom je aj znížiť pravdepodobnosť, že sa konflikty, ktoré sa už vyskytnú, budú zhoršovať.

## **Bibliografia a zdroje informácií**

### **Web stránky organizácií členov pracovnej skupiny**

Doug Jansson, koordinátor pracovnej skupiny  
The Milwaukee Foundation, USA  
[www.greatermilwaukeefoundation.org](http://www.greatermilwaukeefoundation.org)

Lewis Feldstein  
The New Hampshire Charitable Foundation, USA  
[www.nhcf.org](http://www.nhcf.org)

Orietta Filippini  
Fondazione della Comunita Bresciana  
Taliansko  
[info@fondazionebresciana.org](mailto:info@fondazionebresciana.org)

Irena Gadaj  
Bilgoraj Community Foundation, Poľsko  
[www.flzb.lbl.pl](http://www.flzb.lbl.pl)

Chris Harris  
Community Foundation for Calderdale, UK  
[www.ccfound.co.uk](http://www.ccfound.co.uk)

Avila Kilmurray  
Community Foundation for Northern Ireland, UK  
[www.communityfoundationni.org](http://www.communityfoundationni.org)

Tomáš Krejčí  
Komunitní nadace Euroregionu Labe, Česká republika  
[www.komunitninadace.cz](http://www.komunitninadace.cz)

Joe Lumarda  
California Community Foundation, USA  
[www.calfund.org](http://www.calfund.org)

Andy Morikawa  
Community Foundation of the New River Valley, USA  
[www.cfnrv.org](http://www.cfnrv.org)

Richard Mulcaster  
The Vancouver Foundation, Kanada  
[www.vancouverfoundation.bc.ca](http://www.vancouverfoundation.bc.ca)

Stoyan Nikolov  
Open Society Club, Varna, Bulharsko  
[oscvn@tnt.bg](mailto:oscvn@tnt.bg)

Svetlana Puškareva  
Togliatti Community Foundation, Rusko  
[www.fondtol.infopac.ru](http://www.fondtol.infopac.ru)



Klaus Rollin  
Buergerstiftung Hamburg, Nemecko  
[info@buergerstiftung-hamburg.de](mailto:info@buergerstiftung-hamburg.de)

Ruth Shack  
Dade Community Foundation, USA  
[www.dadecommunityfoundation.org](http://www.dadecommunityfoundation.org)

Nina Spallek  
Stadt Stiftung Guetersloh, Nemecko  
[www.stadtstiftung.de](http://www.stadtstiftung.de)

### **Ďalšie užitočné zdroje informácií**

The Transatlantic Community Foundation Network  
[www.tcfn.efc.be](http://www.tcfn.efc.be)

The Council on Foundations  
[www.cof.org](http://www.cof.org)

The Concord Project  
<http://concord.spsr.ucla.edu>

Community Change Makers: The Leadership Roles of Community Foundations  
2004 Ralph Hamilton, Julia Parzen, Prue Brown  
The Chapin Hall Center for Children at the University of Chicago  
[http://www.chapinhall.org/article\\_abstract\\_new.asp?ar=1366&L2=63&L3=109](http://www.chapinhall.org/article_abstract_new.asp?ar=1366&L2=63&L3=109)

„What Does it Take?“  
Attributes of effective Community Foundation Chief Executives  
(Based on Lessons From the Community Foundations Initiative, 2003)  
Vydané The James Irvine Foundation, [www.irvine.org](http://www.irvine.org)

A Learning Organization- “How do we assess our organization?“  
<http://www.dist.maricopa.edu/users/bleed/learnin.html>