

MEDZISEKTOROVÁ SPOLUPRÁČA V KOMUNITÁCH Prípadové štúdie II.

OBSAH:

1. Junior Achievement Slovensko – Mládež pre budúcnosť, Bratislava.....	2
2. Nadácia Krajina harmónie, Žilina.....	8
3. Spoločnosť environmentálnych vzdelávacích organizácií Špirála.....	12
4. Vidiecka rozvojová aktivita VYDRA, Čierny Balog.....	16

Cieľom tohto materiálu je poukázať na príklady spolupráce slovenských mimovládnych neziskových organizácií s verejným a podnikateľským sektorom. Zber údajov z podkladových materiálov, webstránok a pološtruktúrovaných osobných rozhovorov s vedúcimi predstaviteľmi týchto organizácií a ich partnerov sa realizoval v závere roka 2004.

Tieto prípadové štúdie boli spracované ako súčasť programu Medzisektorová spolupráca Nadácie pre deti Slovenska, ktorý financoval TRUST Program pre strednú a východnú Európu konzorcium Nadácie otvorenej spoločnosti-OSF, Vzdelávacej nadácie Jana Husa a Nadácie pre deti Slovenska. Tematicky i obsahovo nadväzujú na prípadové štúdie spracované v publikácii Medzisektorová spolupráca v komunitách na Slovensku. Monitoring a prípadové štúdie (PANET 2003).

Tento text neprešiel jazykovou úpravou.

Junior Achievement Slovensko – Mládež pre budúcnosť, Bratislava

Základné informácie o organizácii

Junior Achievement Slovensko – Mládež pre budúcnosť (JASR-MpB) vznikla ako nezávislá nezisková vzdelávacia organizácia v roku 1994 na základe licenčnej franchisingovej zmluvy s medzinárodnou organizáciou Junior Achievement Worldwide (vtedy ešte Junior Achievement International). Jej víziou je dosiahnuť, aby mladí ľudia po absolvovaní vzdelávacích programov vedeli, čo v živote chcú a ako to dosiahnu. Poslaním JASR-MpB je poskytovať mladým ľuďom na Slovensku nadštandardné ekonomické vzdelávanie prostredníctvom praktických programov, v ktorých podporujú ekonomické a podnikateľské myslenie. Toto poslanie sa snažia naplňať praktickým rozvíjaním partnerstva medzi podnikaním a vzdelávaním, ktoré vytvára most medzi pracovným prostredím a vyučovacím procesom na všetkých stupňoch a typoch škôl, a vzbudzovaním túžby po kreatívnom učení sa a celoživotnom vzdelávaní sa u mladých ľudí. Vo vzdelávacích programoch sa snažia o profesionálny prístup – sú založené na praktických skúsenostiach, ktoré sú prispôbované na školský systém i celé podnikateľské prostredie na Slovensku.

Počiatky Junior Achievement vo svete siahajú do roku 1916, kedy v USA vznikla myšlienka prakticky vzdelávať mladých ľudí a pomáhať tak tým, ktorí prichádzali z poľnohospodárskych oblastí za prácou do veľkých miest. Neskôr sa v rámci Junior Achievement Ameriky vytvorila metodika a vznikli programy praktickej pomoci mladým ľuďom v začiatkoch ich podnikania. Vzdelávacie programy sa postupne rozšírili aj do ostatných krajín a v roku 1994 sa vytvorila sieť Junior Achievement International so sídlom v Colorado Springs (USA). O desať rokov neskôr (2004) vznikla spojením Junior Achievement USA a Junior Achievement International spoločná celosvetová organizácia Junior Achievement Worldwide. Programy Junior Achievement sa na Slovensku realizovali už od roku 1992. Ako nadácia boli založené v roku 1994, neskôr sa v roku 1997 transformovali na organizáciu s medzinárodným prvkom.

JASR – Mládež pre budúcnosť je aj členom európskej organizácie Junior Achievement-Young Enterprise Europe (JA-YE), ktorá vznikla spojením európskej Junior Achievement a ďalšej európskej organizácie s poslaním a tradíciou v oblasti ekonomického vzdelávania mladých ľudí Young Enterprise. JA-YE Europe poskytuje členským krajinám servisné služby (podporu, informácie, kontakty) a napomáha tvorbe aktuálnych projektov, programov a súťaží na európskej úrovni, ako aj získavaniu finančných prostriedkov, lobingu, šíreniu dobrého mena organizácie a zabezpečovaniu účasti členských krajín na európskych podujatiach.

Programy Junior Achievement zahŕňajú praktické, príťažlivé a náučné aktivity, ktoré vzdelávajú mládež všetkých vekových skupín po celom svete v oblasti ekonómie a podnikania a pomáhajú im pripraviť sa na naplnenie vlastnej kariéry. Od svojho počiatku zasiahla táto organizácia do životov takmer 37 miliónov mladých ľudí na celom svete a poskytla im praktické ekonomické vzdelanie, inšpirovala ich hodnotami slobodného podnikania, ekonómie a obchodu a napomohla tak zvýšiť kvalitu ich života.

Cieľom programov je poskytovať základy ekonomickej gramotnosti zážitkovým spôsobom, podporovať ekonomické myslenie a podávať obraz o reálnom svete podnikania, pričom priestor dostáva tvorivosť a možnosť sebarealizácie. Programy učia mladých ľudí schopnostiam sebareprezentácie a komunikácie, samostatnosti, schopnosti eticky sa rozhodovať a niesť dopady svojich rozhodnutí. Prispievajú tak k budovaniu zodpovednosti za vlastnú budúcnosť a ponúkajú i preventívne riešenia v oblasti zamestnanosti mládeže.

Junior Achievement Slovensko – Mládež pre budúcnosť poskytovala v prvom roku svojho pôsobenia na Slovensku (1992) jeden ekonomický program pre stredné školy – Aplikovaná ekonómia. V ďalších rokoch sa ponuka organizácie rozšírila aj o ďalšie programy pre základné, stredné aj vysoké školy. V roku 1995 začali pracovať regionálne kancelárie v Košiciach a v Banskej Bystrici, ktoré zabezpečovali zavádzanie programov do škôl na strednom a východnom Slovensku.

V súčasnosti je v ponuke JASR-MpB široké spektrum programov pre základné školy, stredné odborné, učňovské školy a gymnázia a pre vysoké školy. Študenti získavajú zručnosti aj vo využívaní IT v programoch, ktoré sú na báze e-learningu a v rámci počítačových simulácií. Okrem programu Aplikovaná ekonómia realizuje JASR-MpB aj programy ako napr. Banky v akcii, Základy podnikania, Poznaj svoje peniaze, Podnikanie v cestovnom ruchu, Manažérsky vzor,

e-Ekonómia, Globálny etický program, Manažérske hry a ďalšie domáce i zahraničné aktivity a súťaže. Prevažne licenčné produkty Junior Achievement International sú adaptované na slovenské podmienky, dopĺňajú ich však aj pôvodné autorské programy, ktoré vytvoril tím slovenských odborníkov-špecialistov na ekonomiku a vzdelávanie. Všetky programy flexibilne reagujú na potreby slovenskej praxe a sú určené na voľnočasové aktivity v školách a ako nepovinne voliteľné predmety schválené Ministerstvom školstva SR. Programy poskytuje JASR-MpB bezplatne, a to vrátane metodiky, učebných textov, školení pre pedagógov, konzultácií, workshopov pre študentov a študentských súťaží. Po celý čas trvania realizácie programu (krátkodobý trvá 6-8 týždňov, dlhodobý 12-24 mesiacov) zabezpečuje organizácia supervízovanie a poskytuje školám kompletné služby, vrátane pomoci a usmernenia.

Vo vzdelávaní JASR-MpB má nezastupiteľnú úlohu využívanie siete vyškolených učiteľov, ktorí na školách vyučujú spôsobom "learning-by-doing", ale aj súčinnosť dobrovoľných konzultantov z podnikateľskej a manažérskej sféry, ktorí študentom poskytujú vlastné pohľady a skúsenosti z podnikania a riadenia. Pri organizačnom zabezpečovaní celoslovenských súťaží a aktivít využívajú aj absolventov svojich programov – členov alumniJA.

Za prínos k inováciám programov získala organizácia v roku 2001 medzinárodné ocenenie Junior Achievement International - Innovation Award, ktoré sa udeľuje každé dva roky za výnimočné kreatívne snahy pri rozvoji národnej organizácie, za vylepšenie finančnej situácie a za tvorbu a realizáciu nových programov a príležitostí pre mladých ľudí. Vo februári 2003 JASR-MpB úspešne absolvovala proces akreditácie kvality podľa medzinárodných štandardov Junior Achievement International tzv. SELECT. Slovensko sa tak zaradilo k prvým dvom krajinám sveta (po Írsku a Argentíne), ktoré získali akreditáciu kvality v sieti 112 členských krajín Junior Achievement. Ocenenie na medzinárodnej konferencii získal aj kurz "e-Ekonómia", ktorý v JASR-MpB vytvorili v spolupráci s Infovekom a neziskovou organizáciou P-MAT. Junior Achievement Slovensko – Mládež pre budúcnosť je aj držiteľom najvyššieho ocenenia v sieti JA International – Fuqua Global Excellence Award. Nositeľ ceny, ktorá bola v doterajšej histórii Junior Achievement International udelená iba po tretíkrát, musí spĺňať kritéria ako členstvo v sieti JA International minimálne 5 rokov, priemerný ročný nárast počtu študentov počas 3 rokov najmenej 20%, účasť na medzinárodných súťažiach a aktivitách a finančná stabilita.

Spolupráca s podnikateľským sektorom a samosprávou, samofinancovanie

Celá cesta vzniku a fungovania Junior Achievement – Mládež pre budúcnosť je spojená s podnikateľským sektorom. Je základom ich filozofie, poslania i samotného know-how – prepájať vzdelávanie s reálnym podnikaním. Pri počiatkoch organizácie v USA sa stretol dopyt a ponuka – mladí ľudia po skončení školy začínali podnikat' a častokrát bankrotovali, nevedeli sa uchytiť – na druhej strane stáli manažéri, ktorí si prešli rôznymi fázami podnikania a riadenia a rozhodli sa týmto mladým ľuďom – budúcim zamestnancom a partnerom v dodávateľsko-odberateľských vzťahoch, ktorých neúspechom boli tiež poznačení, pomôcť. Dali dohromady prostriedky a vytvorili fond na podporu podnikania na „nečisto“, akúsi školu podnikania, v ktorej by sa ešte v procese vzdelávania na školách naučili potrebným zručnostiam a získali informácie nevyhnutné pre úspešné podnikanie. Na Slovensku bola v tejto oblasti začiatkom deväťdesiatych rokov podobná situácia ako v USA začiatkom 20. storočia. Podnikanie sa len rozbíhalo a potreba vzdelávania v tejto oblasti bola obrovská.

V tom čase s myšlienkou podpory ekonomického vzdelávania mladých na Slovensko prišiel podnikateľ Tomáš Baťa, ktorý bol známy svojím postojom ku vzdelaniu a ktorý zakúpil na programy licenciu. Na stredné školy sa tak v roku 1992 podarilo presadiť aplikovanú ekonomiu ako doplnkový predmet vzdelávania. Problém bol však v tom, že naša legislatíva neumožňovala pôsobenie nepedagógov vo vyučovacom procese – preto sa rozhodli, že vzdelávanie budú zabezpečovať „konzultanti z praxe“. Tomáš Baťa prepožičal organizácii aj svoje vlastné meno – jej oficiálny názov bol Baťa Junior Achievement. Zo začiatku táto skutočnosť organizácii veľmi pomáhala – otvárala im dvere do ďalších zahraničných spoločností na Slovensku. Neskôr, v rokoch 2000-2001, však začali pociťovať nevýhody tohto spojenia. Meno Baťa sa nemohlo kvôli legislatívnej úprave priamo objavovať v médiach, pretože mohlo byť považované za skrytú reklamu, čo spôsobovalo, že aj názov celej organizácie začal pri medializácii jej aktivít vypadávať. Druhou stránkou tejto mince bolo, že názov Baťa začal pri získavaní podpory od iných podnikateľských subjektov slúžiť ako príťaž. Jeho úspešné podnikanie spôsobovalo, že iní podnikatelia váhali a otvorene odmietali podporovať vzdelávacie aktivity jeho organizácie, keďže Baťa sám bol „dostatočne“ bohatý. Obidve tieto skutočnosti začali poškodzovať celú organizáciu, neskôr preto pristúpili k jej premenovaniu na Junior Achievement Slovensko – Mládež pre budúcnosť.

Pri rozvíjaní spolupráce s podnikateľským sektorom a jeho vťahovaní do aktivít organizácie im napomáhala aj know-how a manuál z centrálnej materskej organizácie v zahraničí. Táto spolupráca sa nesústredila len na získavanie finančných prostriedkov od úspešných obchodných spoločností – jej cieľom bola príprava budúcich zamestnancov, manažérov pre podnikateľský sektor, ale aj klientov či budúcich konkurentov. Tí budú tvoriť a ovplyvňovať celé podnikateľské prostredie, v ktorom firmy pôsobia, čo bolo aj motivačným prvkom pri získavaní ich podpory pre organizáciu. Podnikateľské subjekty pritom poskytovali aj svoju expertnú pomoc – vo forme poskytnutia svojich zamestnancov, odborníkov, ľudí z praxe (finančných, personálnych, obchodných, marketingových manažérov apod.). Celé je to o prepojení dvoch svetov – akademického, ktorý prináša vedomosti, a podnikateľského, ktorý vie pomôcť pri rozvíjaní zručností a budovaní tímovej spolupráce. Takýto prístup ku vzdelávaniu bol inovatívny a žal úspechy. Najdôležitejšia pri ňom bola zmena myslenia a systémového prístupu, ktorá sa však nedostaví za krátky čas.

Nástrojom na vťahovanie ľudí z praxe do fungovania organizácie sa stala správna rada JASR-MpB. Pri jej budovaní vychádzali taktiež z odporúčaní materskej organizácie, vytvorili si však aj vlastné postupy a hodnotenia. V nich zohľadňujú nielen vek, pohlavie, profesiu, funkčné postavenie člena správnej rady či jeho právomoci pri rozhodovaní o poskytnutí príspevku vlastnej firmy pre organizáciu, ale aj geografickú polohu firmy, odvetvie, v ktorom pôsobí, či jej veľkosť. Členovia správnej rady majú aj svoj kódex a efektívne fungovanie celej rady posudzujú podľa šiestich faktorov – expertná úroveň členov, riadiace skúsenosti, reprezentácia komunity, finančný dopad pre organizáciu, oddanosť Junior Achievement a špeciálne služby pre organizáciu. Správna rada organizácie dnes zahŕňa zvučné mená ľudí z úspešných firiem, ktorí sú okrem iného aj zárukou finančnej podpory. Tí, keď vidia úspechy organizácie, na ktorých sa aj sami čiastočne podieľajú, priťahujú ďalších odborníkov a podporovateľov, prípadne zvyšujú výšku svojej finančnej podpory pre organizáciu. A to či už vo forme príspevku spoločnosti, v ktorej pracujú, resp. aj individuálneho príspevku. Dochádza tak k postupnej zmene myslenia a prístupu k organizácii. Budovanie efektívnej fungujúcej správnej rady sa ukázalo ako nevyhnutný predpoklad úspešnosti JASR-MpB a s posilňovaním správnej rady silnela aj celá organizácia.

Programy JASR-MpB nie sú jednorazovými projektami – ich zmysel a úspešnosť je v tom, že sa pravidelne opakujú ako vzdelávacie programy, prístupné pre čo najviac študujúcich. Hoci niektoré z nich majú niekoľko rokov (napr. Aplikovaná ekonómia už vyše 10 rokov), stále sú veľmi žiadané. Pri získavaní podpory je preto častokrát potencionálnym podporovateľom ťažké vysvetliť, že pre organizáciu je dôležité, aby príspevky boli skôr pravidelné a dlhodobé, hoci možno aj menšie, ako keď získajú veľké dary, ktoré sú však jednorazové. Zabezpečuje sa tým kontinuita a opakovanie týchto vzdelávacích aktivít, ktoré budovaním a prenášaním skúseností učiteľov, ale aj absolventov vytvárajú oveľa väčšiu synergiu, akú by priniesli len jednorazové projekty.

Pozitívne a negatívne skúsenosti

Pre úspešnosť získavania podpory zo strany podnikateľského sektora je dôležité, aby si osobnosti, ktoré sa stretnú, vyhovovali. Peniaze sa vždy poskytujú ľuďom – úspešná spolupráca môže nastať len tam, kde medzi darcom a tým, čo o podporu žiada, nastane ľudské porozumenie a dôvera. Teórie fundraisingu skrachujú na tom, ak niekto nie je schopný presvedčivo komunikovať a nemá charizmu – táto vlastnosť je popri dostatočnom teoretickom zázemí nesmierne dôležitá. Je nevyhnutné, aby sa pri oslovovaní biznis subjektu hovorilo jazykom manažérskeho, podnikateľského sveta, aby myšlienka bola dostatočne zrozumiteľná a prezentovaná. Taktiež je potrebné, aby neziskové organizácie rozmýšľali podnikateľsky a boli schopné tak k biznisu aj pristupovať.

V období rokov 1998-2000 vnímal biznis sektor mimovládne neziskové organizácie nepriateľsky. V tom čase boli MNO považované za tých, ktorí sú podvodníkmi, za organizácie, v ktorých pracujú ľudia, ktorí sa inak nevedia uživiť, resp. uplatniť. Slovenské podnikateľské subjekty v tom čase nemali o neziskovom sektore a o tom, ako funguje, ani potuchy. V Junior Achievement vtedy veľmi nových podnikateľov nenavštevovali, lebo by ich ani neprijali a nevypočuli. Zahraničné spoločnosti v tom období nemali na Slovensku vlastné rozpočty na podnikové darcovstvo, nepracovalo v nich ani veľa slovenských manažérov. Kompetencie neboli veľmi delegované, domáci manažéri sa v prípade záujmu o podporu museli pýtať v materských spoločnostiach v zahraničí, čím sa ten komunikovaný odkaz mohol strácať. Znižovala sa tak šanca na získanie podpory z týchto zdrojov. V tom čase boli na Slovensku pre neziskový sektor ešte k dispozícii zahraničné verejné i nadačné zdroje, ktoré však v JASR-MpB veľmi nevyužívali. Nespoliehali sa na ne, nedostávali z týchto zdrojov peniaze, a pretože na ne neboli ani veľmi odkázaní, ich neskorší odchod sa JASR-MpB ani veľmi nedotkol. Drvivú väčšinu zdrojov v rozpočte organizácie tvorili prostriedky získané z podnikateľskej sféry. V roku 1998 sa rozpočet organizácie pohyboval vo výške 4 mil. Sk, v roku 2002 to už bolo 9-10 mil. Sk, nasledujúci rok klesol na 7 mil. korún.

Postoj firiem k vlastnému darovstvu sa neskôr (v rokoch 2000-2002) mení. Aj na Slovensku začína podnikateľský sektor a ľudia v ňom chápať význam podpory verejnoprospešných aktivít. Obmedzuje sa však podľa skúseností JASR-MpB hlavne na dve oblasti – charitu, ktorá vyvoláva súcit, a šport, ktorý pomáha firme zlepšovať meno a budovať vlastné renomé. Silné zahraničné spoločnosti, ktoré sa na trhu už dávnejšie etablovali, si vytvárajú vlastné oddelenia pre darovstvo a vyčleňujú naň aj balík peňazí. Nimi už môžu disponovať aj slovenskí manažéri, pracujúci v týchto spoločnostiach – nemusia o súhlas žiadať zahraničné centrály. Čo sa pri získavaní zdrojov pre JASR-MpB podarilo dohodnúť na najvyššej úrovni, však pri spracovaní na nižších úrovniach riadenia častokrát zaspáva. Manažéri na nižších pozíciach sa v snahe o zabodovanie u šéfa neraz snažili získať z tejto podpory čo najviac pre firmu. Veľakrát to z ich strany spôsobovalo prehnané nároky na zverejňovanie mena firmy, tlačili neziskové organizácie do nemiestnych PR aktivít za nízke ceny. Do popredia sa tak často dostávali etické aspekty takéhoto prístupu k podpore MNO.

V ďalšej fáze spoločenského vývoja došlo vo firmách podľa skúseností, ktoré nadobudli v JASR-MpB, k posunu v rozhodovacích kompetenciách na Slovensku. V zahraničných spoločnostiach sa rozhodovanie presúva na väčšie orgány, ktoré si firmy vytvárajú – rady, komisie – v rokoch 2002-2004 o poskytovaní podpory pre neziskový projekt už rozhoduje skupina delegovaných pracovníkov. Kým predtým bol fundraising skôr o ľudskom porozumení, v tomto období vstupuje do tejto oblasti zo strany firiem skôr technokracickejší prístup. Proces získavania podpory to posúva z ľudskej roviny do podoby štruktúrovanej a systematizovanej. V situácii, keď sa systémové pravidlá nedodržiavajú tak ako na Slovensku, to môže proces získavania prostriedkov skomplikovať. O poskytnutí podpory teda vo väčších firmách rozhodujú skupinové orgány, v ktorých majú dominantné zastúpenie muži. To sa odráža aj na oblastiach, ktoré sa firemné subjekty rozhodnú v prevažnej miere podporovať. Na prvom mieste je to šport, potom zdravotníctvo a charita, občianske aktivity (najmä v predvolebnom období, kedy politická zmena bola prínosná aj pre samotný biznis), na posledných miestach zostávajú environmentálne, kultúrne a vzdelávacie aktivity. Napriek tomu sa JASR-MpB postupne darilo potencionálnych firemných darcov presvedčať, že podpora vzdelávania patrí k tým najdôležitejším. Mnohé firmy mali oblasť vzdelávania uvedenú len formálne ako prioritu svojej podpory – poskytovali školám napr. počítače – no vďaka viacerým osvieteným ľuďom vo firmách sa darilo zabezpečovať dostatočné zdroje pre vzdelávacie programy a vlastné fungovanie.

Na pozíciach top manažérov väčšiny súkromných podnikov (nemajú skúsenosť so štátnymi) sú otvorení a skúsení ľudia. Títo odborníci, ktorí sú zorientovaní a ktorí sa vyznajú, sú vzdelané osobnosti, ktoré chápu širšie súvislosti rozvoja celej spoločnosti. Tieto skúsenosti posilnili v JASR-MpB pozitívny pocit, že Slovensko ako spoločnosť smeruje dopredu. Motívom, prečo predstavitelia firiem vstupujú do spolupráce a podpory Junior Achievement je predovšetkým zaujímavý nápad, skvelá myšlienka, ktorá je oslovujúca a ktorej realizácia má pozitívny dopad na budúcnosť. Za zaujímavú označujú títo predstavitelia aj možnosť byť v kontakte s mladými ľuďmi a vymieňať si vlastné názory s pohľadmi zanietenejších budúcich podnikateľov. Tí častokrát neváhajú konfrontovať svoje predstavy o riadení s konzultatmi-odborníkmi s dlhoročnými skúsenosťami, čo aj pre týchto odborníkov z praxe predstavuje zaujímavé osvieženie a výborný pocit zo zmyslupnej práce s kolektívom mladých entuziastov, ktorým o niečo ide. Ten ich potom motivuje aj k ďalšej podpore vzdelávacích programov a celej organizácie. Nemenej dôležitým motívom je aj zanietenie pracovníkov organizácie, ktorých osobné rozhodnutie pre prácu v tejto oblasti je najlepším predpokladom vlastnej efektívnosti.

Negatívnou skúsenosťou pre organizáciu je prevažujúca nevedomosť o neziskovom sektore ako takom – jeho obraz je vraj u približne 2/3 obyvateľstva deformovaný, a to sa dotýka aj najmenších podnikateľov – živnostníkov. Pre mnohých je tretí sektor spojený s politikou a politickým angažovaním sa. Charita a pomoc je pravdepodobne každému človeku prirodzená, v JASR-MpB však majú obavy, či to všeobecne verejnosť aj tak prijíma, že to je oblasť angažovania sa neziskového sektora. Negatívne v Junior Achievement vnímajú aj postoj samotných organizácií neziskového sektora – častokrát sa ľudia v nich pracujúci uzatvárajú do seba, do vlastných predstáv o tom, akí sú úžasní a aké skvelé je to, čo robia, čomu sa venujú. Ako veľmi potrebnú preto vnímajú nutnosť akejsi osvetovej kampane, ktorá by bola zameraná na zvýšenie povedomia o sektore, o jeho prínose pre spoločnosť, aby sa mu všeobecne vo verejnosti a jednotlivých komunitách viac rozumelo a dôverovalo.

Za rovnako potrebnú považujú platformu, ktorá by vytvorila priestor pre komunikáciu o novej možnosti asignácie 2 % z dane príjmu právnických osôb. Tie totižto spôsobujú, že dary pôvodne venované zo zisku firiem sa presúvajú do prostriedkov (de facto verejných), poukázaných prostredníctvom tohto inštitútu. Ten je však vo svojej podstate anonymný, chýba pri ňom adresnosť a identifikovateľnosť toho, kto prostriedky poukázal. Nehovoriac o poďakovaní ako inšpirácii a ďalšej možnosti budovania vzťahu. Za negatívnu tendenciu považujú aj hromadnejšie zakladanie vlastných podnikových nadácií zo strany firiem, v ktorých sa skutočné verejnoprospešné použitie poukázaných daní môže vďaka

legislatívnej úprave predsa len ťažšie kontrolovať. Skúsenosti z praxe poukazujú na to, že sa zo strany štátu vytvorili podmienky, aby si firmy takýmto spôsobom pomohli – vytvoril sa priestor na legálne prelievanie zdrojov z daní na netransparentné súkromné použitie. Vnímajú to ako väčšie ohrozenie pre neziskový sektor ako samotný odchod zahraničných zdrojov, ktoré ho doteraz v prevažnej miere financovali. Spolu so zrušením daňových zvýhodnení darovania na verejnoprospešný účel tak podľa ich pohľadu nebol neziskový sektor posilnený, skôr naopak.

Výsledkom spolupráce Junior Achievement – Mládež pre budúcnosť s podnikateľským sektorom sú získané finančné prostriedky – organizácia žije len z nich. Zároveň sa im darí získavať aj nefinančnú podporu (napr. počítače, jedlo apod.) – ročne to predstavuje z ich rozpočtu približne 800 tisíc až 1 mil. Sk. V získavaní nefinančnej podpory sú úspešní hlavne v regiónoch. Neoddeliteľným prínosom pre organizáciu je predovšetkým know-how, ktoré im firmy poskytujú. Výsledkom takéhoto nadväzovania kontaktov, získavania zdrojov a rozvíjania spolupráce je skutočnosť, že vzdelávacie programy sú udržateľné a hoci v nedávnej dobe prišlo k zníženiu počtu pracovníkov na sedem, aktivity organizácie zostávajú v nezmenenom rozsahu. Napriek tomu, stále pociťujú nedostatok zdrojov na vlastný marketing a reprezentáciu študentov najmä na podujatiach v zahraničí.

Protihodnotou, ktorú v JASR-MpB poskytujú firmám, sú nielen komunikácia a zverejnenie loga spoločnosti na vlastných materiáloch a aktivitách, ktoré oslovujú okolo 20 tisíc mladých ľudí. Podľa výšky poskytnutého príspevku začali podporovateľov členiť do jednotlivých kategórií – na diamantových (sem patria Baťa a HP), zlatých (Castor & Pollux, DELL, SAP, PricewaterhouseCoopers, UNION, Slovenská sporiteľňa), strieborných (Danfoss, IPEC Group, Slovalco, US Steel Košice, Mediatel, Kanadské veľvyslanectvo, Nadácia pre deti Slovenska), bronzových (okrem iných aj Citigroup, CoopJednota, Accenture, Ernst & Young, KPMG, Palma, GAMO, Microsoft, Slovnaft, Tauris, HVB Bank a ďalší) a ďalších. Okrem toho im poskytujú aj priamu spätnú väzbu a pozývajú ich na vlastné akcie. Ak si predstavitelia firiem nájdu na to čas, väčšinou odchádzajú nadšení a viac motivovaní pre ďalšiu podporu. Netreba zabúdať ani na fakt, že nielen samotná húževnatá riaditeľka či zamestnanci organizácie, ale hlavne množstvo absolventov programov z radov mladých ľudí, ktorých počet sa za tie roky vyšplhal už do stotisíc, sú pre firmy najlepšou chodiacou reklamou.

Napriek tomu, že zúčastnených ľudí z biznisu a samotné firmy to celé stojí peniaze i venovaný čas, nerobia to primárne pre komunikačný efekt. Prostriedky by sa na tento účel dali efektívnejšie vynaložiť investovaním do reklamy. Dôvod, prečo sa do podpory a práce pre organizáciu zapájajú, je v tom, že ide o dobrú vec a že okrem osobného uspokojenia to ich spoločnostiam pridáva nový, ľudský, spoločenský rozmer. Skúsenosti zo spolupráce s JASR-MpB majú len pozitívne – aj vďaka tomu, že majú na smerovaní organizácie osobný podiel a majú dokonalý prehľad o tom, čo organizácia robí a ako hospodári.

Faktory úspechu

Medzi faktory úspešnej spolupráce s podnikateľským sektorom zaraďujú v Junior Achievement nutnosť prelomenia momentu, kedy je organizácia a jej aktivity neznáma. Len tá nezisková organizácia, ktorá je dostatočne známa a ktorej aktivity sa vyznačujú profesionalitou a majú svoju osvedčenú kvalitu, môže byť v oslovovaní potencionálnych partnerov pre spoluprácu úspešná. Keďže reklamné možnosti neziskových organizácií sú veľmi obmedzené, v prípade JASR-MpB bolo dôležité, že sa o nich informácie šírili ústnym podaním na základe pozitívnych skúseností zapojených učiteľov a samotných študentov. Cez sieť zapojených škôl sa známosť Junior Achievement a ich programov rýchlo šírila a dosiahla až takú úroveň, že organizácia svoje programy pre priamych klientov momentálne ani nemusí propagovať – dopyt po jej produkte – vzdelávacích programoch – je väčší, ako sú vôbec schopní uspokojiť. Budovanie vlastného mena a dôveryhodnosti celej organizácie bolo jedným z kľúčových faktorov ich úspešnosti. Nezanedbateľnú úlohu pritom zohráva vlastná serióznosť a transparentnosť vystupovania. Jej predpokladom je otvorené finančníctvo, z ktorého sa ktokoľvek môže kedykoľvek dozvedieť, ako boli získané prostriedky použité a vyúčtované. Napomáha tomu aj výročná správa alebo aj finančný výbor, ktorý si organizácia zriadila. V ňom i samotnej správnej rade sú aj odborníci z biznis sféry, ktorí majú túto oblasť v organizácii na starosti – v spomínanom finančnom výbore sú to napr. odborníci z PricewaterhouseCoopers. Táto transparentnosť im umožňuje vystupovať voči partnerom otvorene, aby v žiadnej chvíli nevznikol ani náznak pochybnosti o zaobchádzaní s poskytnutými prostriedkami. Kľúčom k úspechu je v neposlednom rade aj vyššie uvedené budovanie správnej rady. Jej členovia boli tými, ktorí organizáciu sami odporúčali ďalším potencionálnym partnerom. Tým, že pre Junior Achievement fungovali ako sprostredkovatelia a poskytovali o nich vlastné referencie, výrazne prispievali k jej dôveryhodnosti, dobrému menu a otvárali jej tak dvere k ďalším partnerom a podpore.

Pre predstaviteľov firiem je okrem spomenutých faktorov dôležitá aj flexibilita a ochota pracovníkov organizácie a ich systém práce – jednak so študentami, a jednak aj s nimi ako investormi do organizácie či vlastných programov, ktoré si môžu organizácie v JASR vytvoriť.

Perspektívy

Slovenská pobočka Junior Achievement je preverená nielen slovenskou realitou a viac ako desaťročnou bohatou skúsenosťou z nej, ale má za sebou aj celoeurópske zázemie a skúsenosti zo zahraničia. Sieť jej partnerov, dobre fungujúca spolupráca s mnohými firmami a úspešné vťahovanie ich predstaviteľov do chodu organizácie vytvárajú dobré predpoklady pre udržateľnosť organizácie aj do budúcnosti. V nej neočakávajú žiadne dramatické výkyvy či už v získavaní zdrojov alebo fungovaní organizácie – a to ani smerom nadol, ani smerom nahor. Spoluprácu a podporu do budúcnosti prisľubujú aj zúčastnení partneri z biznisu. Vo forme môže prísť k nejakým zmenám (napr. začlenením 2% dane alebo ich kombináciou s ďalšími formami), ale výška by sa nemala výraznejšie meniť. Junior Achievement Slovensko patrí v sieti JA medzi špičku, o čom svedčia aj získané ocenenia. Sami si však uvedomujú, že obhájiť prvenstvo je niekedy ťažšie, ako ho získať. Na udržanie tejto kvalitatívnej úrovne ako aj preukázanej profesionality a dôveryhodnosti organizácie budú preto musieť aj v budúcnosti vynaložiť nemalé úsilie.

Odporúčania

Prvotným predpokladom úspechu v spolupráci neziskovej organizácie a firmy je pochopenie. Pochopenie toho, o čom ten spoločný projekt je, čo prináša, čo rieši – až potom sa dá zo strany firmy hovoriť o konkrétnej výške či forme podpory (vzhľadom na jej možnosti). Pochopenie je kľúčové aj v presvedčení o dôležitosti projektu pre budúcnosť – jednak firmy, ale aj organizácie a celej spoločnosti. Dôležitá je pritom nielen samotná myšlienka, ale aj imidž neziskovej organizácie, ktorá s ňou prichádza.

V procese nadväzovania vzťahu a pre jeho neskoršie udržanie je životne dôležitá komunikácia a schopnosť prezentovať vlastné projekty i organizáciu. Tie sú predpokladom schopnosti presvedčiť, že aj nezisková organizácia dokáže byť spoľahlivým partnerom pri napĺňaní cieľov, a to nielen smerom k svojim klientom, ale aj voči potencionálnym podporovateľom-investorom. Keď sa ktokoľvek snaží získať podporu pre svoje aktivity, musí pre to sám vyvinúť nejaké úsilie. To spočíva nielen v schopnosti získať nevyhnutné informácie – či už o firme alebo človeku, ktorého sa chystáme osloviť – ale tieto informácie aj neskôr pretaviť do primeraného oslovenia a ponuky, ktorá partnera dostatočne osloví. V neziskovom sektore je veľa nadšenia a entuziazmu – jazyk jeho predstaviteľov by pri nadväzovaní spolupráce mal byť dostatočne zrozumiteľný a prispôsobený zvyklostiam biznisu. Je pritom potrebné, aby partneri našli spoločnú reč, aby projekt, na ktorom majú spolupracovať bol dostatočne oslovujúci pre obe strany.

Pri oslovovaní je dôležité prezentovať aj zaujímavé materiály, ktoré sú stručné a pritom dostatočne výrečné – podnikatelia nemajú čas venovať im príliš veľa pozornosti, a preto musia veľmi rýchlo osloviť a presvedčiť. V tomto procese sa veľmi často podceňuje forma – nielen propagačných materiálov, ale aj vlastného vystupovania či napr. oblečenia. Rovnako ako odporúčanie zaznieva aj rada, že pre získanie podpory je dôležité mať za svojou organizáciou okruh ľudí, ktorí budú aktivity dobre poznať a podporu pre ne osobne odporúčať. Je to o nadväzovaní vzťahov – nielen na podnikateľskej, ale aj spoločenskej úrovni. Ako hovorí úspešná riaditeľka tejto organizácie: „obchody sa robia na spoločenských akciách, v kanceláriách sa už len podpisujú...“

Kontakt

Junior Achievement Slovensko - Mládež pre budúcnosť
Košická 52
821 08 Bratislava 2

tel.: (02) 5020 3040
fax: (02) 5020 3041
e-mail: jasr@jasr.sk
web: www.jasr.sk

Nadácia Krajina harmónie, Žilina

Základné informácie o organizácii

Už od polovice deväťdesiatych rokov pôsobí v Žiline Nadácia Krajina harmónie, ktorej poslaním je prispievať k integrácii zdravotne postihnutých mladých ľudí do života komunity, z ktorej pochádzajú, a prispievať tak k zlepšeniu života v celej komunite. Na jej počiatku boli traja zakladatelia, ktorí sa rozhodli predchádzajúce niekoľkoročné aktivity pri organizovaní kreatívneho festivalu Jašidielňa a trojdňových vikendových stretnutí Krajina harmónie rozšíriť aj na ďalšie projekty v prospech tejto znevýhodnenej skupiny. V roku 1995 prichádza k formalizácii týchto aktivít a k založeniu nadácie. Prvotné nadšenecké odhodlanie tak dostalo nový rámec, v ktorom sa mohlo postupne ďalej rozvíjať. Nadácia Krajina harmónie organizuje festivaly, sympózia, prednášky, semináre, tvorivé dielne, klubové večery, súťaže a stretnutia pre mentálne, zmyslovo, citovo a telesne postihnutých ľudí, tých, čo sa o nich starajú, i širokú verejnosť. Cieľom týchto aktivít je pomáhať vytvárať harmóniu medzi ľuďmi navzájom, ľuďmi a ich okolím a približovať ich k dobru, kráse, pravde, láske, radosti, poznaniu, slobode, tolerancii a úcte k životu. Ich snahy smerujú k podpore spoločenského a kultúrneho života ľudí a k nahrádzaniu ústavnej starostlivosti pre ľudí s postihnutím, ktorých chcú začleniť do života komunity. Dôležité je aj formovanie postojov spoločnosti k občanom s postihnutím.

Činnosť nadácie je zameraná na vyplňanie voľnočasových aktivít mladých ľudí s postihnutím i bez postihnutia – vo vlastných priestoroch pravidelne organizujú záujmovú činnosť a krúžky divadla, varenia, angličtiny, počítačov, keramiky, šikovných rúk atď. Pravidelnými sú diskusné stretnutia v Klube Dlhá cesta, kde sa schádzajú desiatky ľudí v duchu „chceme byť spolu“ a debatujú o každodenných problémoch v prostredí priateľov. Niekoľkokrát do roka organizuje nadácia víkend strávený ďaleko od civilizácie pod názvom Jarná – letná – jesenná – zimná krajina harmónie, ktorý je zameraný na tvorivé spoznávanie iných kultúr, ľudí, seba samého a rozvíjanie vlastných schopností. Pred Vianocami pozývajú svojich účastníkov, ľudí z nadácie, priaznivcov, umelcov, novinárov a podporovateľov na Slávnosť svetiel. Na tomto stretnutí púťavou a pre každého prijateľnou formou prezentujú svoje aktivity za uplynulý rok a prejavujú vďačnosť za poskytnutú podporu. Súčasne udeľujú tri Ceny Forresta Gumpa – pre človeka s postihnutím, ktorý urobil vo svojom živote významný krok, pre človeka, ktorý pomohol postihnutým ľuďom na ich životnej ceste a pre najštedrejšieho sponzora. Mladému človeku, ktorý prejavil tvorivý čin roka, je zase určená Cena Tracyho tigra. Avšak najvýznamnejšou akciou, ktorú nadácia organizuje každoročne v septembri, je medzinárodný festival tvorivosti a fantázie Jašidielňa. Je to trojdňové stretnutie v celom meste Žilina, zamerané na vzájomnú inšpiráciu ľudí s postihnutím, študentov, majstrov tvorivých dielní, umelcov a širokej verejnosti. Počas neho mladí ľudia s postihnutím i bez postihnutia v najrozličnejších činnostiach prezentujú, že chcú a dokážu tvoriť, spoznávať sa a žiť spolu.

Spolupráca s podnikateľským sektorom a verejnou správou

Získavanie podpory v komunite a spolupráca so subjektami iných sektorov sa rozvíjali už od prvopočiatkov festivalu začiatkom deväťdesiatych rokov. Pri jeho organizovaní sa začali obracať na miestnych podnikateľov a snažili sa získať ich podporu. Zároveň ich začali vťahovať do diania organizácie prostredníctvom pozývania na každoročnú Slávnosť svetiel, na ktorej mali príležitosť zistiť, čomu sa nadácia konkrétne venuje a ako svojou prácou s postihnutými klientami zlepšuje kvalitu ich života. Slávnosť svetiel je hlavne o ľuďoch v komunite – tých sa jej účastní okolo 200. Je to spôsob poďakovania sa za podporu, prezentácia vlastných aktivít, ale aj spôsob, ako si získanú podporu udržiavať.

V nadácii sa spoliehajú na dlhodobú podporu viacerých menších podnikateľských subjektov ako na spoluprácu s jedným veľkým, strategickým partnerom. Hoci je práca s nimi náročná, pokladajú to za oveľa istejšie a stabilnejšie, ako keby záviseli len od podpory jedného partnera. Každoročne sa obracajú na okruh existujúcich i nových podporovateľov so žiadosťou o príspevok vo forme listu, pričom sa snažia získať podporu hlavne pre festival Jašidielňa ako aj iné aktivity, ktoré sú v žiadosti vymenované. Súčasťou listu je zároveň aj návrh darovacej zmluvy. Ako sa festival Jašidielňa stával čoraz známejší a populárnejší (v roku 2004 sa organizoval už jeho 15. ročník), stávalo sa získavanie podpory pre nadáciu aj relatívne jednoduchšie. V súčasnosti (2004) majú stabilný okruh asi 50-60 podporovateľov z podnikateľských subjektov, ktorí pravidelne reagujú na žiadosti a poskytujú príspevky od 500 do 50.000 Sk. Niektorí stáli podporujú čiastkami 10.000-20.000 Sk. Od Stredoslovenskej energetiky, a.s. sa im prostredníctvom kontaktov na najvyššie vedenie firmy podarilo získať zmluvou o reklame a asignáciou 2% dane z príjmu právnických osôb celkovo okolo 200.000 Sk. Tento okruh podporovateľov sa im z času na čas darí rozširovať o nových záujemcov o podporu.

Okrem finančných príspevkov získavajú od podnikateľov aj nepeňažné dary, ako napr. nápoje, potraviny (ovocie, šišky, atď.) či rôzne zľavy, odevy alebo obuv na festival.

Nadácia Krajina harmónie pôsobila dlhé roky v rôznych priestoroch – nedisponovala vlastnými a bola tak odkázaná na milosť viacerých subjektov, ktoré jej poskytovali priestor pre voľnočasové aktivity jej účastníkov. V roku 2002 dostala ponuku od súkromnej osoby na odpredaj zdevastovaného objektu v centre Žiliny. Keďže disponovala len limitovanou čiastkou (od štátu a Spolupracujúcich holandských nadácií v strednej a východnej Európe), ktorá nezodpovedala predstavám predávajúceho, nakoniec sa jej podarilo získať tento objekt za veľmi výhodnú, niekoľkonásobne nižšiu cenu. Za jeden rok sa im za podpory viacerých subjektov podarila rekonštrukcia väčšiny priestorov a v roku 2003 ju mohli sprístupniť nielen ako priestory pre vlastné sídlo a činnosť, ale umožnili v jej priestoroch pôsobiť aj ďalším 5 neziskovým organizáciám, resp. ich žilinským pobočkám. Najdôležitejšie však pravdepodobne bolo, že sa im podarilo sprevádzkovať priestory pre chránené bývanie 6 postihnutých mladých ľudí. Mnoho subjektov poskytlo pri rekonštrukcii tohto domu svoju odbornú konzultačnú pomoc bez nároku na protihodnotu.

Na otázku, prečo podnikateľské subjekty nadáciu podporujú, je niekoľko vysvetlení. Existuje skupina tých, ktorí sú radi, keď sa riešia problémy komunity a špeciálne zdravotne postihnutých v nej. Niektorí to robia kvôli vlastným deťom, ktoré sa zapájajú do voľnočasových aktivít nadácie alebo jej pomáhajú ako dobrovoľníci. Časť z podporovateľov to pokladá za kultúru svojej firmy, za filantropický postoj. Nikto, žiaľ zatiaľ, nedozrel do situácie, kedy by prišiel a povedal: „Mám takúto víziu, chcem toto zlepšiť a na toto dám peniaze...“

Nadácia Krajina harmónie spolupracuje aj s miestnym Rotary klubom v Žiline. Ten zoskupuje „silných“ mužov regiónu, ktorý nadácii poskytujú kontakty aj na ďalších potencionálnych podporovateľov. Spolupráca s Rotary klubom sa rodila postupne, najviac sa rozvinula, keď sa klub stal spoluorganizátorom festivalu Jašidielňa. Ako spoluorganizátor dostal Rotary klub za túto iniciatívu ocenenie z vlastných radov a odvtedy podporujú festival pravidelne. V súčasnosti je spolu s Rotary klubom hlavným organizátorom festivalu aj Rada pre poradenstvo v sociálnej práci a Združenie na pomoc ľuďom s mentálnym postihnutím. Ako spoluorganizátori potom vystupujú mnohé subjekty všetkých sektorov v Žiline – od samosprávneho kraja, cez príspevkové organizácie, školy, účelové zariadenia, podnikateľské subjekty až po občianske združenia a iné neziskové organizácie. Do organizácie festivalu sú zapojení aj finanční garanti a miestne médiá.

Každoročné organizovanie festivalu kreativity Jašidielňa napomohlo nadácii aj v spolupráci s miestnou samosprávou. Po viacerých úspešných ročníkoch festivalu sa zo začiatkov postoj samosprávy dal charakterizovať ako ambivalentný – samospráva ani nekládla festivalu prekážky, ani mu neposkytovala špeciálnu podporu. Zaujímavou bola situácia, keď na piaty ročník festivalu prišiel miestny kronikár a vypýtal si od organizátorov po prvýkrát oficiálny bulletin – s tým, že prebieh festivalu doteraz vždy zaznamenával.

Kontakty s mestským úradom sa rozvíjali aj vďaka projektu ACCESS, v rámci ktorého organizovala nadácia na mestskom úrade sériu troch konferencií. Prizvané boli aj miestne médiá, prostredníctvom ktorých sa prezentovali potreby zdravotne postihnutých v žilinskej komunite. Tieto aktivity pomohli k zvyšovaniu informovanosti o nadácii a jej aktivitách. Akýsi prelom v spolupráci so samosprávou nastal, keď sa v nadácii rozhodli ísť do poskytovania sociálnych služieb. Keďže nadácia ako právna forma nemohla tieto služby poskytovať, rozhodli sa založiť neziskovú organizáciu poskytujúcu všeobecneprospešné služby pod názvom Agentúra podporných služieb, n.o. S týmto zámerom oslovili aj mesto, ktoré sa spoluzakladateľstvu novej organizácie po predchádzajúcich skúsenostiach nebránilo. Vďaka špecifikám žilinskej samosprávy netrvalo dlho, kým primátor poskytol svoj podpis a 20.000 Sk ako vklad mesta na zriadenie agentúry. Pôvodne chceli od mesta poskytnutie bytu, keďže vlastnými priestormi nedisponovali, nakoniec však neboli schopní na podmienky mesta pristúpiť a súhlasili len s vkladom do novej organizácie. Agentúra podporných služieb, n.o., disponuje licenciou na poskytovanie sociálnych služieb a jej cieľom je poskytovanie podpory v chránenom bývaní (v budove nadácie) a pracovnom zaradení zdravotne postihnutých občanov, ďalej poskytovanie opatrovateľskej služby, integrovaného vzdelávania, osobnej asistencie, zmysluplného využívania voľného času. Agentúra okrem mesta, dostáva príspevok aj od vyššieho územného celku a žije aj z príspevkov jednotlivcov a tých, čo využívajú chránené bývanie.

Spoluprácu so samosprávou využívajú aj pri organizovaní festivalu. Podpora máva rôznu formu, niekedy poskytne mestský úrad peniaze, niekedy je to tribúna, inokedy zase niečo iné, napr. služby pre klientov chráneného bývania. V roku 2004 prišlo k prehľadnieniu celého systému podpory zo strany mesta, keď vyhlásili prvé grantové kolo na poskytovanie dotácií zo samosprávneho rozpočtu.

V čase, keď miestna štátna správa disponovala väčšinou kompetencií, rozvíjali v nadácii spoluprácu aj s nimi. Pri naplňaní svojej vízie sa snažili do vlastných aktivít zaťahovať aj odbor sociálnych vecí krajského úradu, ktorý to mal v náplni práce. Potrebovali získať úradníkov pre podporu svojej myšlienky, neskôr sa mohli sústrediť na rodičov, ktorých zdravotne postihnutým deťom chceli pomáhať pri osamostatňovaní sa. Pod vplyvom reformy verejnej správy a decentralizácie sa tieto kompetencie postupne presunuli na samosprávu, niektorí ľudia síce prešli pod VÚC, na niektoré pozície však prišli noví ľudia, čo predchádzajúcim kontaktom nepomohlo.

Pozitívne a negatívne skúsenosti, protihodnoty

Ako protihodnotu podnikateľským subjektom ponúkajú v nadácii prezentáciu na vlastných akciách, na informačných materiáloch ako aj vo výročnej správe nadácie. Niektorí darcovia si pritom neželajú, aby boli uvádzaní ako podporovatelia, pričom toto ich želanie v nadácii plne rešpektujú. Z vlastnej iniciatívy Krajiny harmónie poskytujú väčším darcom aj vyúčtovanie poskytnutých prostriedkov (a to vo výročnej správe a predložením účtovných dokladov). Niektorí darcovia toto vykazovanie odmietli, iní boli z takéhoto prístupu potešení. S narastajúcou dôveryhodnosťou sa v nadácii už nestretajú so situáciou, že by darcovia trvali na preplatení faktúry nadácie tak, ako sa to stávalo na začiatku. Teraz sa im už darí získať podporu vo forme priamych finančných príspevkov.

Pozitívnou skúsenosťou je fakt, že sponzori, ktorí boli činnosťou nadácie oslovení a aj ju podporili, sami získavajú ďalších podporovateľov. Na vlastné odporúčenie im sprostredkovávajú nadáciu ako vhodného prijímateľa. Pozitívom spolupráce s Krajinou harmónie pre podnikateľov je aj fakt, že sa dostanú k informáciám o živote v komunite z iného pohľadu. Dozvedia sa čosi viac o téme, ktorá je celospoločenským problémom, ale aj o inovatívnom riešení, ktoré sa realizuje v ich blízkom okolí, vlastnej komunite. Prirodzene, že pre nadáciu je táto spolupráca prínosom vo forme väčšej finančnej stability. Mať vybudovanú takúto širokú podpornú sieť a získať v nej aj istý spoločenský kredit je pre nadáciu nepochybne prínosné. Prínosom bola aj odborná pomoc ľudí, ktorí stoja za nadáciou (najmä v čase rekonštrukcie jej budovy). Negatívnu stránkou, resp. skúsenosťou je odmietnutie potencionálnych darcov pri oslovení. Hoci je to nepríjemná skúsenosť, aj k nej sa v nadácii stavajú pozitívne. Je to spôsob učenia sa. Pritom práca s podporovateľmi a udržiavanie kontaktu s nimi je časovo a kapacitne veľmi náročná. Aj preto pri nej využívajú služby svojich dobrovoľníkov.

Za negatívum v spolupráci s verejnou správou možno označiť vzájomnú veľkú nedôveru, ktorú nadácia pociťovala aj od samosprávy, aj od štátnej správy. Nedôvera bola dokonca väčšia ako od podnikateľských subjektov, akoby v presvedčení úradníkov bolo, že v nadácii si chcú celú podporu získať iba pre seba, hoci o použití prostriedkov pre klientov predkladali podrobné vyúčtovania. Tento postoj sa prejavoval napr. v kontrolách úradníkov či spĺňa všetky normatívy, metre štvorcové a iné technické požiadavky, hoci na kvalitu života klientov sa akoby vôbec neprihliadalo. V nadácii i agentúre volili preto niekedy až príliš trezlivý a vysvetľujúci prístup (na úkor presadzovania svojich oprávnených občianskych nárokov), za čo si niekedy vyslúžili kritiku svojich spolukolegov zo sektora.

Faktory úspechu

Za predpoklad úspechu nadácie v komunite pokladajú fakt, že organizácia má stabilnú víziu, a to je integrácia zdravotne postihnutých do komunity. Táto vízia a jej pretavovanie do úspešných aktivít, ktoré sa každoročne opakujú, napokon pomáhajú budovať vlastnú dôveryhodnosť a známosť nadácie v okolí. Ďalším dôležitým faktorom úspešného pôsobenia je schopnosť dodržiavať písané aj nepísané pravidlá. Vo svojej histórii prešla táto organizácia dvoma preregistráciami v snahe naplniť právne požiadavky legislatívnej úpravy. Medzi nepísané pravidlá zaraďujú elementárne pravidlá slušnosti, ktoré sú predpokladom pre budovanie akéhokoľvek vzťahu či už medziľudského alebo aj vzťahu nadácie a okolia, v ktorom pôsobí.

Pri spolupráci so samosprávou a štátnou správou boli v popredí samotné potreby ľudí, pre ktorých svoje aktivity organizujú. Podstatnou bola aj efektívnosť, s akou dokázali poskytovať služby, pomáhať svojim klientom a úspech pôsobenia nadácie v komunite. Úradníci napokon nemali odvahu povedať nie spolupráci s nadáciou, keď videli, že jej pôsobenie je všeobecne veľmi dobre prijímané. Ďalším faktorom úspešnej spolupráce s verejnou správou bola aj skutočnosť, že riziko niesla sama nadácia, nie verejná správa. Hlavným predpokladom úspechu však bola hlavne dlhodobá komunikácia, s ktorou trezlivivo informovali a presvedčali úradníkov, pozývali ich na vlastné akcie, semináre, dokonca pre nich zorganizovali zahraničnú cestu do Dánska, aby videli, ako to funguje v iných podmienkach.

Odporúčania

Predpokladom úspešného pôsobenia sú dobre budované vzťahy. V nadácii odporúčajú každej inej organizácii, aby v procese ich budovania vystupovala férovo. Dôležité je aj doladovanie záležitostí do najmenších detailov, doťahovanie vecí do konca tak, ako sa prisľúbila. Pre úspešnú prácu nielen samotnej organizácie, ale aj prácu so subjektami iných sektorov odporúčajú mať poriadok v administratívnych záležitostiach. Nevyhnutnou je aj schopnosť rozdeľovať agendu a zodpovednosť medzi viac ľudí (čo predpokladá aj využívanie dobrovoľníkov). V Nadácii Krajina harmónie s tým majú vlastné skúsenosti – učia dobrovoľníkov pri získavaní darov slušnému správaniu, aby boli schopní prijať aj odmietnutie so slušnosťou a pochopením.

Pri spolupráci s verejnou správou odporúčajú ísť si za svojím poslaním a cieľmi a rešpektovať pritom, že úradníci to môžu vidieť inak. Je pre nich dôležité, aby mali čo vykazovať, čo treba chápať, ale zároveň sa treba držať svojej vízie a trpezlivo ju presadzovať. Jedným z odporúčaní je aj, aby sa nikto, kto nedosiahne svoje, na iného nehneval. ☺

Perspektívy

Čo sa týka budúcnosti, tú v nadácii veľmi neplánujú. V získavaní podpory v komunite plánujú pokračovať tak ako doteraz. Nespoliehajú sa na jedného veľkého partnera, lebo by si tým mohli vybudovať nezdravú závislosť na jednom zdroji. Naopak, plánujú pokračovať v práci s dobrovoľníkmi a v oslovovaní podnikateľských subjektov a jednotlivcov, lebo prostredníctvom kontaktu s nimi šíria aj myšlienku, osvetu o spoločenskom probléme integrácie zdravotne postihnutých. Spolupráca v komunite bude dovedy živá, dokedy bude živé to, čo má nadácia v poslaní. Pokiaľ nebude jej cieľ a obsah aktivít naplnený, stále bude dôležité sa o spoluprácu s inými subjektami snažiť. V nadácii teda neplánujú veľké zmeny, všeobecný nedostatok zdrojov v neziskovom sektore sa ich dotkne možno obmedzením aktivít. V budúcnosti sa možno viac sústredia na kampan pri získavaní prostriedkov z 2% zaplatených daní z príjmu a spolu s ďalšími partnermi z iných krajín pripravujú projekt vzdelávania v rámci európskeho programu LEONARDO.

Kontakt

Nadácia Krajina harmónie
Predmestská 24
010 01 Žilina

tel./fax: (041) 7234624
tel./fax: (041) 50069042
e-mail: nkh@slovanet.sk

Spoločnosť environmentálnych vzdelávacích organizácií Špirála

Základné informácie o organizácii

Špirála je názov pre celoštátnu sieť organizácií zaoberajúcich sa environmentálnou výchovou a vzdelávaním na Slovensku. Je to záujmové združenie právnických osôb, ktoré ako mimovládna nezisková organizácia vzniklo v júni 2001. Poslaním Špirály je zastupovať a presadzovať záujmy svojich členov vo vzťahu k orgánom štátnej správy, k partnerským organizáciám, nadáciám, sponzorom a darcom. Popri vzájomnej výmene skúseností sa v Špirále snažia o zverejňovanie informácií z oblasti environmentálnej výchovy, a to nielen smerom k svojim členským organizáciám, ale aj celej verejnosti. Zvyšujú tak povedomie o tejto problematike a prispievajú i k propagácii svojich členov. Popritom dbá Špirála na kvalitu vzdelávacích programov, ktoré realizujú organizácie v nej združené, a napomáha celkovému skvalitňovaniu ich činnosti. Prostriedkami k napĺňaniu vyššie uvedeného poslania a cieľov sú predovšetkým poradenská a konzultačná činnosť v oblasti environmentálnej výchovy, vzdelávania a osvetu či manažmentu mimovládnych neziskových organizácií, ako aj rôzne vzdelávacie a propagačné akcie, semináre a exkurzie, vydávanie neperiodických i periodických publikácií. V neposlednom rade sa táto spoločnosť snaží i o realizáciu ďalších projektov na podporu environmentálnej výchovy, vzdelávania a osvetu a aktívne sa podieľa na príprave príslušných legislatívnych noriem.

Keďže Špirála je ako združenie právnických osôb členskou organizáciou, na splnenie podmienky pre členstvo je potrebné, aby mimovládna nezisková organizácia poskytovala environmentálne výchovné programy a projekty v rozsahu minimálne 200 hodín ročne. Programy musia spĺňať kritéria environmentálneho výchovného programu schváleného správnu radou. Medzi ne patria napríklad používanie interaktívnych a aktivizujúcich metód, ktoré u žiakov a študentov rozvíjajú environmentálne myslenie, nekonzumný životný štýl a zodpovednosť za stav životného prostredia (minimalizácia prednášok a výkladu, využívanie prvkov globálneho, projektového a problémového vyučovania, chemické pokusy, tiež dramatická výchova), ďalej využívanie originálnych učebných pomôcok (napr. ukážky alternatívnych zdrojov energie, prírodniny, simulačné hry), poskytovanie aktuálnych a odborne-objektívnych informácií s dôrazom na myšlienky trvalo udržateľného života. V environmentálnom výchovnom programe musí byť snaha o poskytnutie čo najširšieho spektra informácií o danom probléme a program musí viesť dieťa k tomu, aby si utvorilo vlastný názor na danú problematiku. Obsah tohto programu vychádza, dopĺňa a rozširuje učebné osnovy jednotlivých stupňov škôl a je pri ňom kladený dôraz na výchovu k slobodnému, tvorivému a kritickému mysleniu mladých ľudí.

Spoločnosť environmentálnych vzdelávacích organizácií Špirála má v súčasnosti deväť riadnych a jedného pridruženého člena. Riadnymi členmi sú Centrum environmentálnych aktivít – Trenčín, Centrum environmentálnej a etickej výchovy Živica – Zvolen, Daphne – Bratislava, Strom života – Bratislava, Stredisko ekologickej výchovy Dub – Dubnica nad Váhom, Centrum mladých ochrancov prírody Slovenského zväzu ochrancov prírody a krajiny – Turčianske Teplice, Občianske združenie Sosna – Košice, Klub Kon-tiki – Bratislava a Občianske združenie Ekoenergia – Žilina. Pridruženým členom je Sloboda zvierat – Bratislava.

Spolupráca so štátnou správou

Iniciatíva na vytvorenie siete environmentálnych vzdelávacích organizácií prišla od jednotlivých organizácií, z ktorých sa každá samostatne o niečo usilovala a popritom všetky živorili. Postupne silnela myšlienka na vytvorenie členskej organizácie, ktorá by pomáhala hájiť záujmy členov a ktorá by vystupovala jednotne aj smerom k ministerstvám a ostatnej štátnej správe. Keďže tieto organizácie vyvíjali vzdelávaciu činnosť v rámci osnov a školského vzdelávania, sami pociťovali potrebu vytvorenia nejakého otvoreného systému štátnej podpory pre tieto aktivity. To, čo im mohlo pomôcť, bol grantový program ministerstva školstva, ktorý by bol zameraný na podporu environmentálnej výchovy. Keď sa podarilo vytvoriť Špirálu ako sieť, ktorá mala odborné zázemie, združovala pedagógov a odborníkov z oblasti environmentálnej výchovy, postupne ich začali brať vážne aj na ministerstve školstva. Zástupcovia siete vypracovali dokument „Grantový program na podporu environmentálnej výchovy a vzdelávania na školách v SR“, ktorý obsahoval aj grantový mechanizmus na zabezpečenie prehľadnej finančnej podpory environmentálneho vzdelávania. V čase vzniku spoločnosti Špirála sa uskutočnila 3. národná konferencia o environmentálnej výchove, na ktorej sa environmentálni pedagógovia zamerali na frontálny informačný „útok“ o tejto problematike a zdôrazňovali potrebu

zapojenia mimovládnych organizácií do tohto vzdelávacieho procesu. Vystúpili takmer vo všetkých sekciách konferencie a do záverov zo stretnutia sa im podarilo presadiť viacero odporúčaní o rozvoji spolupráce s mimovládnyimi neziskovými organizáciami. Okrem iného bola formulovaná potreba zabezpečiť štátnu podporu pre spoluprácu škôl, školských zariadení i samotného ministerstva školstva s MNO ako aj vytvorenie grantového programu ministerstva školstva pre finančnú podporu projektov envirovýchovy realizovaných mimovládnyimi organizáciami. Tieto závery brali na ministerstve školstva síce vážne, ale na samotné presadenie týchto zámerov aj do praxe to nestačilo. Okrem konferencie museli v Špirále vyvíjať aj iné aktivity, predovšetkým neustále návštevy a „otravovanie“ ministerstva.

Zlom v týchto snahách nastáva až po voľbách v roku 2002 a výmene ľudí na ministerstve školstva. Po týchto zmenách dochádza k zmene postoja ministerských úradníkov a postupne sa začína meniť aj ich rétorika z „nedá sa“ na „skúsme to“. Stále však tieto snahy nestačili a tlaky v zmysle, že ide o „komplikované veci“ a že „ministerstvo nemôže“, víťazili nad úsilím environmentálnych pedagógov. Preto sa v Špirále rozhodli podporiť tieto iniciatívy aj z iného smeru. Predstavitelia Špirály popritom každoročne realizovali monitoring vynakladania verejných zdrojov na oblasť environmentálnej výchovy a vzdelávania a z neho vyplynulo, že rezort školstva nemá vypracovaný žiadny transparentný grantový mechanizmus na podporu tejto oblasti. Rozdeľovanie financií zo zdrojov ministerstva na environmentálne-výchovné projekty bolo netransparentné a neefektívne, na čo Špirála upozorňovala samotné ministerstvo a jeho predstaviteľov, ale aj príslušný parlamentný výbor.

Tento problém predstavili na rokovaní parlamentného výboru pre vzdelanie, vedu, šport a mládež, kultúru a médiá a na jeho rokovaní sa im podarilo naformulovať ho aj do uznesenia z rokovania výboru. Na jeho základe uskutočnili poslanci výboru poslanecký prieskum na ministerstve školstva. Prieskum mal za cieľ zistiť, koľko finančných prostriedkov išlo z kapitoly ministerstva školstva na podporu environmentálnej výchovy a projektov, koľko prostriedkov sa ministerstvo chystá vyčleniť v budúcnosti, resp. aké sú možnosti grantového systému zameraného na túto oblasť. Špirála sa pritom úradníkom neustále snažila vysvetľovať, že im nejde o klasický ministerský grantový systém, aký má napríklad iná sekcia ministerstva na podporu projektov pre mládež. Išlo im skôr o otvorený, transparentný program, aké v neziskovom sektore na Slovensku administrovali zahraničné nadácie, čo však bolo pre predstaviteľov ministerstva nepochopiteľné. Poslaneckého prieskumu sa nakoniec chopili dvaja poslanci a ku prospechu veci urobili v tejto záležitosti na ministerstve „prievan“. Výsledky poslaneckého prieskumu potvrdili negatívne zistenia Špirály, na ktoré už viac rokov upozorňovali.

Od poslaneckého prieskumu začalo ministerstvo školstva pružne reagovať a za pomerne krátky čas sa veci pohli dopredu. Možno tomu napomohla aj kontrola Najvyššieho kontrolného úradu, ktorá skonštatovala, že hospodárenie s prostriedkami štátu nebolo na ministerstve úplne v poriadku. Na začiatku roku 2004 sa rozbehli prípravy na vytvorenie grantového mechanizmu. Ministerstvo nakoniec pristúpilo na návrhy Špirály a vytvorilo medzirezortnú komisiu pre výber, hodnotenie a finančnú podporu environmentálnych projektov. Do nej sa na základe návrhov rezortu dostali 4 pracovníci ministerstva školstva, ďalej po jednom zástupcovi tam má aj Ministerstvo životného prostredia SR, Štátny pedagogický ústav, Metodicko-pedagogické centrum, Slovenská agentúra životného prostredia a z neziskového sektora sú v nej zástupcovia dvoch mimovládnych organizácií – Centra environmentálnych aktivít z Trenčína a Zelenej linky z Púchova. Medzirezortná komisia za účasti predstaviteľov neziskových organizácií sa viackrát zišla začiatkom roka 2004. Na týchto sedeniach sa najskôr dohodla na vlastnom štatúte a systéme fungovania a neskôr sa dostala aj k formulácii grantových podmienok pre podávanie projektov na environmentálnu výchovu. Komisia má desať členov, v prípade rovnosti hlasov rozhoduje hlas predsedu, ktorým je riaditeľ sekcie pre regionálne školstvo, do ktorého kompetencie environmentálna výchova spadá. Hoci sa zástupcom Špirály nepodarilo do grantového programu nakoniec presadiť všetko, čo si predsavzali, z rokovaní medzirezortnej komisie boli príjemne prekvapení. Keďže sa tieto stretnutia niesli v otvorenom a konštruktívnom duchu, predchádzajúce očakávania z prílišnej administratívnej náročnosti či úzkeho zamerania grantového programu sa pre nich na šťastie nenaplnili.

Na 6. júna 2004 vyhlásilo ministerstvo školstva na základe návrhov a v spolupráci s predstaviteľmi mimovládnych organizácií prvé kolo grantového programu ENVIROPROJEKT 2004, na ktorý zo svojej kapitoly vyčlenilo 1.500.000 Sk. Dotácie z grantového programu bolo možné poskytnúť subjektom so zameraním na environmentálnu výchovu a vzdelávanie detí (škólám, školským zariadeniam, občianskym združeniam, záujmovým združeniam právnických osôb, nadáciám, neziskovým organizáciám poskytujúcim všeobecne prospešné služby s pôsobnosťou dlhšou ako dva roky), a to v oblasti environmentálnych vzdelávacích programov (tvorba učebných pomôcok, tvorba metodických materiálov) a v oblasti environmentálnej výchovy a vzdelávania. Maximálna výška grantu pre celoslovenské projekty bola 200.000 Sk, pre regionálne 50.000 Sk. Do grantového programu sa do uzávierky 6.7.2004 prihlásilo 110 projektov, ktoré žiadali celkovo o dotáciu vo výške takmer 9 miliónov korún. Väčšinu z nich podali samotné školy a niekoľko mimovládnych

organizácií, u ktorých sa ukázalo, že majú veľmi silné projektové myslenie. Po trojkolovom hodnotení sa medzirezortná komisia nakoniec rozhodla vybrať 27 projektov a podporiť ich v celkovej sume 1.535.312 Sk. Projekty museli byť zrealizované do konca roka 2004.

Pozitívne a negatívne skúsenosti

Pozitívnu skúsenosťou pre zástupcov Špirály z tejto spolupráce bol už len samotný fakt, že sa im tento program za ich aktívnej účasti a načúvania ministerstva vôbec podarilo zrealizovať. Prekvapenie pre nich priniesla dynamika, akou sa veci po dlhých snahách a „búšeníach do dverí“ začali vyvíjať, a to najmä po spomínanom poslaneckom prieskume. Takýto vývoj sa mohol odohrať len vďaka tomu, že na ministerstve sa našla pracovníčka, ktorá si to vzala za svoje a iniciatívne sa o presadenie programu u svojich nadriadených usilovala. Dobrou skúsenosťou boli aj diskusie s predstaviteľmi štátnej správy v oblasti školstva, ktoré v Špirále iniciovali a do ktorých sa aktívne zapájali. Tie rovnako vytvárali predpoklady na úspešné vytvorenie grantovej podpory ENVIROPROJEKT 2004. K vyššej efektívnosti grantového mechanizmu by možno ešte viac prispelo, keby boli na ministerstve ochotní jeho administráciu prenechať tretiemu subjektu, ktorý má s podobnými grantovými programami skúsenosti – napr. nejakej externej nadácii.

Pozitívnym prínosom pre celú oblasť environmentálnej výchovy je skutočnosť, že sa konečne vytvoril transparentný nástroj na jej podporu, po čom volali v Špirále od začiatku. Aj keď chceli do programu presadiť viac (ako napr. pokrývanie investičných nákladov), nakoniec sú radi, že zabezpečili prísun verejných zdrojov a dokázali nielen sebe, ale aj okoliu a hlavne samotnému ministerstvu, že sa to dá a že takáto spolupráca pomáha obom stranám.

Faktory úspechu

Za faktor úspešnosti v procese ovplyvňovania štátnej správy zo strany mimovládnych neziskových organizácií možno označiť fakt, že zámery, o ktorých presadenie sa MNO snažia, treba mať jasne definované. Nevyhnutnou v takomto procese je potreba mať záležitosti prediskutované nielen vnútorne, ale aj so širšou odbornou verejnosťou a vedieť, čo chcú MNO doceliť. Ak sú predstavy jasné, potom je dôležité aj jednotné vystupovanie a jednoznačné stanoviská.

Pre úspešné presadenie grantového mechanizmu sa ako kľúčová ukázala potreba vyvíjať neustály tlak. Zo strany Špirály si to vyžiadalo enormné úsilie pri argumentácii a presviedčaní, ktoré ale na druhej strane nemohli byť veľmi konfrontačné, lebo by pre nich dvere na ministerstvo úplne zatvorili. Neutíchajúca nástojčivosť v presviedčaní mala podobu každotýždenných telefonátov na ministerstvo, neustáleho „leštenia kľučiek“ na ministerských dverách či nutnosti, aby si úradník od nich nemohol „oddýchnuť“. Pred poslaneckým prieskumom tieto snahy nemali úspešné zakončenie, po tomto prieskume sa proces v priebehu niekoľkých dní veľmi rýchlo rozhybal. V Špirále mali projekt grantového mechanizmu vopred vypracovaný a z neho postupne jednotlivé aktivity vyberali a na základe uskutočnených rozhovorov so štátnymi úradníkmi ich ďalej podrobnejšie rozpracovávali a predkladali ministerstvu. Popritom však nezabúdali na vyvíjanie bohatej činnosti na školách – prostredníctvom týchto aktivít potrebovali dokázať svoju odbornosť, ukázať, že majú výsledky a čosi za sebou a zároveň získavať aj ich podporu pre projekt.

Perspektívy

Keďže grantový program ENVIROPROJEKT 2004 bol prvým ročníkom otvorenej verejnej podpory pre environmentálnu výchovu, skúsenosti z jeho realizácie sa ešte len zbierajú a vyhodnocujú. Už dnes (koniec roka 2004) je však isté, že program bude pokračovať aj v nasledujúcom roku. Je to iniciatíva ministerstva a mimovládne organizácie ju len vítajú a budú žiadať o ďalšie navýšenie prerozdelených prostriedkov. Medzirezortná komisia by mala prvý ročník grantového mechanizmu zhodnotiť a vytvoriť víziu pre jeho smerovanie do nasledujúcich rokov. V budúcnosti by radi financovanie envirovýchovy posilnili a na ministerstve školstva by radi presadili aj grantový mechanizmus na prerozdelenie výťažkov z lotérií, obdobne ako to robí ministerstvo práce, sociálnych vecí a rodiny. Otázne je, či sa im to však podarí, keďže pripravovaná legislatívna úprava má prerozdelenie lotériových výťažkov na verejnoprospešné účely upraviť úplne nanovo. Napriek tomu majú v Špirále vyššie ambície, ktoré sa im doteraz nepodarilo presadiť, hoci medzi ne nepatrí napr. snaha o akúkoľvek inštitucionalizáciu tohto programu. Aj tak sa ale nevyhnú obave, či je tento grantový mechanizmus podpory envirovýchovy do budúcnosti udržateľný – jeho úspešný priebeh určite v mnohom

závisí aj od ľudí, ktorí sú v ňom momentálne na ministerstve zaangažovaní. Je otázne, či by ich prípadný odchod z týchto postov nemal pre ďalší jeho priebeh fatálne následky. Pozitívom do budúcnosti je však bezpochyby príklad, ktorý sa presadením ENVIROPROJEKTU 2004 do praxe podarilo vytvoriť – podľa niektorých náznakov sa po vzore tohto projektu údajne chystá podobný grantový mechanizmus na prerozdelenie prostriedkov pre školy podporujúce zdravie v rámci programu ZDRAVIE 21 Svetovej zdravotníckej organizácie.

Odporúčania

Pri procese ovplyvňovania štátnej správy a presadzovaní podobných projektov je dôležité, aby predstavitelia neziskových organizácií boli odborne pripravení a aby nepodľahli prípadným tlakom zo strany orgánov štátnej správy. V prípade Špirály mali tieto záležitosti podobu snahy o „kúpenie“ si ľudí, čo sa snažili projekt presadiť, zo strany ministerských úradníkov. Tí sa pravdepodobne z vlastnej pohodlnosti snažili o zmiernenie tlaku zo strany mimovládnych organizácií argumentom, že im niečo „dajú“, prisľúbením nejakej podpory, len nech zbytočne „nešpekulujú“. Predstavitelia Špirály dlhodobejšie poukazovali na praktiky, ktoré sa na ministerstve školstva pri financovaní diali – najskôr si mysleli, že na environmentálnu výchovu nejdú nijaké prostriedky, no keď sa dozvedeli z ministerstva informáciu, že to je ročne asi 5 mil., bolo to pre nich prekvapujúce a ich podozrenia z netransparentného financovania sa len prehľbovali. Poukazovanie na tieto postupy ministerských úradníkov bolo preto pre nich nepríjemné a vytváralo vonkajší tlak, ktorému museli odolávať, resp. naň hľadať adekvátnu reakciu. Tento postup – poukazovanie na negatívne príklady – sa nakoniec ukázal ako účinný a Špirále poslúžil ako jeden z hlavných argumentov pri presadení grantového mechanizmu ENVIROPROJEKT 2004. Veľmi dôležitý je aj tvrdý, nekompromisný prístup zo strany MNO – pre úspešnosť je kľúčové, aby si v rokovaní s predstaviteľmi štátnej správy tvrdo obhajovali svoje práva. Ak sa totižto preukáže v podobnom vyjednávaní nejaká slabosť, môže to mať za následok, že mimovládne organizácie veľa stratia a spupnosť štátnych úradníkov môže narastať.

Kontakt

Spoločnosť environmentálne-výchovných organizácií Špirála
Nám. Hraničiarov 13
851 03 Bratislava

tel./fax: (02) 5249 3316
e-mail: spirala@changenet.sk
web: www.spirala.sk

Vidiecka rozvojová aktivita VYDRA, Čierny Balog

Základné informácie o organizácii

Vidiecka rozvojová aktivita VYDRA je mimovládna nezisková organizácia – dobrovoľné občianske združenie mladých ľudí aj detí z celého Slovenska. Pôsobí vo vidieckom Mikroregióne Čierny Hron, najmä však v obci Čierny Balog, kde aj sídli. Jej poslaním je prostredníctvom dobrovoľných aktivít zachovávať tradície, kultúrne a prírodné hodnoty, rozvíjať trvalú spoluprácu s Čiernohorskou železnicou a podporovať udržateľný rozvoj vidieckeho mikroregiónu. Ako samostatná organizácia s vlastnou právnou subjektivitou vznikla v roku 1997 ako pokračovateľka ekocentra Stromu života Vydra – nadväzovala na 15-ročnú históriu mládežníckeho hnutia na záchranu Čiernohronskej železnice (ČHŽ). Prvé snahy o záchranu železničky sa objavujú v roku 1982, o desať rokov neskôr sa podarilo na nej vypraviť prvý vlak. ČHŽ bola pôvodne strediskom Mikroregiónu Čierny Hron, neskôr sa transformovala do dnešnej podoby neziskovej organizácie poskytujúcej všeobecne prospešné služby. Keďže začiatkom deväťdesiatych rokov prišlo k záchrane technickej pamiatky, skupina nadšencov stála pred znovuzadefinovaním svojej misie. Časť dobrovoľníkov sa zamerala na technickú prevádzku železnice a vyčlenili sa do Klubu FGV a samotnej profesionalizovanej Čiernohronskej železnice, druhá skupina sa zase sústredila na organizovanie aktivít, ktoré mali napomôcť fungovaniu železnice, rozvoju vidieckeho cestovného ruchu, rozvoju života v obci, práci s mládežou. Táto skupina rozvíja svoje aktivity v občianskom združení VYDRA.

Vo VYDRE spustili tri nosné programy. Jeden zameraný na spolkovú činnosť – tú rozvíjali organizovaním víkendových stretnutí, táborov, brigád, školení s cieľom viesť mladých ľudí k aktívnemu postojovi k životu, ochrane životného prostredia a pamiatok, rozvoju zručností a sebapoznania, pozdvihnutiu ich sebavedomia, tolerance, dobrovoľníctva a filantropie. Súčasťou programu bolo aj vydávanie informačného štvrťročníka Vydrovské zvesti, ktorý šíri informácie o organizácii a je médiom pre mladých ľudí prichádzajúcich do Balogu pomôcť. Ďalším programom je rozvoj vidieckeho turizmu, ktorý zahŕňa prevádzkovanie múzea, turistických informačných kancelárií, značenie turistických chodníkov a cyklotrás, aktivity smerom k záchrane a obnove pamiatok i prezentácia obce či celého mikroregiónu. Do tejto skupiny aktivít patrí aj rozvoj ekoturistiky (sprevádzanie, ekohry, vzdelávanie) v Národnej prírodnej rezervácii Dobročský prales, výroba suvenírov či kultúrne podujatia pre návštevníkov ČHŽ – napr. otváranie sezóny, Deň detí, Deň stromu či Deň dobrovoľníkov. Snahou VYDRE je aj spájanie miestnych poskytovateľov služieb v cestovnom ruchu (ubytovanie, vidiecka turistika, udržanie pôvodných remesiel) a ich školenia, podpora odbytu miestnych remeselníkov. Spolu s Cykloklubom Poľana a Hucul klubom sa im podarilo zosieťovať podnikateľov z oblasti Poľany a ponúkať produkt zážitkovej vidieckej horskej turistiky pod názvom Vrchárske putovanie. Práca s miestnymi ľuďmi je pre VYDRU ďalším pilierom – ich snahou je, aby sa v komunite ľudia stretávali a žili spolu – dosahujú to rôznymi aktivitami, školeniami, kultúrnymi podujatiami, kurzami, krúžkovou činnosťou, prieskumami, apod. V tejto oblasti mali spustený Ženský program, ktorý sa neskôr svojim širším záberom rozšíril na Komunitný program. Ten sa spolu s mikrograntingom, ktorý VYDRA zabezpečovala, stal kľúčovým pri budovaní postavenia organizácie v komunite a pri jej akceptovaní zo strany miestnych ľudí. Okrem toho rozvíjali aktivity v oblasti poradenstva a informácií, práce s deťmi a rómskou komunitou.

Spolupráca s podnikateľským sektorom a samosprávou, samofinancovanie

Komunitný program VYDRE sa postupne natoľko rozšíril, že sa v organizácii rozhodli do neho zapojiť aj samotnú obec. Priestory, v ktorých sídlili, patrili obci a bolo potrebné ich rekonštruovať. Nakoniec vťahli obec do vzájomnej spolupráce a spolu založili Komunitné centrum, n.o. Čierny Balog, ktoré v týchto priestoroch sídli doteraz. Táto organizácia prevzala a postupne rozvíja celý komunitný program VYDRE. Podpora obce Čierny Balog je už dlhodobá a orientuje sa na všetky tri kľúčové neziskové organizácie – Komunitné centrum, VYDRU i ČHŽ.

Vo VYDRE boli úspešní aj pri získavaní podpory od známeho rodáka a podnikateľa z Čierneho Balogu Jána Kováčika (majiteľa a.s. FORZA), ktorý ich pravidelne podporuje čiastkou 200.000 Sk (polovica pre VYDRU a druhá pre ČHŽ a KC n.o.). Iniciatíva vyšla od neho samotného – oslovil ich s tým, že chce podporiť vlastný región, obec, športovú aktivitu či samotnú ČHŽ.

Vo VYDRE sa už niekoľko rokov snažili o rozvoj vlastných samofinancujúcich aktivít. Popri sprevádzaní turistov ku Dobročskému pralesu a ponuke zážitkovej turistiky Vrchárske putovanie sa snažia aj o predaj suvenírov v turisticko-

informačných kanceláriach, ktoré fungujú popri železnici a v múzeu v Čiernom Balogu. Tieto aktivity chceli ďalej rozvíjať aj pri oživení Vydrovskej doliny, kam smeruje jedna z vetví ČHŽ. Samotná ČHŽ, n.o., mala ambíciu rozvíjať dopravu iným smerom, do Chvatimechu, no a VYDRA sa rozhodla, že napomôže rozvoju služieb vo Vydrovskej doline, kde predtým už skoro 20 rokov organizovali tábory pre deti a mladých ľudí. Vydrovská dolina bola konečnou stanicou ČHŽ a po privezení ľudí na miesto, tam v podstate pre nich nebola žiadna príležitosť na trávenie voľného času – iba prázdna dolina. ČHŽ tam mala dve unimobunky, ktoré sa VYDRA rozhodla postupne zrekonštruovať a oživiť. Za konzultačnej a finančnej asistencie rozvojovej organizácie NESsT z Budapešti sa im to po roku podarilo a v týchto priestoroch otvorili malý bufet s predajom suvenírov. O rozvoj samofinancovania sa snaží aj samotná ČHŽ, ktorej sa darí priťahovať na svoju trať viacero firiem, pre ktoré usporadúva zážitkové jazdy či firemné akcie.

V rovnakom čase, ako prebiehalo oživenie Vydrovskej doliny, sa v štátnom podniku Štátne lesy, Banská Bystrica, snažili o zlepšenie svojej komunikácie s verejnosťou. Generálne riaditeľstvo si za týmto účelom zaumienilo vybudovať lesnícky skanzen, ktorý by lepšie približoval prácu lesníkov a sprístupnil by verejnosti informácie o živote lesa a v lese, o spracovaní dreva a ochrane lesov. Na tento účel si po vzore skanzenov oravskej a kysuckej dediny vytypovali niekoľko potencionálne vhodných lokalít na Slovensku, no a jednou z nich bola aj Vydrovská dolina pri Čiernom Balogu. Po presondovaní situácie sa nakoniec rozhodli pre Vydrovo, keďže na mieste už pôsobili aktívne organizácie, s ktorými mohli spolupracovať a o ktoré sa mohli oprieť. VYDRA a ČHŽ mali byť zárukou, že do skanzenu budú prúdiť ľudia a že sa napomôže rozvoju cestovného ruchu v celej oblasti. Navyše viac 20-ročným snom nadšencov okolo ČHŽ bolo vybudovať na konci trate v oblasti Vydrovskej doliny skanzen pôvodnej miestnej architektúry. Preto keď v štátnych lesoch prišli s iniciatívou na výstavbu lesníckeho skanzenu, zainteresovaní si veľmi rýchlo porozumeli a našli spoločný záujem. Štátne lesy začali budovať skanzen v roku 2002. Pri oživení územia úzko spolupracovali s VYDROU, ČHŽ a obcou Čierny Balog. VYDRE sa z prostriedkov grantovej podpory NESsTu a Vzdelávacej nadácie Jana Husa, ako aj grantu PHARE na dobudovanie celého priestoru a tiež za finančnej podpory štátneho podniku Lesy SR, podpory MŽP SR podarilo zrekonštruovať budovu, vybudovať prívod pitnej vody do skanzenu, amfiteáter, detské ihrisko, prístrešok pre ekohry, sprevádzkovať bufet. Lesy SR financovali vybudovanie 3,5 km dlhého náučného chodníka so 48 expozíciami.

Keď štátne lesy prišli s iniciatívou na vybudovanie lesníckeho skanzenu, VYDRA v priestore Vydrovskej doliny už skoro rok rozvíjala aktivity na jeho oživenie v rámci svojho programu Rozvoj vidieckeho turizmu. Snaha štátnych lesov výborne zapadla do zámerov VYDRY, v jednom momente sa na dvoch stranách stretol v podstate ten istý záujem. Motívom VYDRY bolo jednak posilnenie vlastnej udržateľnosti prostredníctvom rozvoja samofinancovania (prevádzkovaním bufetu), ale zároveň aj vybudovanie možností pre klientov ČHŽ pre trávenie voľného času, ktoré budú citlivo zasadené do atraktívneho prostredia. To má napomôcť aj ekonomickej prosperite nielen samotnej organizácie, ale hlavne obce a miestnych podnikateľov. Kľúčovým zámerom štátnych lesov bolo zlepšenie vlastnej komunikácie a vzťahov s verejnosťou, ekonomický efekt skanzenu pre nich nie je dôležitý, pretože jeho prevádzka bude takmer vždy stratová (štátne lesy do skanzenu investovali niekoľko miliónov korún).

Do tejto spolupráce vstúpila aj obec Čierny Balog, ktorá v tomto priestore vlastnila pozemky. Vydrovská dolina je v územno-rozvojom pláne obce ako miesto pre ďalší rozvoj cestovného ruchu. Pre obec však v počiatkoch budovania skanzenu nebola táto dolina prioritou (tá je skôr v rozvoji sociálnych služieb), súhlasila však s výhodným prenájmom pozemkov za korunu. Druhý rok sa podarilo presvedčiť miestnu samosprávu aj na čiastočnú finančnú podporu a platenie strážnej služby v priestoroch konečnej stanice Vydrovo. Obec vybuďovala v doline aj parkovacie priestory.

Štvrtým partnerom v tejto spolupráci je Čiernohronská železnica, n.o., ktorá úzko spolupracuje s VYDROU a pre ktorú je kľúčovým a dlhodobým partnerom (napr. pri prevádzkovaní turisticko-informačných kancelárií na staniách ČHŽ). Pôvodne lesná železnica priváza do tohto kúta ľudí, turistov, a zároveň sa spolupodieľa na technickom zabezpečení i propagácii. Pre ČHŽ je tento projekt završením vyše dvadsaťročných snáh o záchranu unikátnej technickej pamiatky – úzkorozchodnej trate.

Štátne lesy, Banská Bystrica, š.p., sú v regióne veľmi silným subjektom a veľkým zamestnávateľom – aj preto sa vo VYDRE snažia o vzájomne dobré vzťahy a prínosnú spoluprácu. Tú s nimi zatiaľ hodnotia ako veľmi úspešnú. V prvom roku sa im podarilo so Štátnymi lesmi uzavrieť bilaterálnu zmluvu o spolupráci, hoci veľký objem vzájomnej výpomoci a množstvo získaných prostriedkov sa podarilo úspešne dať dohromady hlavne vďaka neformálnym vzťahom a bartrovým výmenám. Zaujímavé je aj vlastníctvo rôznych subjektov – lesnícky skanzen prevádzkujú štátne lesy na pozemkoch lesného pozemkového fondu, budova koncovej stanice patrí Vagónke, Trebišov – od ktorej ju má VYDRA na 15 rokov v prenájme. Zároveň majú zabezpečené dlhodobé prenájmy na pozemkoch obce v doline. Pozemky pod

traťami ČHŽ sú vo vlastníctve obcí, ktorých katastrami železnica prechádza. Hranica záujmov štátnych lesov a VYDRY je na hranici lesov a lúky (objekty a infraštruktúra na lúke obhospodaruje VYDRA).

Objem získaných zdrojov z tejto spolupráce sa dá len veľmi ťažko vyčíslieť, a to preto, že veľa sa podarilo urobiť vďaka zapojeniu dobrovoľníkov a vzájomným výmenám. Zo strany štátnych lesov bola finančná podpora VYDRY pre projekt 100.000 Sk na spolufinancovaní infraštruktúry – celkovo vrátane bartrov by táto výška dosiahla 200.000 Sk. Výstavba celého skanzenu vyšla na spomínaných niekoľko miliónov korún. Zo strany obce sa podarilo získať príspevok na propagáciu (10-15 tisíc Sk), príspevok na verejneprosperšné pracovné miesto a od každého z partnerov príspevok na elektrickú energiu (po 8.000 Sk). ČHŽ prispela k spoločnému dielu možno čiastkou okolo 10.000 Sk. Za celé obdobie existencie VYDRY sa do komunity podarilo dotiahnuť 12,3 mil. Sk na poskytnutých grantoch, pri samofinancovaní sa im podarilo utŕžiť celkovo 8,7 mil. Sk.

Pozitívne a negatívne skúsenosti

Spolupráca s partnermi z iných sektorov napomáha ľuďom vo VYDRE prekračovať rámec treťosektorového „sveta“. Vďaka nej zisťujú, ako fungujú partneri v iných sektoroch, aký je komplex vzájomných vzťahov a zároveň rôznosť prostredí, z ktorých pochádzajú, ako aj zodpovednosť i spôsob práce – to všetko im pomáha rozširovať rozhľad. Intenzívnou spoluprácou so štátnymi lesmi získavajú ako organizácia na váhe, a to nielen vo vlastnej komunite či regióne, ale napr. aj vo vzťahu k samospráve. Najintenzívnejšie sa rozvíjali kontakty práve medzi VYDROU a štátnym podnikom – a keď sa výsledky ich spolupráce stali viditeľnými (v podobe nových budov a zariadení), napomohlo to zlepšiť reputáciu organizácie aj vo verejnosti. Spolupráca pri rozvoji Vydrovskej doliny zlepšila aj vzťahy VYDRY s ČHŽ. Dovedy boli pre železnicu iba partner, ktorý zabezpečoval služby (neboli tými, ktorí niečo budujú) – po sprevádzkovaní objektov v doline sa tento postoj aj vďaka dosiahnutým výsledkom zlepšil. Postavenie organizácie sa zlepšilo aj smerom k obci, miestnemu zastupiteľstvu. Miestni poslanci ich začali viac brať ako partnera pri rozvoji obce. Ako pozitívnu skúsenosť hodnotia aj dobrovoľnícke či bartrové zapojenie mnohých expertov pri zabezpečovaní rôznych odbornotechnických záležitostí, poradenstva apod.

V štátnom podniku Štátne lesy, Banská Bystrica majú so spoluprácou iba pozitívne skúsenosti. VYDRA je pre nich partner, ktorý nemá problém aktívne riešiť problematické otázky, a pritom to robí promptne a s nadšením. Spoluprácu hodnotia ako príkladnú, prístup VYDRY dávajú za vzor aj iným pracovníkom či subjektom. Negatíva v spolupráci nezaznamenali, a keď sa aj vyskytli nejaké sporné momenty, vždy išlo o pracovné záležitosti, ktoré si nakoniec vydiskutovali.

Pozitívne skúsenosti so spoluprácou majú aj v Čiernohronskej železničke. Umožňuje im to predávať aktivity v celom priestore ako celok. Samospráva vidí prínos zo spolupráce s VYDROU najmä v oblasti propagácie obce a rozvoja cestovného ruchu (nielen kvôli skanzenu, ale aj lyžiarskemu stredisku). Vďaka tejto spolupráci môžu v obci a mikroregióne ponúkať turistom komplexný balíček služieb v cestovnom ruchu. Cieľom je, aby turisti, ktorých bolo v Čiernom Balogu v roku 2003 okolo 90 tisíc., zostali v obci čo najdlhšie. Ako pozitívnu skúsenosť hodnotia v samospráve fakt, že sa aj napriek problémom neustále snažia kooperovať na riešení spoločných problémov. Prináša to nielen šetrenie financiami, ale aj iné efekty zo spojenia síl. Medzi samosprávou a neziskovými organizáciami v obci neexistuje rivalita, skôr naopak.

Za slabú stránku spolupráce so štátnym podnikom pripúšťajú vo VYDRE dopad, ktorý to môže mať na ich prípadné kritické postoje. VYDRA sa v minulosti sústreďovala viac na ochranu životného prostredia, v súčasnosti sa orientuje skôr na udržateľný rozvoj – spolupráca so štátnymi lesmi môže v prípade nejakého kontroverzného vývoja ovplyvniť formovanie ich postojov. Podobným príkladom môže byť kritizovaná výstavba golfového ihriska na Táloch a následné zhoršenie vzťahov Železiarni Podbrezová s ČHŽ. Ďalším úskalím takejto spolupráce je aj fakt, že zaberá veľa času, kým sa podarí partnerom „z rôznych svetov“ vysvetliť spôsob fungovania a roly, ktoré majú jednotliví partneri zohrávať. V niektorých urgentných situáciách, kedy je potrebné rýchlo riešiť nejaký problém, je vďaka štyrom zúčastneným stranám trochu komplikovanejšia situácia.

Okrem bežných negatív, ktoré prináša každá práca, za nepríjemnú skúsenosť zo spolupráce s neziskovými organizáciami označila starostka obce predvolebnú podporu inému kandidátovi. MVO sa napriek predchádzajúcej spolupráci s obcou v predchádzajúcich voľbách postavili za iného kandidáta, čo po opätovnom zvolení terajšej

starostky nepomohlo vzájomným vzťahom. Zanechalo to stopu na vzájomnej spolupráci, no problémové oblasti si napokon po voľbách vydiskutovali a idú ďalej.

Faktory úspechu

Predpokladom úspešnej spolupráce je podľa VYDRY niečo spoločné, nejaký spoločný záujem, hodnota. V tomto prípade to bol spoločný zámer rozvíjať Vydrovskú dolinu vzájomne výhodným a udržateľným spôsobom, ktorý predstaví prácu lesníkov pozitívne a pritom citlivo reaguje na okolité prostredie. Dôležitým faktorom úspešnosti je aj prístup, pri ktorom, ak partner niečo chce, treba hľadať spôsob, ako mu to druhá strana môže pomôcť získať, resp. dosiahnuť. Hoci konečný výsledok môže byť nakoniec iný, je dôležité preukázať záujem a ochotu riešiť veci tak, ako sa pôvodne chcelo a očakávalo. Veľmi pomáha, keď je vidieť, že partner ide za hranicu bežného, čo by sa od neho normálne očakávalo. Kľúčovou je samozrejme efektívna komunikácia, pri ktorej nie je problém veci vysvetliť či hľadať nové alternatívy. To všetko prispieva k budovaniu vzájomnej dôvery a napomáha dobrým vzťahom, ktoré sú pre úspešnosť takejto spolupráce nevyhnutným predpokladom.

Za prirodzený predpoklad úspešnosti spolupráce s VYDROU považujú v štátnych lesoch vzájomné stretnutie záujmov. Flexibilný prístup VYDRY ich presvedčil, že organizácia je pre podnik dobrým partnerom, o ktorého sa môžu oprieť. Lesnícky skanzen je pre štátny podnik centrálnym bodom jeho budovania vzťahov s verejnosťou (napr. aj vďaka každoročne organizovanému Dňu stromu) a úspešná spolupráca s VYDROU (ktorá pre podnik tiež predstavuje verejnosť) je toho dobrým príkladom. No a ten aj sami a radi propagujú aj pri iných príležitostiach.

V ČHŽ pokladajú za dôvod úspechu fakt, že na spolupráci nikto nechce zbohatnúť. Prístup partnerov je ústretový, každý by rád prispel k spoločnému dielu, pomohol, keď treba niečo riešiť. Ďalším momentom je fakt, že každý si plní vlastné úlohy a zabezpečuje ich z vlastných zdrojov.

Samospráva vidí v neziskovom sektore predovšetkým iný pohľad na celkové fungovanie spoločenských vzťahov i tomu zodpovedajúcich finančných tokov. Výhodou neziskového sektora je veľká flexibilita pri riešení problémov i získavaní zdrojov, oveľa širšie možnosti vzdelávania, ktoré je dokonca intenzívnejšie ako vo verejnej správe. Za prínos pokladajú v samospráve takisto schopnosť flexibilnejšej spolupráce MVO s odborníkmi – kým verejná správa je viac skostnatelá, zaškatulkovaná administratívnymi obmedzeniami, neziskové organizácie dokážu pružne reagovať a pracovať. Možno je to dané aj tým, že záber týchto organizácií je užší, presne vyprofilovaný svojim poslaním, kým úlohou samosprávy je riešiť široké spektrum problémov. Za faktor úspešnej spolupráce pokladajú v samospráve aj fakt, že mladí ľudia v MVO, ktorí sú veľmi perspektívni, dokážu veľmi dobre osloviť miestnych ľudí, ktorí možno tak necítia potrebu pracovať sami na sebe či zveladení svojej obce. Takto ich úspešne vťahujú do diania v komunite. Prínosom samosprávy do spolupráce je naopak schopnosť vytvárať podmienky pre rozvoj týchto aktivít – a to nielen finančným príspevkom, ale hlavne chápaním týchto organizácií ako svojich partnerov.

Perspektívy

Pre pestrosť zúčastnených partnerov, rôzne záujmy a rozdelenie kompetencií i zodpovednosti sa však do budúcnosti ukazuje ako nevyhnutnosť formalizácia vzťahov a uzavretie štvorstrannej zmluvy o spolupráci. V budúcnosti má k tomu napomôcť pripravovaná marketingová štúdia, ktorá má zhodnotiť potenciál celého územia a prispieť k rozdeleniu úloh medzi rôznymi aktérmi tejto spolupráce. Formalizácia vzťahov bude znamenať aj tlak na väčšiu profesionalizáciu organizácie (napr. pri zabezpečovaní spoločnej prezentácie regiónu, ČHŽ a skanzenu na veľtrhoch cestovného ruchu). S pribúdaním povinností a aktivít bude tlak na odstraňovanie amaterizmu na každej strane. Do dohody je potrebné zapracovať aj sankčné mechanizmy v prípade, že si jeden z partnerov nebude dohodnuté úlohy plniť. Kým vzťahy s ČHŽ sú už jasné (železnička vozí ľudí a VYDRA pre ňu zabezpečuje služby a prevádzkuje turisticko-informačné kancelárie), pri skanzene je do budúcnosti ešte stále otvorené, kto a ako ho bude prevádzkovať.

Vo vzťahu k štátnym lesoch zatiaľ vo VYDRE neuvažujú ako o ich potencionálnom odberateľovi služieb. V oblasti Dobročského pralesa, kde sa štátny podnik zameriava na praktickú starostlivosť o lesy, už VYDRA desať rokov sprevádza turistov a návštevníkov. Je však možné, že sa Štátne lesy stanú ich strategickým partnerom. V budúcnosti sa pri rozvíjaní Vydrovej doliny budú určite navzájom potrebovať.

Podľa ČHŽ spolupráca má pred sebou len tie najlepšie perspektívy. Očakávajú, že sa bude i naďalej rozvíjať v prospech všetkých zúčastnených partnerov a celej komunity. Zmluvné podchytenie spolupráce bude podľa nich pravdepodobne nevyhnutné, keď do projektu vstúpi nejaký partner z podnikateľského sektora, ktorý bude chcieť v projekte obracať viac peňazí. Potom bude nutné sa aj „papierovo“ dohodnúť, ako rozdeliť a použiť vygenerovaný zisk. V súčasnosti je prevádzka celého projektu – lesníckeho skanzenu i ČHŽ – stále stratová.

V spolupráci s miestnou samosprávou neočakávajú vo VYDRE rapidne zlepšenie prístupu zo strany obce. Obec má skôr iné priority v oblasti rozvoja sociálnych služieb, zabezpečovaní základných potrieb fungovania obce. Budú preto radi, keď im v samospráve nebudú klásť prekážky a prípadne nejakým spôsobom poskytnú podporu. Očakávajú, že obec sa chopí svojej šance a aktívnejšie sa bude v tejto spolupráci angažovať.

Odporúčania

Keď chce byť niekto v takej rôznorodej spolupráci s toľkými zúčastnenými partnermi úspešný, mal by byť dostatočne komunikatívne zručný. To znamená mať nielen veľa trpezlivosti a pochopenia, ale mať aj schopnosť riešiť záležitosti a problémové oblasti diplomaticky a s nadhľadom. Neziskové organizácie by nemali iné subjekty a sektory podceňovať – aj potencionálni alebo už existujúci partneri pracujú pre iných ľudí a robia to dobre, len sú od MVO odlišní, pracujú v iných podmienkach, riadia sa inými pravidlami, fungujú v inej „sektorovej“ kultúre.

Pre spoluprácu je dôležitá komunikácia a rozvíjanie vzťahov, a to či už dovnútra alebo navonok s verejnosťou. Budovanie dobrého mena v komunite, ktoré sa dosahuje len pomaly, vytvára pre spoluprácu dobré predpoklady. K dobrému menu prispievajú konkrétne úspechy, konkrétne výsledky v prospech komunity. Pri vzájomnej komunikácii s partnermi sa javí ako dôležitá overiť si skutočnosť, či partneri dobre porozumeli dohodám a rozdeleným úlohám – keďže každý si dohodnuté úlohy môže vysvetľovať svojim jazykom, vnímaním, pod vplyvom „svojho sveta“. A treba tak, podľa skúseností VYDRY, robiť neustále. V ČHŽ odporúčajú, aby si pri podobnej spolupráci každý zo zúčastnených partnerov robil svoju „robotu“ (to, čo má v poslaní svojej existencie) a aby sa na dôležitých veciach vždy podarilo dosiahnuť zhodu. V situácii, keď sa začne uplatňovať právo silnejšieho na úkor niekoho iného (napr. kvôli zarábaniu peňazí), je celá spolupráca ohrozená.

Kontakt

VYDRA
Hlavná 56
976 52 Čierny Balog

tel./fax: (048) 6191537
e-mail: vydra@isternet.sk
web: www.vydra.sk