



MŮŽETE VÍC. Vy, vaši lidé, vaše společnost.



## TÉMA

### Jak předejít krizovému vývoji

Společnost SANEK obsahově zajišťovala doprovodnou akci k veletrhu neziskových organizací NGO Market pod názvem „Chyťte vítr do plachet! Trendy, zkušenosti, inspirace v řízení NNO“. Na ní sklídl zasloužený ohlas příspěvek **Květy Švédové**, bývalé finanční manažerky českobudějovické organizace Bazilika o.p.s., která hovořila mj. o nástrahách jednostranného financování neziskové organizace. Požádali jsme ji, aby se o své cenné zkušenosti podělila i s našimi čtenáři.



#### Jaká rizika spatřujete ve financování neziskové organizace z majoritního finančního zdroje (veřejného nebo soukromého), který se na financování nezřídka podílí více než 80%?

Majoritní financování není dle mého názoru jediný problém. Např. Bazilika měla již brzy po svém vzniku poměrně velký dluh, a to považuji za největší problém, protože pak začne mizet původní záměr existence neziskové organizace a její energie je z velké části nasměrována na přežití. Když vypadne majoritní zdroj financování, a nedozvíte se to dostatečně včas, může to být osudné pro organizace, které nejsou dostatečně finančně stabilní a nemají potřebné rezervy na překlenutí nepřiznivých období. Několikrát se nám stalo, že existoval určitý příslib, ale z důvodu změny politické situace tento příslib zmizel. Naučili jsme se tedy nespolehat se na příslibené zdroje, dokud nebyly jasně dané a podepsané podmínky na papíře a prostředky na účtu. Dobré je se nedostat do dluhů, již od začátku dokázat dlouhodobě plánovat, tvořit rezervy a být neustále pozorní, dokázat předvídat. Je velkým uměním vyhodnotit rizika a udržovat dobré kontakty se svými podporovateli. Velice snadno se takové věci říkají teore-

ticky, ale v praxi, kdy v neziskovkách často lidé pracují ve velké míře nad rámec běžné pracovní doby, nebývá snadné vidět věci z odstupu. I proto si nyní myslím, že někdy méně znamená více: např. více menších, ale stabilních zdrojů, větší míra zapojení veřejnosti, méně činnosti, ale vykonávané odpočatými lidmi, méně cílů, ale o to jasnějších, lépe formulovaných a o to snáze realizovatelnějších....

#### Co vedlo Baziliku k tomu, aby se do závislosti na majoritním zdroji financování dostala?

Jak už jsem uvedla výše, největším problémem Baziliky nebylo jen majoritní financování. Bazilika se v posledních 3 letech své existence naopak více snažila doplnit své zdroje financí z provozování vlastní činnosti. Hlavním zaměřením existence Baziliky bylo přinášet rozvoj v oblasti kultury, volnočasových aktivitách, vzdělávacích aktivitách... Když se tedy Bazilika snažila dofinancovat svou činnost komerční činností, v určitém ohledu to bylo přínosem, ale v okamžiku, kdy se začínalo dařit, přišla výpověď z provozovaných prostor. To byla další nevýhoda: umístění v komerčním soukromém objektu s vysokým nájmem. Bazilice se stala osudnou skutečností, že nový majitel nájemního prostoru měl s tímto místem vlastní záměr. Ideální by byl stav, kdy neziskovka nemovitost vlastní;

#### Situace, kterou nelze označit za růžovou, měla jistě řadu dopadů jak na Baziliku, tak na vás osobně. Co pro vás znamenala a jak jste se s ní vyrovnávala?

Pro mne osobně bylo fungování v Bazilice cestou ujasnění si, co chci vlastně dělat... a výsledkem je, že po ukončení činnosti Baziliky jsem se vydala profesně jiným směrem. A to také považuji za naplnění poslání Baziliky... napomáhat skrze silné prožitky najít cestu k sobě... co víc si přát:)

#### Dnes už na situaci můžete hledět s určitým odstupem. Co byste udělali jinak, jinými slovy, co byste poradila neziskovým organizacím, které mají ještě nějaký prostor podobnou situaci řešit?

Myslím, že je vždy dobré se poradit s lidmi, kteří se dokáží na situaci nahlédnout zvnějšku, kteří se podívají na vaše výsledky a upřímně vám řeknou, co to znamená... Někdy pro neziskovku není snadné si přiznat vlastní nepříznivou situaci. S dnešními zkušenostmi bych se držela spíše v roli pesimisty a hledala více krizových scénářů a začala jednat na úrovni úspor a hledání rezerv mnohem dříve.

Letní pranostika: „Červenec, srpen a září muka, ale potom bude mouka.“



## Z DÍLNY SANEK

Pokračujeme ve spolupráci s řadou dlouholetých i nových klientů:

- pro **Armádu spásy ČR** ([www.armadaspasy.cz](http://www.armadaspasy.cz)) připravujeme dva programy – rekvalifikace a řízení lidských zdrojů v praxi
- v **Národním vzdělávacím fondu** ([www.nvf.cz](http://www.nvf.cz)) pokračujeme ve vzdělávání měkkých dovedností; po školení komunikačních dovedností v květnu bude na podzim cyklus pokračovat tréninkem prezentačních dovedností a kurzem marketingu a PR
- s **Acorusem** ([www.acorus.cz](http://www.acorus.cz)) spolupracujeme na tvorbě strategie organizace a dílčích strategiích fundraisingu a PR a řízení lidských zdrojů
- společně s organizací **Progressive** ([www.progressive-os.cz](http://www.progressive-os.cz)) jsme dokončili rekonstrukci personálního obsazení K Centra
- pro **Salesiánské středisko mládeže Praha – Kobylisy** jsme facilitovali tvorbu strategie pro nejbližší tři roky



## Nic nového pod sluncem

Komentář **Martiny Jandové**

Zkušenosti nám ukazují nepříliš velkou ochotu ze strany NNO měnit zaběhnutý styl financování. Mezi důvody patří setrvačnost v tradičních postupech, dále nezkoušenost a obava z něčeho nového, tj. riskantního. Uvedené má za následek velkou **věrnost „tradičním“ zdrojům financování**: dotacím, sponzorským darům, projektům ze strukturálních fondů a výsledkem jsou neustávající **obavy z výpadku** těchto zdrojů. Nezřídka jeden zdroj financování tvoří až 75 %. Základní kroky ke změně vidíme v navazování partnerské spolupráce s komerčními subjekty, soustavně práci s individuálními dárci a ve zvážení možnosti sociálního podnikání. **Doporučujeme vytvořit vlastní strategii** podnikání, porovnat jí se **strategickým plánem** organizace a vyloučit konflikty.