

# *Sborník případových studií*

## Program podpory negrantových rolí komunitních nadací

**Měníme své okolí.  
S odvahou.**

Iceland  
Liechtenstein  
Norway




Active  
citizens fund

| Nadace OSF

VČV  
Výzkumný ústav  
České republiky




 **ASOCIACE  
KOMUNITNÍCH  
NADACÍ V ČR**



## Představení sociace komunitních nadací a projektu „S odvahou“

Kořeny spolupráce českých komunitních nadací sahají do roku 2006. Tehdy se zformovala skupina představitelů pěti nadací a dvou servisních organizací, které spojoval zájem o zlepšování místního prostředí v obcích a regionech, kde tyto subjekty působily, a zároveň je nadchl koncept komunitních nadací, coby uceleného know-how místní filantropie, kterým se mohou ve svých snahách inspirovat. Založili proto s pomocí Nadace VIA Asociaci komunitních nadací, od které si slibovali, že jim bude nápomocna jednak v přenosu znalostí a dovedností zvenčí, ale i zevnitř mezi jednotlivými členskými nadacemi, a jednak jim umožní společně formulovat své cíle a společně jednat při jejich uskutečňování.

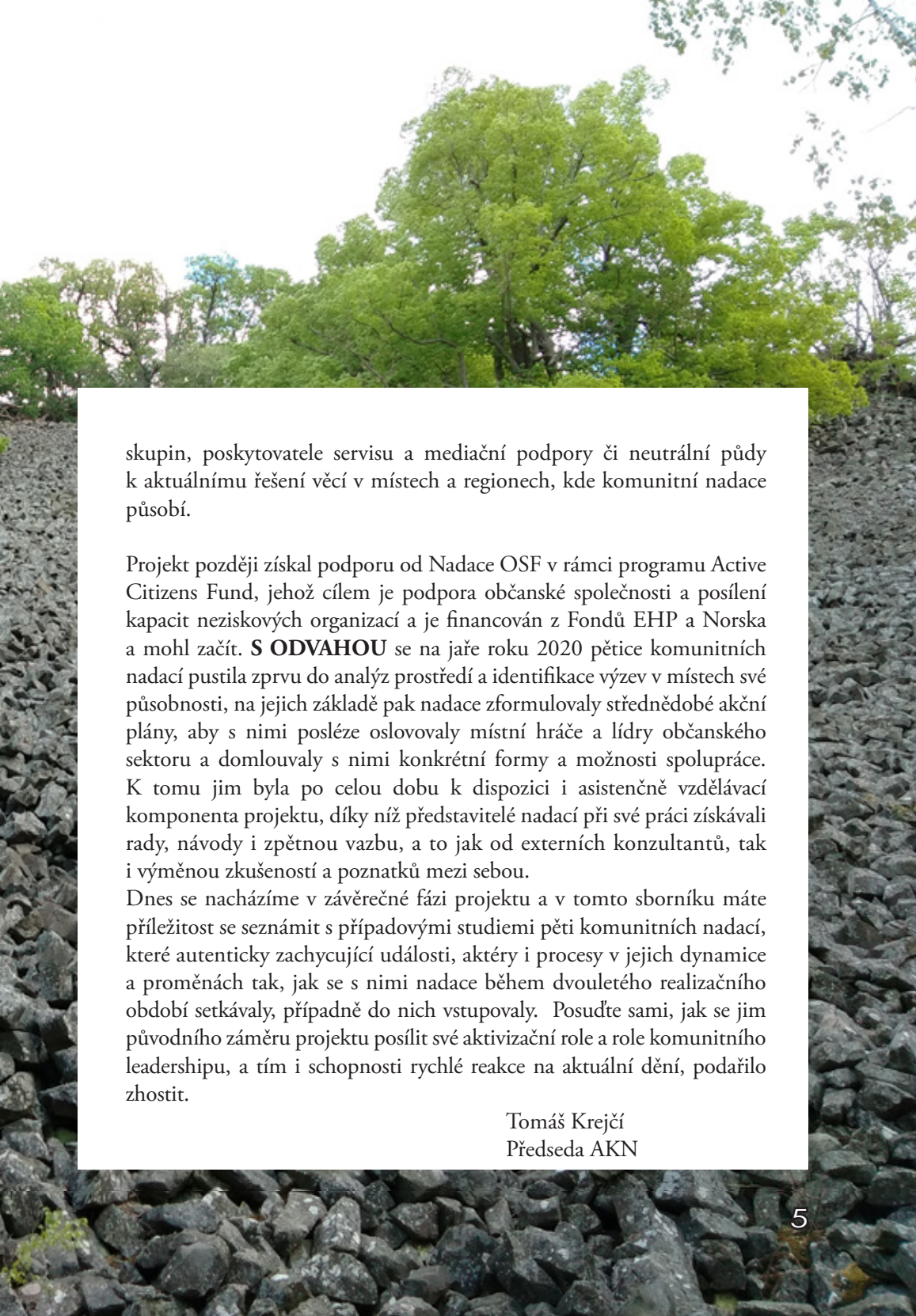
Jakkoli jsou nadace obecně vnímány, a ostatně i legislativně vymezeny, především jako majetkové subjekty pro naplňování nějakého obecně prospěšného účelu, komunitní nadace si vždycky byly vědomy, že jejich finanční role, ve smyslu získávání darů, jejich případné kapitalizace a



následného grantování cílovým skupinám je jen část jejich mise. A to nejen proto, že zejména v rané fázi svého vývoje komunitní nadace zpravidla nedisponují dostatečným potenciálem finančních zdrojů, které by mohly rozdělovat. Je to hlavně proto, že díky postupně budované znalosti komunity a jejích aktérů nadace přirozeně objevují a vnímají nová témata a výzvy, které danými místy rezonují a jsou zásadní pro jejich dynamiku i další rozvoj, a přitom často nemají „svého“ nositele. Navíc se většinou jedná o témata komplexní, která se vymykají možnostem tradičně chápané finanční funkce nadací...

Když se na podzim roku 2019 pětice českých komunitních nadací setkala na svém výročním zasedání, společným jmenovatelem schůzky bylo téma znepokojivé situace ohledně udržování prostoru pro otevřenou občanskou společnost, vnímané prakticky napříč všemi regiony. Diskutovalo se na jedné straně o rostoucím tlaku proti občanským iniciativám a aktivnímu zapojování občanů do veřejného dění ze strany místních politiků, ale i držitelů neformální ekonomické a společenské moci. Ale také o malé schopnosti efektivní komunikace mezi různými typy subjektů utvářejícími prostor pro občanskou společnost.

Na setkání tak vznikl zárodek společného projektu, který měl komunitním nadacím pomoci se v této situaci zorientovat a ve shodě jednat. Projekt, který měl posílit jejich schopnosti a kapacitu tím, že si nadace osvojí nové především aktivizační role a role komunitního leadershipu, díky kterým pak budou připraveny k rychlé reakci na aktuální dění. Ať už se bude jednat o roli organizátora rychlé reakce, svolavatele zájmových



skupin, poskytovatele servisu a mediační podpory či neutrální půdy k aktuálnímu řešení věcí v místech a regionech, kde komunitní nadace působí.

Projekt později získal podporu od Nadace OSF v rámci programu Active Citizens Fund, jehož cílem je podpora občanské společnosti a posílení kapacit neziskových organizací a je financován z Fondů EHP a Norska a mohl začít. **S ODVAHOU** se na jaře roku 2020 pětice komunitních nadací pustila zprvu do analýz prostředí a identifikace výzev v místech své působnosti, na jejich základě pak nadace zformulovaly střednědobé akční plány, aby s nimi posléze oslovovaly místní hráče a lídry občanského sektoru a domlouvaly s nimi konkrétní formy a možnosti spolupráce. K tomu jim byla po celou dobu k dispozici i asistenčně vzdělávací komponenta projektu, díky níž představitelé nadací při své práci získávali rady, návrhy i zpětnou vazbu, a to jak od externích konzultantů, tak i výměnou zkušeností a poznatků mezi sebou.

Dnes se nacházíme v závěrečné fázi projektu a v tomto sborníku máte příležitost se seznámit s případovými studii pěti komunitních nadací, které autenticky zachycující události, aktéry i procesy v jejich dynamice a proměnách tak, jak se s nimi nadace během dvouletého realizačního období setkávaly, případně do nich vstupovaly. Posuďte sami, jak se jim původního záměru projektu posílit své aktivizační role a role komunitního leadershipu, a tím i schopnosti rychlé reakce na aktuální dění, podařilo zhostit.

Tomáš Krejčí  
Předseda AKN

## Proč právě negrantové role, proč případové studie

Když se chystal projekt podpory negrantových činností komunitních nadací, přemýšleli jsme společně nad tím, co vlastně mohou malé komunitní nadace dělat víc, než v reálném čase dělají, co ještě víc mohou stihnout v daném personálním obsazení. Často jen jedna osoba je ředitelem, sekretářkou, řidičem a děvečkou pro všechno – a jediná cesta, jak postupovat dál byla naučit se strukturovat činnosti, naučit se rozdělit témata, která často vidíme „vcelku“ a tak tento celek snáz zvládnout. Do programu bylo zapojeno vzdělávání v tomto směru, a hlavně, jednotlivé nadace byly „nuceny“ respektovat harmonogram, ve kterém bylo třeba vytvářet analytické, koncepční i evaluační materiály: nadace na sebe předem přijaly toto jho s očekáváním, že „jim to k něčemu bude“. Diskuse ukázala, že jistý „vnější tlak“ k systematické činnosti může být dobrou příležitostí pro změny.

V průběhu projektu se někteří představitelé zúčastněných nadací dali slyšet, že kdyby věděli, do čeho jdou, nikdy by se k projektu neupsali. Ale bylo nám satisfakcí, když titíž lidé po překonání nepříjemných situací s plněním povinností, na které „vůbec neměli čas“, říkali při pracovních setkáních: „Ani bych nevěřil, jak se změnil můj pohled na to či ono...“

Jedním z materiálů, který byl původně účastníky chápán jako jakési budoucí závěrečné PR, byly případové studie. Všichni jsou koneckonců zvyklí, že pochválit se musí každý sám a také to udělá nejlépe. Ale když se na předposledním setkání o případových studiích mluvilo a byla navržena jejich rámcová struktura, ukázalo se, že nejde jen o pár frází, které se dají vystavit na sociální síť: že ve skutečnosti jde o zhodnocení celého průběhu projektu zejména v tom ohledu, který byl pro projekt důležitý: podstatní lidé v nadacích si museli položit otázku: „Jak jsme se změnili my sami? V čem?“

Člověk, který má na starost neziskovou organizaci, chť nechtě zapadá do stereotypů: ví, kolik času mu zabere nutná administrativa, spojená už s tím, že organizace existuje, musí podávat daňové přiznání, posílat to nebo ono na soudní rejstřík atd. Ví také, kolik času mu „sežere“ vnitřní chod organizace – práce se správním radou, obíhání okolo nadačního jmění atd.





reakce na nečekané události a jevy tak, že to nebyla řada „neřízených a pouze intuitivních reakcí na to, co přicházelo“. Budoucnost nás vždy překvapí a projekty a rozvrhy do budoucnosti s tím mají počítat. Jejich cílem je, abychom byli ti, kdo s větší či menší citlivostí reagujeme na to, co se děje, ale také věděli, kam v proudu dění kormidlovat, kdy hledat tišinu a kdy se naopak vydat do proudu.

### **JMKN (Jihomoravská komunitní nadace)**

ve své případové studii píše, že projekt byl nejvýznamnější právě pro ni: jde o nadaci, která již dlouhodobě cíleně využívá vnějších podnětů, učí se právě v používání myšlenkových nástrojů. Paradoxně tedy tento projekt potřebovala nejméně. Pokud sama hodnotí projekt jako velký přínos pro sebe, znamená to, že se vzhledem k lokální katastrofě ocitla „ve středu dění“, ale především, že se jako její představitelka byla od počátku ochotná učit nové věci. V rámci společného projednávání případových studií na setkání AKN byla diskuse zaměřena především na příležitost JMKN překročit okruh spolupracujících subjektů – doposud byla spolupráce zaměřena především na ty, kdo byli programově „blízcí“. Nyní, jako v případě společné vize postavení spolkového domu došlo ke koordinaci a spolupráci i s neziskovými organizacemi, které nemají s JMKN žádný konkrétní programový průnik. Stejně tak se rozšířil i okruh spolupracujících individuálních osob, dobrovolníků.

### **KONABO (Komunitní nadace Blanicko-Otavská)**

dlouho zastávala postoj, že celý rozvrh dění okolo nadace je přehledný, známý a že strukturace postupů a myšlení je něco zbytečného, něco navíc, co v nadaci stejně dělají, ale komplexně, vcelku. Představitel nadace se teprve postupně přesvědčoval o tom, že jedna věc je rozumět té či oné situaci z širokého lidsky promyšleného a založeného východiska, a něco jiného je jednat profesionálně a cíleně v té či oné situaci, kde jsou jasně dané cíle a jasně měřitelná efektivita a ekonomika činností.

V rámci setkání AKN ve Vyškově, které bylo zaměřeno na případové studie, se jako téma vracelo vzdělávání jako příležitosti. Vzdělávání nemusí být jen cíleným obohacováním znalostí a schopností – je možné ho zároveň otevřít tak, aby byl cíleně vytvářen prostor pro vzájemné seznamování účastníků, vznikají nové vazby mezi nimi, vzájemná znalost pak usnadňuje další společenské procesy, kooperaci atd.

## Nadace Tři brány

Na počátku v argumentaci podobné jako KONABO vycházela tato nadace z přesvědčení, že jediným problémem je nedostatek času. Právě zde došlo k největší změně; problém s časem je vždy limitující, ale podstatné je, jak pracovat se zájmem druhých, jak ho posilovat, vytvářet pro něj prostor. Není podstatné se ptát „co v daném čase stihnu“ (myšleno z povinností a potřebností), ale „co se v daném čase dá dát do pohybu“.

Nadace Tři brány pořádala setkání zaměřené k tématu případových studií a sama do něj vnesla zásadní téma: není dobré myslet si, že víme to, co pro svoji práci potřebujeme. Především nevíme o druhých, nevíme toho dost. Je důležité vytvářet podmínky pro společné akce, setkávání. Jako už v KONABO se zde ukazuje, že v poslední době je obecným problémem velká osamělost lidí, mnozí ocení příležitost setkávat se na společných akcích, např. úklidových (po vichřici) a to i tam, kde o to samospráva (která by za úklid měla být odpovědná) nemá žádný velký zájem. Komunitní nadace zde může být jednak spolu-iniciátorem, ale ze své pozice také může sehrávat roli prostředníka mezi „aktivisty“ a samosprávou.

## ÚKN (Ústecká komunitní nadace)

vstupovala do projektu ve fázi vnitřního přerodu, její plány na posilování nadační role v negrantových činnostech byly zaměřeny především na republikové partnery a významné hráče v místě. V průběhu projektu se zaměřila též na mimograntovou podporu subjektů, které se aktivně zapojovaly do pomoci na vichřicí postiženém Lounsku.

V rámci projednání případových studií popsala svoje výjimečné postavení nadace působící na velkém území: na Lounsku, kde se těsně po katastrofě významně podílela na tom, aby se všechny zúčastněné subjekty, jejichž vztahy byly antagonistické, posadily u společného stolu. Dále se zaměřila na vytváření „řetězců podpory“ – pomáhala velkým a celostátním dárcům při propojení s těmi, kteří pomoc potřebovali, ale kterým sama z nějakého důvodu pomoc poskytnout nemohla. V jistém smyslu tak jde o servisní roli, ale nejen tu, nejde zde jednoduše říci, že zde ÚKN „pouze“ sehrává roli prostředníka. V řetězci podpory jde vždy o rychlost, aktualitu podpory, ÚKN zde musí být proaktivní, být kreativním hybatelem dění.

## Nadace Veronica

Druhá z nadací, jejíž činnost zajišťuje širší tým: její vstupní analýza byla také nejlépe zpracovaná. Její aktivity se pozitivně projeví i sousedících



moravských nadacích. Veronica navázala na své mimigrantové aktivity v minulosti a podpořila dynamiku v tomto smyslu i u JMKN a Nadace Tři brány: úzká spolupráce v oblasti negrantových aktivit se tak dostala v rámci spolupráce tří nadací na novou úroveň.


S podobnými zkušenostmi jako ÚKN se také etablovala jako zprostředkovatel podílející se na organizování spolupráce mezi nejrůznějšími subjekty, které se zapojily do pomoci po tornádu na Jižní Moravě.

Na setkání ve Vyškově se díky Nadaci Veronica otevřelo ještě jedno zásadní téma, které se týká i části dalších účastníků: jde o jakýsi dárcovský „nízkopráh“, práce s potenciálními dárci. Je možné napomoci ke vzájemné komunikaci tam, kde se lidé začínají sdružovat v nějakém čistě osobním zájmu (příkladem je pěstování pokojových rostlin). Pokud darují nadaci své přebytky pro dobročinnou aukci, vytvoří se první vazba – a začnou se vytvářet první vztahy cílené mimo-ekonomicky, překračující vztahy vzájemné prospěšnosti v této komunitě, v komunitě, která by se jinak se smyslu veřejné prospěšnosti sama neprofilovala. Vytvoření příležitosti a následná práce s těmi, kdo se rozhodli využít takto svoje přebytky, vytváří okruh nových dárců a podporovatelů.

I když jsou rozdíly mezi nadacemi velké – jak co do zaměření činnosti, prostředí, rozsahu zdrojů atd. – nadace postupovaly podle stejného programu, ve stejném rozvrhu kroků, koordinovaly svoje kroky, vzájemně se inspirovaly. Nebylo by to možné bez podpory a servisu zajišťovaného AKN. Teprve v takovém zajištěném podpůrném prostředí bylo možné plně využít efekt vzájemné podpory. To, co jedna nadace hravě zvládla, protože v dané věci nebyla úplným nováčkem, znamenalo pro jinou nadaci rozsáhlou mentální změnu, znamenalo to naučit se něco zcela nového. Společná diskuse o této věci přinášela pozitivní efekty kdy ti, kdo na tom byli „lépe“, pomáhali ostatním. Významné v tomto smyslu byly neformální diskuse, zejména po vzdělávacích částech programu setkání.

Případové studie svědčí o tom, jak lidé z té či oné nadace vnímali to, co se skutečně odehrávalo; vynikla a rozšiřovala se zde jejich schopnost porozumět dění a svým zásahům do něj. Velká většina programových kroků v nadacích má charakter jednoznačného kontrolovatelného procesu: něco se vymyslí, zařadí do plánu, realizuje, zdokumentuje a zaarchivuje – aniž by cokoli vybočilo z očekávání. V negrantových





rolích se představitelé nadací dostávali do situací, ve kterých museli řešit celou řadu proměnných – do situací, ve kterých neměli pod kontrolou téměř nic, a přesto se museli snažit dosáhnout efektivně těch cílů, které se v daném rozvrhu jevily jako dosažitelné.

Systematicky byli vedeni a učili se takovému typu řízení a rozhodování, které nestaví na realizaci dopodrobna vyprojektovaného schématu: přitom nejde o klasické „krizové řízení“, které má svoje pravidla a které představitelé nadací znají – jde spíše o „řízení příležitostí“.

Případové studie svědčí také o obtížích a limitech v pokusech pojmenovat to, co je důležité, co je vlastním obsahem změn, které v rámci programu proběhly. Ale to je zároveň důkazem o tom, že případové studie jsou reálným vyjádřením proběhlých změn, že nejde o nějaké prefabrikované výstupy. Jazyk jednotlivých případových studií se významně liší: ale nebylo cílem, aby vznikl jeden celek případové studie programu. Cílem byl růst negrantových rolí zúčastněných nadací, a každá z nadací zvolila jiné postupy, měla jiné příležitosti, setkala se s jinými výzvami. A proto také vznikla sada pěti případových studií, z nichž každá na proběhlý projekt ukazuje z trochu jiného úhlu, na základě jiných zkušeností.

Projekt proběhl v době, která přinesla řadu překvapení, změnila to, co bylo považováno za obvyklé, omezení společenského styku, tragédie způsobené mimořádnými povětrnostními jevy, ekonomickými změnami atd. Přitom se ukázalo to, co shrnuli účastníci projektu: zejména při pomoci nejméně postiženým se ukazuje, jak je pomoc penězi limitovaná. Bez doplňující pomoci je často její efektivita velmi nízká. Zároveň se ukazuje, že právě zájem o druhé, vytvoření situace, kdy jsou lidé ochotni si pomáhat, vyžaduje profesionální subjekty, které umí organizovat, zajišťovat kooperaci, nabízet možnosti, jak pomáhat efektivně. Komunitní nadace se v rámci projektu měly příležitost do podobných procesů zapojit, využily k tomu podmínky, které jim projekt vytvořil. Je to jeden z nezamýšlených, ale velmi významných dopadů projektu. Případové studie pak vytvářejí přehledný materiál, kde se ukazují nejrůznější aspekty toho, jak je možné jednat v situacích, na které se nelze zcela připravit.

Josef Štogr, koordinátor projektu

# Případová studie – Jihomoravská komunitní nadace

## Vstup

Od samého počátku byla naše nadace reálným vyjádřením přesvědčení, že aktivní život a vytváření příležitostí jsou základním lidským potenciálem, který může vést k naplněnému životu, v protikladu ke všemu lidskému činění, které vede jen k uzavírání dosaženého a zajišťování existujícího stavu. Proto se negrantové aktivity vždy nedílně pojily s tím, co nadace dělala a co vytvářelo celé okolí místních podporovatelů nadační činnosti. Mnohokrát jsme byli v situaci, kdy se vlastní aktivizační činnost ukazovala jako důležitější než přímá finanční pomoc a podpora projektů, které se ucházely o peníze na nějakou konkrétní aktivitu. Tento projekt nám umožnil se na negrantové aktivity cíleně zaměřit.

## Úvod

### *a) O projektu s tématem negrantové role KN*

Projekty Asociace komunitních nadací v ČR vítáme vždy jako příležitost učit se nové věci a spolupracovat s kolegy v Asociaci. Vždy jsme považovali aktivizační roli a roli lídrovství za stejně důležitou jako roli grantovací. Realizací projektu jsme chtěli posílit nadaci a její role v komunitě novými projekty a partnery.

### *b) O tom, co bychom měli dělat my sami*

Naplánovali jsme schůzky s partnery, se kterými jsme z různých důvodů zatím nespolupracovali a nekomunikovali. Chtěli jsme je oslovit pro naše projekty, které se ukázaly jako úspěšné, a také jsme jim chtěli nabídnout nové, připravované projekty. Již dříve jsme se zaměřili na věci, které jsou v očích mnohých bezcenné a v očích jiných jsou cenným kulturním dědictvím. Zjistili jsme, jak je tato problematika právně složitá a že k zaměření se na „zgarby“ (staré cajky) je třeba spolupráce mnoho lidí, kteří ví o tom, jak složitá je problematika společenských hodnot.

## Jak jsme postupovali na začátku

### *a) Jaké jsme zvolili nástroje*

Předpokládali jsme, že budeme vycházet ze svých dobrých zkušeností s pořádáním bleších trhů, konferencí Živý folklor a dalších společenských událostí, které realizujeme v prostorách nadace. Očekávali jsme rovněž pokračování v dobrých zkušenostech s oslovováním partnerů pomocí sociálních sítí.



### ***b) Jaké jsme zvolili strategie, plány***

Naplánovali jsme další pokračování úspěšného cyklu konferencí Živý folklor a připravovali jsme si uspořádání nového festivalu s názvem ZgarbyFest, kde oslovíme další zájemce o téma trvalá udržitelnost, recyklační ekonomika apod.

### ***c) Jak jsme využili podněty z ostatních nadací v projektu***

Předpokládali jsme prohloubení spolupráce s Nadací Veronica v tématice folklor a trvalá udržitelnost a hledali jsme možnosti spolupráce s Nadací Tři brány.

**Co do realizace projektu vstoupilo zvenčí, neočekávané vstupy a jak jsme na ně reagovali, jak ovlivnily projekt.**

### ***a) Na úrovni světa a státu (covid-19)***

V úvodu roku 2020 přišla pandemie covidu-19 s lockdownem, který zcela zásadně paralyzoval a stále paralyzuje veřejný život. Pořádání aktivit se stalo věcí situační, bez možnosti plánovat je ve větším časovém horizontu. Bylo třeba aktivně využívat příležitosti pro setkávání tak, jak se otevřely.

### ***b) Na úrovni místní (krach, tornádo, atd.)***

Další zátěžová situace, které byla Jihomoravská komunitní nadace vystavena v průběhu projektu, přišla v červnu 2021. Ničivé tornádo významně ovlivnilo všechny další aktivity plánované v úvodu projektu a fungování nadace.

Kromě stovek domovů a desítek budov ve veřejném vlastnictví poničilo i samotné prostory nadace. Jestliže covidová pandemie doprovodnými legislativními předpisy výrazně omezila možnost setkávání se a realizace naplánovaných nadačních projektů (pravidelné bleší trhy, workshopy, besedy, konference atd.), tornádo v podstatě vytvořilo podmínky pro setkávání mnohem intenzivnější. Překvapivě tak některé cíle projektů umožnilo naplňovat mnohem efektivněji. Současné aktivity nadace tedy vychází z významné části ze změněné situace po tornádu. Tento cíl se díky tornádu podařil i nad naše očekávání v roce 2020.

Dnes již je jisté, že tornádo totiž neovlivnilo pouze infrastrukturu postiženého území, ale zejména ovlivnilo i vztahy v komunitě. Opět se názorně ukázalo, že každá pohroma je jistě z jednoho úhlu pohledu smutná až tragická, ale je to téměř vždy i příležitost a velká výzva, jak dělat věci lépe. To, co se týká rekonstrukcí budov, to jde úspěšně realizovat i v mezilidských vztazích, totiž rekonstruovat vztahy. V nastalé situaci bylo nutno komunikovat, spojovat se, pomáhat si navzájem.



### ***c) Na úrovni stávajících i potenciálních partnerů***

V původním akčním plánu jsme hledali nové partnery a také nástroje, jak je oslovíme. Tornádo nám ale pomohlo s vytvořením podmínek pro oslovování partnerů. Setkali jsme se s velkou škálou nabídek pomoci. Někteří partneři tak přišli, aniž bychom je oslovili.

### **Noví partneři po tornádu**

**Úřad městyse** – současné vedení, které je personálně téměř totožné již třetí volební období, s JMKN v čase před tornádem v lepším případě nekomunikovalo, v horším hledalo záminky k dalšímu zhoršování vztahu. JMKN ale hned druhý den po tornádu vedení radnice oslovila ke spolupráci, když chtěla komunikovat s pomáhající veřejností a institucemi, iniciovat všechny možné druhy

pomoci, popřípadě pomáhat s koordinací pomoci apod. První týden po tornádu vedení radnice odmítlo jak JMKN, tak návrhy dalších subjektů snažících se pomáhat. Nabídku spolupráce radnice přijala až po měsíci intenzivní komunikace nejen s nadací, kdy nadace přiváděla na úřad městyse nové a nové dárce a zájemce o pomoc. V současné době nadace a radnice spolupracují, i když se nejedná o kvalitní partnerský vztah, ale ze strany radnice spíše o partnerství z donucení. Přesto jsou připravovány společné akce, které v současné době opět ovlivňují omezené možnosti související s covidem.

**Pomáhající organizace** – obce po tornádu se samozřejmě staly cílem pomoci mnoha pomáhajících organizací, nadací a spolků s celorepublikovou působností. S některými z nich JMKN spolupracovala již v minulosti a tato spolupráce se prohloubila – Nadace Via, Nadace Veronica, Nadace Partnerství. K novým vztahům patří Člověk v tísni, Hestia apod.

**Noví fremní a individuální dárce** – JMKN uspořádala veřejnou sbírku. Díky tomu získala nové dárce.

**Dobrovolníci** - Ničivé tornádo oslovilo obrovskou masu lidí, kteří nejsou lhostejní k cizímu neštěstí. Využívali jsme této příležitosti k vytváření vztahů dobrovolníků

k nadaci tak, aby se zajímali o naši činnost a aby přemýšleli nad dalšími příležitostmi, jak nám pomáhat i v budoucnu.

Aktivity nadace se objevily nejméně ve dvou mediálně významných dokumentech o tornádu. Neméně důležitá byla i sousedská výpomoc – se stavebním materiálem, s kontakty na řemeslníky i fyzickou pomocí. Nedílnou součástí toho se stala sousedská posezení s buchtami – kde šlo jednak o organizační věci a kooperaci (logistické schůzky) – ale také o popovídání, zbavování se psychické zátěže, svěřování se. Vztahy s novými dobrovolníky nadace využívá i vzhledem k přípravám na setkání při příležitosti 1. výročí tornáda.

### **Nové výzvy**

Na konkrétní situaci přírodní katastrofy lze ukazovat, jak nadace pomáhá – aktivně vystupuje při rozdělování finanční i materiální pomoci. Nadace mohla rychle reagovat na potřeby spolků a pomoci jim projekty realizovat, tak se i v silně zdevastovaném prostředí podařilo realizovat tradiční slavnosti, hody a vinobraní, na které vedení obce zcela resignovalo a neposkytlo ani finance na jejich realizaci.

V rámci úvah o dalším postupu se podařilo identifikovat budoucí potřebu komunity, – stavba spolkového domu. Znovu vznikla Komunitní koalice NNO Břeclavska a Hodonínska, opět šlo o využití nabídek ke spolupráci. Pozitivní byl dopad semináře z 19. ledna Fundraising není cizí slovo, kterého se zúčastnilo cca 20 představitelů NNO a řekli si o pokračování vzdělávání.

Významným prvkem pro provázání zájmu postižených i pomáhajících bylo „překročení za práh vlastního domu“. V obci byla zničena téměř veškerá vzrostlá zeleň, včetně velmi starých stromů. Osazování veřejné zeleně a soukromých zahrad znamenalo jednak zapojení mnohých, kteří měli dost starostí se svými domy, ale také prohloubení spolupráce s Nadací Veronica a dárci dodávajícími zeleň.

Na příkladu konkrétní tragedie můžeme dnes názorně prezentovat, že v některých životních situacích nestačí pouze poskytování finanční pomoci, ale že neméně důležitý je také sociální servis, know-how, jak se chovat v krizi, v katastrofě. V tomto tématu komunikujeme svoje zkušenosti s Ústeckou komunitní nadací, která pomáhala na Lounsku, které také postihla přírodní katastrofa.

### **Jaké byly rozhodující procesy, které jsme svoji aktivitou v rámci projektu ovlivnili?**

Projekt předpokládal zaměření na již rozběhnutá témata, zejména související s hodnotou tradiční kultury (zgarby), s prací na sociálních sítích a s překročením k dalším

potenciálním partnerům. V kombinaci se zcela neočekávanými vlivy (covid-19, tornádo) se ukázalo, že důležitá byla naše připravenost postupovat aktuálně v rychlém sledu událostí a využívat v tom též podporu ostatních partnerů programu. Zatímco jiní se mohli věnovat rozdělování rozsáhlé finanční pomoci (např. Nadace Via), naše nadace byla vysoce úspěšná právě v nenadační, koordinační a iniciační roli, aktuálně zasahovala tam, kde to bylo potřeba.

### **Kdo byli pro nás nejdůležitější partneři projektu?**

Nejdůležitějšími partnery projektu byli všichni ostatní členové AKN, kteří se projektu účastnili, zejména po destrukci spojené s tornádem a následné široké občanské aktivitě. Využili jsme mnoho cenných rad a zkušeností, včetně pomoci při jednání s radnicí, která se zpočátku v celé věci snažila bagatelizovat občanské aktivity, a vyhovovalo by jí, kdyby se každý staral jen sám o sebe.



### **Co vidíme jako největší přínos projektu?**

Největším přínosem projektu bylo, že nás velké problémy spojené především s důsledky tornáda zastihly připravené, spojené s dalšími nadacemi a podpůrnou strukturou projektu. V tom smyslu jsme dokázali reagovat na nepředpokládané výzvy, a i když je třeba přiznat, že ze zpětného pohledu se ne vše jeví jako optimální, v mnoha ohledech jsme byli schopni reagovat dostatečně včas a přispět k tomu, že se negativní dopady celé živelné katastrofy v mnohém překloupily do odhodlání a optimismu mnohých, kteří v této situaci vykročili ven ze svých domů a začali se podílet na veřejném dění v obci.

## Shrnutí

Závěrem děkujeme všem členům Asociace komunitních nadace ČR za příležitost spolupracovat na tomto projektu. Je jasné, že jsme ho ze všech členů využili nejefektivněji. Spolupracující nadace a podpůrné spolky nám poskytly nejenom vydatnou finanční a materiální pomoc, ale pomáhaly nám také poradenstvím, abychom byli schopní pružně reagovat v tak svízelných podmínkách, v jakých jsme se ocitli.

## Případová studie – Komunitní nadace Blanicko-Otavská

### Vstup

K Písecku a Strakonicku patří jakási zemitá zasazenost, usazenost. V době socialismu zde byly nejnižší průměrné platy, ale vzhledem k nim nejvyšší relativní úspory. Písek je sice tradiční kulturní centrum, ale trpí tím, že se velká část kulturně a společensky zaměřené mladé generace po školách do Písku nevrací. Rozhodující je tak společenský život v malých městech, rozptýlených v krajině. To ještě podporuje dojem, že se všichni znají, že je jasné, co kdo od koho může čekat atd.

Jen občas se zde vody zvednou – a pak se pozornost všech vytrhne z letargie – a poté, když opadnou, jsou mnohé věci trochu jinak, než byly dřív.

KONABO ve své činnosti vycházela z daných podmínek: snažila se kooperovat se samosprávami, vykročila z grantování neziskovým organizacím a hledala i aktivní jednotlivce a způsoby, jak je podporovat. Projekt podpory negrantových rolí přišel vhod: nadace již před jeho zahájením vzdělávala a vytvářela informační pole pro potenciálně aktivní jednotlivce a neformální skupiny.

### Co jsme si mysleli na začátku projektu

#### *a) O projektu s tématem negrantové role KN*

Důležité bylo, že se tento okruh činností pojmenoval a že bylo možné ho samostatně promyslet a soustředit se na něj. Netušili jsme, že budoucnost přinese řadu komplikací a nutných činností, svojí povahou také negrantových (problémy s nadačním jměním), které budeme muset řešit přednostně.

Negrantové role pro nás vždy doprovázely grantování, zejména práce s potenciálními žadateli, kooperace se samosprávami; mnoho lidí má nějaký „dobrý nápad“, ale





neví, jak začít, co je potřeba. Nadace vždy vyhledávala aktivní lidi s dobrými nápady a pomáhala jim nalézt cestu k tomu, jak je uskutečnit, ale vždy byla tato činnost vnímána jako součást přípravy vlastního grantového kola.

Nezamýšleli jsme se také nad tím, jaká je vlastně role KONABO, jak je vnímána těmi, se kterými přímo nespolupracuje a kterým nedává granty. Nijak výrazně jsme tedy neměnili svoji činnost, ale společný projekt AKN nám umožnil se na některé činnosti podívat izolovaně, zaměřit se na ně „samostatně“, zároveň pak reflektovat to, jak je naše nadace vnímána mimo tradiční okruh partnerů.

### ***b) O tom, co bychom měli dělat my sami***

U některých grantů jsme zvolili formát vyzkoušený při dřívějším společném programu AKN „Podpora lídrů v komunitách“, kdy se bez zbytečné „byrokracie“ na společném setkání žadatelů a hodnotitelů představí projekty žádající o podporu a v rámci jednání se ihned dozví výsledek. Zjistili jsme, že při společných grantových kolech nadace a obcí jde o ideální „nástroj“ pro místní setkávání, při kterém se kromě oficiálního programu dostane na „přetřes“ spousta dalších místních problémů, ale i případných nápadů na další možné akce, které se často přímo na místě podaří společným úsilím doladit a připravit k realizaci. Překvapilo nás, že bez



námi připraveného setkání by se pravděpodobně některé projekty vůbec nedostaly na „přetřes“, jelikož by se nesešli správní místní „hráči“ k nastolení tohoto tématu.

### **Jak jsme postupovali na začátku**

a) Rozhodli jsme se k rozšíření setkávání a oslovování organizací, obcí a dalších aktivních hráčů v regionu. Naším plánem bylo využít stávající spolupráce se samosprávou a tuto ještě rozšířit, dále zjistit potřeby a případně oslovit aktivní aktéry v regionu, které známe jen skrze lidi, kteří žádají dotace a granty, a ve vzájemné spolupráci připravit možné zlepšení jejich činnosti. Klíčovým nástrojem byl pro nás kontakt různých skupin zainteresovaných osob: i přesto, že se na malých městech zdánlivě „všichni znají“, jsou zde zpravidla vytvořeny skupiny, které se sice vůči sobě nevymezují nějak dramaticky, ale nemají zájem spolu komunikovat. Moderované setkání, které je zaštitěno samosprávou, otevírající společná témata a nápady je pro mnohé účastníky překvapivé, zjišťují, jak málo ví o jiných aktivních lidech a jejich představách.

b) Hlavně u obcí do velikosti cca 5000 obyvatel jsme se naučili propojit v rámci společných programů s obcí místní neziskovky a aktivní lidi. Tuto zkušenost se snažíme využít i v dalších místech regionu a jednu obec vybrat jako vzorovou pro ostatní, kteří projeví o spolupráci podobného typu zájem.

U aktivních organizací jsme díky podpoře jejich dřívějších problémů poznali některá jejich slabší místa a rozhodli jsme se oslovit k širší vzájemné spolupráci.

Po analýze prostředí jsme oslovili čtyři obce ke vzájemné spolupráci, konkrétně obce Bavorov, Mirovice, Čimelice a Radomyšl. Pro případ neúspěchu jednání jsme si vybrali do „zálohy“ ještě obce Bernartice a Mirovice.

Městys Katovice, se kterým spolupracujeme dlouhodobě, jsme požádali o přistoupení ke společné deklaraci o vzájemném zájmu dlouhodobě fungující spolupráce, kterou bylo vedení městyse ochotno rozšířit a bylo ochotno poskytnou v rámci samosprávy na žádost jiné obce informace a reference o tom, jak vzájemná spolupráce nadace a městyse funguje.

### **Co do realizace projektu vstoupilo zvenčí, neočekávané vstupy a jak jsme na ně reagovali, jak ovlivnily projekt**

a) Na celostátní i místní úrovni neočekávaně ovlivnil veškeré připravované aktivity covid-19 a následně vyhlášené restriktce. Po dlouhou dobu byl podstatně omezen sociální kontakt, setkávání většího množství lidí a některé plánované aktivity bylo nutné odsunout na pozdější dobu. Bohužel díky omezením ekonomiky došlo i ke krachu investiční skupiny Arca Investments, u které měla nadace investováno 2 500 000 korun. Výnosy z této investice jsme plánovali použít pro nové programy v již uvedených obcích. Z těchto objektivních důvodů jsme pro rok 2022 snížili počet obcí, ve kterých chceme společně připravit nové programy ze čtyř na jednu.

### **Jaké byly naše vlastní klíčové okamžiky – setkávání a hledání:**

a) Jelikož jsme nemohli systematicky naplňovat zvolenou strategii, zaměřili jsme se na partnery, kteří na sebe upozornili tím, že se snažili v podmínkách covidových omezení hledat netradiční cesty pro možné aktivity. Začali jsme spolupracovat zejména s Ekocentrem a Divadlem Pod čarou. V případě Ekocentra se podařilo celkem rychle najít větší množství společných zájmů a vše jsme završili podepsáním deklarace o dlouhodobé spolupráci při ochraně přírody a krajiny, se zvláštním zřetelem na povodí řek Otavy a Blanice a jejich okolí. Některé společné aktivity na přelomu podzimu a zimy 2021 ale opět posunula opatření proti covid-19. Navíc u akcí, kterých se bude účastnit hodně dobrovolníků, očekáváme, že se nám podaří získat nové aktivní lidi pro chod nadace.

Podobně se profilovala i jednání s Divadlem Pod čarou, které je v našem regionu hlavním hráčem v alternativní hudební a divadelní kultuře. Shodli jsme se potřebě společných programů a podpory kultury, ale i pravidelného organizování setkávání pořadatelů kulturních akcí, na které se prodiskutují novinky a plánované akce všech a zároveň i jejich koordinace a hledání termínů, kdy si akce nebudou vzájemně konkurovat. To je důležité obzvláště v období covidu, kdy návštěvnost těchto akcí klesla o 40% oproti roku 2019 a většina akcí si na sebe nedokáže vstupným „vydělat“.

b) U takto oslovených partnerů jsme se snažili o dovedení našich společných cílů co nejdále, což jsme v případě Městysy Katovice a Ekocentra zakončili podpisem deklarace o vzájemné spolupráci a v případě Divadlo Pod čarou vede ke spolupráci, která po vzájemné dohodě bude ukončena podobnou formou a spolupráce rozšířena na jaře roku 2022, pokud dopad restrikcí ohledně covidu umožní spolku i nadále pokračovat v činnosti.

c) Jako jeden z posledních nápadů, jak docílit lepší vzájemné spolupráce, u nás nastal, když v obci Katovice spolek na společném setkání řešil, že by potřebovali člun pro plavecké soutěže. Navrhli jsme jim, že tuto možnost probereme v „širším místním spolkovém kolektivu“, a tam se přidali místní dobrovolní hasiči s tím, že by také potřebovali nový člun pro své zásahy. Oběma stranám jsme navrhli, že je podpoříme, pokud si člun pořídí společně a využívat jej budou obě organizace. Tyto s tím souhlasily a paní starostka obce se přidala jako „garant“ řešení případných neshod, se kterými ale ani jedna strana nepočítá.

## **Jaké byly rozhodující procesy, které jsme svoji aktivitou v rámci projektu ovlivnili**

Do doby tohoto projektu jsme celou řadu grantových činností, souvisejících s námi pocítovaným posláním naší nadace, dělali intuitivně, protože jsme cítili, že je to potřeba. V rámci projektu jsme si i na příkladech ostatních partnerů uvědomili, že cílené promyšlení grantových rolí komunitních nadací může být významným prvkem při zlepšování naší vlastní práce.

Osvojili jsme si nové nástroje a podmínky pro setkávání, jak hledat a oslovovat nové partnery, kteří mají svůj zájem a jejichž činnost by byla kompatibilní s činností nadace. Naučili jsme se také vytvářet prostředí pro setkávání a moderovanou kooperaci při těchto setkáních. To napomohlo zajistit efektivní grantování či finanční podporu. K řešení spousty místních problémů či aktivit by bez těchto setkání často vůbec nedošlo. V jistém smyslu šlo tedy o krok v profesionalizaci naší práce.

## **Kdo byli pro nás nejdůležitější partneři projektu?**

Nejdůležitějším partnerem pro nás byli ostatní členské nadace v rámci AKN, kdy jsme se dokázali při společných setkáních inspirovat činností ostatních. V rámci našeho regionu byl pro nás hlavním partnerem Městys Katovice, který se stal naším hlavním partnerem v rámci programu pro obce a zároveň „prezentačním“ místem pro ostatní zájemce.

## Co vidíme jako největší přínos projektu?

Jako velký přínos projektu vidíme to, že se postupně stáváme organizací, která v našem regionu pouze nepodporuje místní aktivní sektor granty, ale setkáváme se s ostatními aktivními hráči, hledáme společná témata a aktivně vytváříme podmínky pro společné projekty.

## Nadace Tři brány – realizace projektu na Vyškovsku

### Situace na začátku

*a) Před vstupem do projektu* jsme reagovali na výzvy, které přicházely zvenčí, nejčastěji související s hledáním finančních zdrojů nebo propojováním dárců s příjemci jejich podpory. Několik let jsme provozovali veřejnou sbírku spojenou s charitativním během, největší v rámci českých komunitních nadací, ale v jejím rámci jsme zůstávali v pozadí, neměli jsme žádný plán, jak si dotvořit svoji odpovídající společenskou roli v regionu.

### *b) O projektu s tématem nigrantové role KN*

Projekt jsme vnímali jako příležitost načerpat inspiraci pro jinou než grantovou práci u ostatních členů AKN při společných setkáních a možnost posunout nebo najít svoji roli v komunitě. Konkrétní představu ani plán jsme neměli.

### *c) O tom, co jsme chtěli dělat my sami*

Chtěli jsme navázat na věci, které děláme a fungují – sbírky, benefiční běh – a využít potenciál sociálních sítí a na ně navázaných příznivců k posílení povědomí o nadaci a dalším aktivitám v regionu.

### Jak jsme postupovali na začátku

### *a) V čem jsme se v první fázi inspirovali od ostatních*

Uvědomili jsme si na příkladu ostatních, že se v každém prostředí dá využívat spolupráce s jinými typy lídrů – ve vztahu k samosprávám, aktivistickým organizacím, formulaci veřejných témat.

### *b) Jaké jsme zvolili nástroje*

Na základě úvodní analýzy prostředí jsme vytipovali místní aktéry, se kterými by bylo přínosné se osobně sejit. Velmi důležitým kontaktem byla schůzka s místní



dobrovolnicí, spoluzakladatelkou úspěšné charitativní facebookové platformy.

Dalším nástrojem měly být sociální sítě, konkrétně facebook. Z našich dosavadních zkušeností na sociálních sítích jsme nabyli dojmu, že se „život“ v regionu odehrává z velké části právě tam. Zaměřili jsme se tedy více na systematickou práci s tímto médiem a zapojili jsme se i do různých komunikačních skupin týkajících se Vyškovska.

Sítování a vzájemné sdílení akcí a událostí a aktivit spolků v regionu na sociálních sítích.

### ***c) Jaké jsme zvolili strategie, plány***

Chtěli jsme navázat na nové nebo obnovené kontakty, které vznikly v době lockdownu při hledání dárců počítačové techniky pro děti ze sociálně slabých rodin v regionu, zůstat s nimi v kontaktu a hledat, co máme společného.

V plánu bylo dále zapojit příznivce a sledující na FB (profil nadace a profil benefičního běhu) do dění v regionu. K tomu nám nahrál fakt, že v době lockdownu se veřejnost více stáhla do on-line prostoru.

V rámci práce s příjemci grantů jsme už delší dobu směřovali k deinstitucionalizaci – zbavení se zátěže administrativy při vyúčtování grantů, chtěli jsme jít přímo do neziskovek, zúčastnit se podpořených aktivit a při osobním setkání hledat společná témata.

Blízkost územní působnosti dvou spřátelených nadací (JMKN, Veronica) nabídla využití společných kontaktů a jejich know-how i v našem regionu, kooperaci při společných akcích (bleší trh, workshopy) v rámci plánovaného festivalu ZgarbyFest.

#### ***d) Jak jsme využili podněty z ostatních nadací v projektu***

Využili jsme nápad z Nadace Veronica oslovit v době lockdownu obdarované ze všech ročníků benefičního běhu a zjistit, jak žijí, jak jim peníze z běhu dlouhodobě pomohly – zveřejnění příspěvků, pozitivní feedback, šíření dobrých zpráv.

Mezi komunitními nadacemi několikrát zazněla myšlenka založení dlouhodobé sbírky se širokým obecným účelem z důvodu potřeby rychlé pomoci a odbourání administrativy spojené se zakládáním nových sbírek. Takovou „permanentní“ sbírku jsme založili a funguje skvěle.

KONABO podporuje v grantovém kole i neformální skupiny. U nás se podpora formou grantů chystá, díky projektu už probíhá podpora morální.

### **Co do realizace projektu vstoupilo zvenčí, neočekávané vstupy a jak jsme na ně reagovali, jak ovlivnily projekt**

#### ***a) Na úrovni státu***

V lockdownu nemožnost setkávání, konání osobních schůzek, zrušení akcí podpořených spolků, i našeho benefičního běhu, zvýšení administrativy spojené s odkladem podpořených projektů nebo vratkami grantů + osobní problémy spojené s vynucenou přítomností doma, péči o děti při zavřených škol(k)ách, omezení práce v nadaci na nejnutnější.

Nové výzvy: zajištění chybějící techniky pro distanční výuku, spolupráce s obcí, místními spolky pracujícími v sociální oblasti, s bankami a jednotlivci, noví dárci techniky, podpora zdravotníků a záchranářů formou balíčků s „rychlou energií“, spolupráce s místními podnikateli a dárci, nemocnicí a zdravotnickým záchraným systémem. Ukázalo se, že v případě krize se o nás v regionu ví, že dokážeme na nečekanou situaci reagovat a očekávání okolí není vždy jen o financích, ale o podpoře, sdílení nebo propojení s těmi, kteří můžou pomoci.

#### ***b) Na úrovni organizace***

Místní pomoc pro obce postižené tornádem

Díky součinnosti nadací jsme mohli téměř okamžitě sdílet aktuální možnosti finanční pomoci postiženým obcím, šířili jsme ověřené informace o materiální pomoci pořádané v regionu, vyhledávali jsme aktivní jednotlivce a skupiny z Vyškova, které byly v přímém kontaktu s postiženými obyvateli na jižní Moravě.

Místní aktivity po vichřici na Vyškovsku

Odstraňování škod, následně plánování nových výsadeb ze strany města a dlouhodobé sucho odhalily nedostatečnou a neodbornou péči o městskou zeleň,

neochotu města spolupracovat s občany a brát v potaz názory odborníků. Iniciativa nadace (dvě schůzky a několik emailových komunikací s vedením OŽP, dvě schůzky s vedením střední školy) v pomoci městu s obnovou zeleně po bouři byla přijata velmi neochotně a pouze díky nabídce možnosti získání grantu; v této etapě projektu se nadace spojila přes sociální síť (pomohlo předchozí zapojení se do vyškovských FB skupin) s dalšími místními aktéry-jednotlivci, jedna neformální skupina realizující ekoprojekt v okolí Vyškova a jeden místní spolek, kteří se zatím neúspěšně pokoušeli s městem jednat.

Problémem bylo, že každý z aktérů sledoval jiný dílčí problém a chtěl s městem vyjednávat jinak. V komunikaci se průběžně snažíme aktivity koordinovat a dohodnout se na jednotném postupu a cíli. Usilujeme o získávání podnětů pro jednání s radnicí od občanů přímo v terénu. Proto máme v plánu pořádat akce pro veřejnost, aktuálně například společný úklid města. Zatím navenek vystupujeme vůči městu jednotlivě, ne jako organizovaná iniciativa.

To chceme změnit.

### ***c) Na úrovni stávajících i potenciálních partnerů***

Naše partnerské nadace z AKN – Nadace Veronica a JMKN – řešily po tornádu podobnou situaci v jihomoravských vesnicích, Veronica navíc už dříve pomáhala v rámci grantu iniciativě občanů v Boskovicích s navázáním spolupráce s místní radnicí při péči o zeleň – vznikl nápad sdílet zkušenosti z Boskovic ve Vyškově a dál pak čerpat z nově nabytých zkušeností při práci Nadace Veronica v dalších městech.

## **Jaké byly naše vlastní klíčové okamžiky**

a) ***Schůzka s místní dobrovolnicí***, spoluzakladatelkou úspěšné charitativní FB platformy, která byla vzájemným obohacením pro obě strany a vedla k utvrzení v naší domněnce, že v sociálních sítích je pro nás zatím skrytý potenciál a že je dobré se na ně zaměřit.

b) ***Schůzky a komunikace s vedoucím OŽP vyškovské radnice***, kdy jsme zjistili, že jakákoliv občanská iniciativa v péči o městskou zeleň je systematicky odmítána a ochota jednat s nadací jako jediným hráčem souvisí pouze s nabídkou možnosti získat grant.

c) ***Rozhodnutí spojit se s vyškovskými aktivisty a spolky***, které mají podobný zájem a zatím neúspěšně se snaží o jednání s OŽP – založení společné on-line komunikace a začátek koordinace jednotlivých aktivit.



## **Jaké byly rozhodující procesy, které jsme svoji aktivitou v rámci projektu ovlivnili**

Rozhodně to, že jsme se cílevědomě stali hráčem, který má specifické postavení v komunitě, a že se na nás mnozí v našem okolí (samospráva, neziskovky i aktivní veřejnost) začali dívat jako na nositele pozitivních aktivit a v konkrétních případech iniciátora a mediátora ve veřejných věcech.

## **Kdo byli pro nás nejdůležitější partneři projektu?**

V rámci projektu jsme na setkáních čerpali cenné rady a nechali se inspirovat od všech účastnických nadací. Nejdůležitějším partnerem byla Nadace Veronica, a to díky svým zkušenostem s koordinací aktivit v jiných regionech a také díky úvodní nabídce spolupráce bezprostředně po vichřici, která nám dodala odhodlání začít s městem jednat.

Dalším důležitým partnerem byla organizátorka FB výzvy na záchranu vyškovských mladých stromků, která rozptýlila počáteční obavy, že pro jednání o zeleni je třeba mít odborné vzdělání v této oblasti.

## **Co vidíme jako největší přínos projektu?**

To, že jsme vykročili z jisté pasivity, dokázali jsme se odpoutat od grantové role nadace a s tím souvisejícího hledání zdrojů a začali jsme nacházet styčné body pro jiné aktivity v regionu.

Stali jsme se subjektem, který vytváří prostředí pro setkávání tam, kde by se jinak jednotliví akteři mýjeli. Ověřili jsme si, že pro koordinaci společného jednání a setkávání není nezbytně nutné být v dané problematice odborníkem.

## **Ústecká komunitní nadace**

### **Případová studie k projektu s tématem negrantové role KN**

Pro vstup do projektu pro nás byla rozhodující jeho linie slibující si v našich očích možnost poradit si s problémem nepružnosti naší nadace vůči okolním výzvám a změnám. Cítili jsme, že je pro tento projekt z pozice fungování nadace i vhodné načasování, neboť relativně krátce před tím došlo k výměně dlouholetého lodivoda určujícího směřování nadace po více než 20 předešlých let.

## „S čím jsme začínali“

V prvním období svého více než čtvrt stoletého fungování byla Ústecká komunitní nadace vnímána především jako nadace inovátorská. Jako nadace, co umí pracovat s komunitou, propojovat různorodá společenství, na základě spolupráce s nimi přicházet s novými nápady a co umí uplatňovat leadership v komunitě. S přílivem peněz z fundraisingu a darů do nadačního jmění se postupně role v nadaci měnila až do současné doby, kdy dříve dominantní negrantující a formativní role je silně upozaděna a nahrazena rolí grantovou. V praxi se nadace aktuálně soustředí hlavně na administraci svých převážně dárcovsky orientovaných grantových programů a přes samé „grantování“ a „fundraising“ se k práci s různorodou komunitou téměř nedostane či se jí z důvodu kapacitního omezení brání. Proto je i momentálně vnímána především jako uzavřený technokraticky řízený mechanismus pro rozdělování grantů, opírající se o moderní technologie tak, že většina administrace může probíhat téměř bez osobního kontaktu a bez zbytečných, zdoluhavých a obtížně vyhodnotitelných debat o komunitních otázkách.

## „Co jsme si naplánovali“

Po úvodní analýze jsme si jako prioritní vyhodnotili reagovat na omezené interakce napříč všemi sektory a uzavřenost vůči podnikům, na chybějící otevřenou komunikaci a rezervy ve využití dostupných druhů komunikace, na nevyváženost mezi grantovou a negrantovou rolí, na kterou se při současné kapacitě nedostává čas, a na neschopnost nadace včasné reagovat na aktuální místní problémy.

## Nástroje a strategie

### *a) Aktivity směřující k cestě za otevřeností nadace*

Základem byly plány iniciací schůzek a setkávání se s vytipovanými hráči uvnitř i vně regionu s cílem pokoušet se navazovat nové a posilovat stávající kontakty. Naší strategií je rozvíjet kooperaci, síťovat se, prohlubovat s nimi vztahy a hledat v nich spolupracovníky, partnery a dárce s cílem společného synergického působení v regionu.

Za další nástroj jsme si vybrali sociální síť, kam se v posledních letech přesunula značná část „dění“ i v oblasti občanského sektoru, a to pro jeho neformálnost, dostupnost a rychlost i dosah sdílení. Naší slabinou byla nadační „neviditelnost“ na facebooku, proto se naší strategií stalo posílení komunikace nadace zatím v tomto mediu. Snažíme se zvýšenou aktivitou a systematickým přístupem využít jeho přednosti a častějšími příspěvky s aktivizačním obsahem a sdílením či zapojením se do komunikačních fb skupin vtahovat veřejnost do dění v komunitě a inspirovat ji k silnější zaangažovanosti.



### ***b) Aktivity směřující k cestě za vyvážeností grantové a nigrantové role nadace***

Prvotním nástrojem se stalo zjednodušení administrativy spojené s grantováním, od kterého si slibujeme částečné uvolnění kapacit na posílení nigrantové role nadace i větší přiblížení se našim grantees. Část uvolněných kapacit máme v plánu věnovat i posílení interakcí mezi grantees, nadací a dárci, a to formou Site Visits. Další strategií, kterou v průběhu projektu rovněž uplatňujeme, je práce se stávajícími dárci, a to s cílem přesvědčit je o důležitosti nigrantové role (asistenčně-poradenské služby, vzdělávání, mediace apod.) a získat od nich na tyto aktivity i potřebné prostředky.

### ***c) Aktivity směřující k zajištění flexibility reakcí nadace na místní problémy***

V průběhu projektu se nám dle akčního plánu podařilo zaregistrovat dvě univerzální veřejné sbírky s dostatečně širokým účelem, které nadaci mohou zastřešit potenciální případy mimořádných situací pro potřeby komunit s možností použít je v součinnosti s portálem Darujme.cz jako nástroj rychlé reakce. Výsledkem práce se stávajícími dárci je i zajištění prvních nevázaných prostředků použitelných při naléhavých lokálních výzvách.

Podařilo se nám dále prohloubit spolupráci s Nadací Via v rámci jejího celostátního programu Rychlé granty (pro oblast hájení veřejného zájmu v komunitách) poskytujícího rychlou grantovou, ale i nigrantovou podporu, a dohodnout naši nadaci roli regionálního partnera v tomto programu s cílem vytipovávat, přicházet s podněty a zprostředkovávat informace o tomto programu v našem regionu, případně zajistit potřebnou mediaci atp.

### **Jak jsme využili podněty z ostatních nadací v projektu**

V oblasti efektivní komunikace jako nástroje k aktivizaci přes sociální média se inspirujeme Nadací Veronica, Jihomoravskou komunitní nadací i Nadací Tři brány, kteří nám jdou příkladem v rozjetí vlastních fb skupin. V oblasti nigrantových nástrojů

rychlé pomoci jsme našly velkou oporu a partnera v Nadaci Via. A díky úspěchům ve spolupráci Komunitní nadace Blanicko-Otavské s místními samosprávami jsme přehodnotili náš postoj neuzavírat se spolupráci s nimi a aktuálně jsme na prahu příprav společného pilotního projektu v tematice SDGs s litoměřickou radnicí.

## **Vstupy ovlivňující realizaci projektu zvenčí**

### *a) Na úrovni státu*

Fenomén covid a jeho dopady zásadně proměnil naši zaběhnutou praxi, překopal projektové priority a přinesl i nové výzvy. Na ochromení veřejného života jsme rychle zareagovali zjednodušením rostoucí administrativy v reakci na rušení, posuny a odstupování od projektů našich grantees. S bezpečnostními opatřeními jsme si při práci poradili přechodem do on-line prostředí a některá iniciační prvo-setkání jsme oddalovali na „lepší časy“ a flexibilně využili příležitosti osobního kontaktu mezi lockdowny (např. spolupráce nadace na rozšíření projektu „Můžeš podnikat“ do Ústeckého kraje). Přizpůsobili jsme změněné situaci skladbu i harmonogramy grantových programů, byť s některými jsme se v důsledku ekonomických propadů u jejich tradičních dárců rozloučili (fond Heuréka) či je v roce 2021 pozastavili. Období covidu nás přesvědčilo, že peníze nemusí být leckdy to nejdůležitější, co může nadace své komunitě dát, a že je někdy rychlejší a tím efektivnější zprostředkovat okamžitou pomoc z vně regionu. Zároveň nedostatek disponibilních zdrojů pro grantování způsobil, že se nadaci více uvolnily ruce, byla nucena si poradit i bez nich, spolupracovat s dalšími hráči, více komunikovat a vykročit tak ze své bubliny vstříc plánované otevřenosti intenzivněji, než si plánovala.

Nové výzvy vzešlé z covidové situace: V reakci na uzavírku škol jsme čelili výzvě k zajištění techniky pro potřeby distančního vzdělávání. Flexibilně jsme zjistili místní potřeby po PC technice, a když nám došly vlastní zdroje, fungovali jsme jako prostředník propojující potřebné se subjekty, které k dispozici techniku ještě měly. Následně jsme se propojili s komunitou dobrovolníků z Česko. Digital a stali se regionálním partnerem celostátní sbírky počítačů a iniciovali tím vznik tzv. řetězce vzdálené pomoci, v kterém až dodnes zprostředkováváme podporu celostátního subjektu k jejich koncovým příjemcům u nás v regionu.

Přes zajišťování PC techniky jsme se kromě výpomoci nemocnicím dostali v období covidu k další urgentní výzvě, a to k aktivizační práci s ohroženou skupinou rodin samoživitelů. Na obdobném principu jsme i v tomto případě iniciovali vznik dalšího řetězce pomoci, kdy se nám podařilo navázat na nadaci dobrovolnice pomáhající 35 samoživitelkám sdružujících se při fb skupině „Severočešky“. Nadace jako

důvěryhodný regionální hráč spolupráci dobrovolnic se samoživitelkami zastřešuje a zprostředkovává jim potřebnou hmotnou podporu spolupráci s další, tentokrát celostátní dobrovolnickou iniciativou Nory Fridrichové, jež je faktickým nositelem grantové podpory pro koncové samoživitelky.

### ***b) Na úrovni místní – pomoc na Lounsku poničeném živelnou pohromou***

Další neočekávaná situace, která kromě zásahu zvenčí v důsledku covidu značně ovlivnila směřování současných nigrantových aktivit nadace, byla živelná pohroma na blízkém Lounsku. Ve stínu pustošení tornáda na jihu Moravy se bohužel trochu pozapomnělo na to, že v menším měřítku páchal na konci června 2021 ve stejný den ničivý vítr zvaný Downburst velké škody i v českých obcích, a to zejména v lokalitě Stebno na Lounsku. Ačkoliv sídlo nadace leží cca 100 km daleko od místa pohromy, již pár dnů po události nadace spustila sbírku s mottem „Nenechme v tom obyvatele Lounska samotné“, s cílem pomoci lidem se s ničivými následky i v těchto zasazených obcích lépe vyrovnat. Po aklimatizaci v místním dění se nám v roli iniciátora podařilo k jednomu stolu dostat místní znesvářené strany, projektanty a do hry vtáhnout finančně celostátní nadace, jako Nadaci Via, a expertně v roli garanta tzv. participační metody i Nadaci Proměny specializující se přesně na tuto činnost. A tak nadace v roli koordinační, ale zároveň i v pozici mediátora již pár měsíců usiluje o udržení křehkého příměří a všech spolupracujících subjektů v nově ustaveném partnerství při procesu tvorby a připomínkování plánu obnovy návsí v lokalitě Stebno.

### ***c) Na úrovni stávajících a potenciálních partnerů***

Obě výše zmiňované neočekávané situace zafungovaly jako test naší připravenosti. Paradoxně nám dopomohly lépe naplnit vše, co jsme si původně naplánovali v cestě za otevřeností a flexibilitou reakcí nadace a hledáním synergie s okolím. Tím, že nás postavily před mezní situace, mohli jsme si v praxi vyzkoušet, kam jsme se v průběhu projektu posunuli v schopnosti rychle reagovat na aktuální místní problémy, a zavdaly pádny argument k hledání nových partnerů, prohlubování vazeb u těch stávajících, a to včetně potřeb síťovat se a budovat nová partnerství.

V důsledku toho se nám kromě případů u výše zmiňovaných výzev podařilo:

- prohloubit a rozšířit okruhy spolupráce s Nadací Via a začít spolupracovat s Člověkem v tísní a samosprávou; zapojit se do sítě na ochranu demokracie, připojit se k Panelu humanitárních organizací Ústeckého kraje a mít tak možnost rychle reagovat a úzce spolupracovat s pomáhajícími organizacemi při mimořádných událostech v našem regionu;

- spolupracovat s odborníky ze Spiralis a Dobrovolnického centra při realizaci „Leadership Academy“ pro aktivistické iniciativy z Ústeckého kraje;
- a rozjet spolupráci se spolkem Můžeš podnikat s cílem inspirovat a motivovat mladé lidi v Ústeckém kraji k angažovanosti formou rozvoje podnikání.

### **Důležití partneři v projektu**

Protože jsme při reakcích na neočekávané podněty či problémy v komunitě propojovali hráče z pater v linii celostátní – regionální – lokální, stali se pro nás důležitými partnery v projektu jak ti bezejmenní dobrovolníci pracující na místní úrovni, tak hráči s celostátní působností jako v našem případě především Nadace Via, Česko, Digital a Člověk v tísni, spolek Můžeš podnikat, ale i regionální profesní síť jako Panel humanitárních organizací Ústeckého kraje. Neocenitelné pak byly rady a zkušenosti ostatních členů AKN, od kterých jsme čerpali podněty po celou dobu realizace projektu.

### **Největší přínosy projektu**

Ve všech zde zmíněných i nezmíněných případech, byla podstatná a pro nadaci typická aktivní role v propojování a iniciaci rozvoje otevřené spolupráce a hledání synergie. A ačkoliv se od nás jako od nadace vždy očekávala především role grantová, my jako klíčový přínos v tomto projektu vnímáme posun v aktivitě nadace v pozici hybatele. A to hybatele, kterému se dařilo ve správný čas identifikovat rodící problém a aktivizovat potenciál ve svém okolí a přimět ostatní hráče podílet se v rámci spolupráce každý svým dílem na eliminaci té které lokální výzvy.

Kromě již výše zmíněného posunu nadace vstříc roli iniciátora, respektive katalyzátoru změn, bylo dále podstatné, že jsme byli jako nadační tým schopni díky odbornému projektovému vedení za běžného chodu nahlédnout na její fungování z jiné perspektivy. Nezbytné to bylo k pochopení a rozklíčování možných příčin dosavadní nepružnosti naší nadace vůči okolním výzvám a změnám. Za další výhru můžeme považovat i to, že jsme byli v dobrém „dotlačení“ zpracovat si na základě formulace našich klíčových výzev a problémů něco jako „kuchařku“, jak z dané situace a pro nás dlouhodobě ze začarovaného kruhu ven. Protože bez těchto kroků bychom se zjevně neposunuli ke všemu výše v této případové studii zmiňovanému.

Stejně důležitým přínosem vzešlým ze spolupráce na tomto projektu bylo na závěr i pochopení, že pro nás momentálně není ambicí aspirovat na to, být nejvýznamnějším hráčem v té a té oblasti v regionu, a to po dlouhodobém vyklízení pozic minimálně z pohledu formativních rolí nadace. Ale jako to podstatné vnímáme usilovat o to, mít vliv a umět ho v momentě, kdy je potřeba, naplno uplatnit ve prospěch komunity.

# Případová studie Nadace Veronica

## Kdo jsme a proč jsme do toho šli?

Nadace Veronica má kořeny v **environmentálně-kulturním hnutí**, které se v 80. letech zformovalo kolem akce „Dno“ (záchrana vzácných rostlin z místa budoucí existence Novomlýnských nádrží) a poté kolem časopisu Veronica, který začal vycházet od roku 1986.

To, že má právě Veronica mezi ostatními organizacemi asi **nejdelší historii**, se promítlo i do toho, že se naše nadace na počátku projektu nacházela v mírně jiné startovací pozici. Přemýšlení o nových rolích nad rámec té čisté dárcovské, grantové jsme ve Veronice zahájili o něco dříve. Jak generace původních podporovatelů s nadací a celým hnutím Veronica od 80. let pomalu stárla, bylo třeba **přivádět nové příznivce a podporovatele**, kteří navážou dále.

Proto jsme uvítali, že AKN iniciovala projekt zaměřený právě takto. Potenciální nové role nadace v naší komunitě jsme si už dva tři roky ohledávali po vlastní ose, ale bylo jasné, že **systematická práce s experty a zpětná vazba od ostatních nadací** v rámci projektu bude tím správným tlakem, který nás posune dál a umožní nám si vše strukturovat. Na začátku jsme vycházeli z toho, že se zaměříme právě na dynamiku mezi získáváním nových příznivců nekonvenčními cestami versus udržení těch stávajících, kteří mají o nadaci původní představy spojené s jejími kořeny a vznikem.

## Z čeho jsme vycházeli?

Při prvním mapování prostředí jsme si uvědomovali, že se nacházíme **ve vysoce konkurenčním prostředí**: Brno jako druhé největší město a přirozené centrum Jihomoravského kraje, které se profiluje jako lídr ve vědě, výzkumu a podpoře znalostního a technologického podnikání, s největší populací studentů. Zároveň místo **s největší koncentrací environmentálně zaměřených organizací**, vzhledem k unikátní koncentraci přírodovědně zaměřených oborů. Zatímco naši kolegové z komunitních nadací jsou často jediným ostrůvkem ve svém mikroregionu, my fungujeme v prostředí desítek subjektů, kde si každý musí najít své jasné místo a přesně formulovat, co nabízí ostatním ke spolupráci.

I v případě navazování nových partnerství a vytváření si nových aktivit či komunikačních kanálů tak pro nás platí, že především hledáme takové spolupráce a takové cesty, které nikdo jiný dosud nevolí, abychom si v rozsáhlé nabídce brněnského neziskového a občanského sektoru mohli sami před sebou obhájit, že naše práce má smysl.

## Čím jsme jiní a čím se chceme odlišit?



Sami pro sebe jsme si identifikovali, co považujeme za naše klíčové výhody a na čem můžeme v projektu stavět. V první řadě to byla **environmentální expertíza**. Tu si v prostředí řady dalších ekologických organizací v našem regionu tolik

nevědomujeme, ale při setkáních s kolegy z dalších nadací tato naše výhoda jasně vystávala najevo. Zatímco před deseti či patnácti lety by byla ekologie a klima prosté slovo, dnes se jedná o témata, která jsou přijímaná napříč společnostmi a obava o stav životního prostředí nebo strach z klimatické krize už nejsou něčím, co je vyhrazeno jen úzké skupině odborníků a aktivistů.

Další silnou stránku, kterou jsme u Veroniky vnímali, je schopnost **spolupracovat na hranici ekologie a dalších oborů**, překračovat svou bublinu. Nadace byla vždy silně spjata s místními kulturními osobnostmi, v minulosti tak například díky spolupráci s výtvarnými umělci pořádala benefiční aukce uměleckých děl nebo podporovala výstavy, které upozorňovaly na environmentální témata a ohroženou krásu naší krajiny. Stejně tak ale nadace v minulosti rozjela projekt dobročinných obchodů, které do dárcovství a ochrany přírody **zapojují široké spektrum lidí**, třeba ty, kteří v obchodech hledají neobvyklé a originální oděvy a další předměty, nebo prostě jen nemají peníze nazbyt a ocení levnější ceny za darované věci, které nadace nabízí k prodeji v těchto obchodech. Díky zpětné vazbě od ostatních organizací v rámci projektu jsme si i silněji uvědomili naši třetí výhodu, tou je **agilita, schopnost rychle přicházet s novými nápady** a podněty, pilotovat je a podle toho upravovat, rozvíjet či zavrhnout. Právě protože se nacházíme v konkurenčním prostředí řady neziskových organizací, neleží na nás role jedné centrální nadace pro všechna témata v regionu. Tuto tradiční roli plní spíše jiné větší a robustnější subjekty. My se tak ale nemusíme bát experimentovat a plně využívat toho, že jsme pružní a naše vlastní ideje nebo ideje potenciálních partnerů můžeme velmi rychle otestovat a ověřit si, zda fungují a má smysl v nich pokračovat. Snadno taky zjistíme, na co lidé reagují, a to nejen účastníci akcí, ale třeba i dobrovolníci, kteří se podílejí na jejich zajištění. Hledáme pak takové aktivity, které propojují environmentální misi nadace, získávají prostředky pro ochranu přírody a zároveň umožňují dobrovolníkům a lidem v naší komunitě se snadno zapojit.

Poslední drobná zásada, kterou se řídíme, je **dát každému alespoň jednu šanci**, ať už



se jedná o konkrétního člověka s vlastním nápadem nebo jinou organizaci nabízející spolupráci. Nezavrhujeme dopředu nic, co jsme alespoň nezkusili.

## **Kdo a jak nám do našich plánů „hodil vidle“?**

Již před startem projektu jsme rozvíjeli **pilotní spolupráci na nových projektech s Jihomoravskou komunitní nadací** zapojováním příznivců folkloru do environmentálních témat a aktivit. I tuto zkušenost jsme v rámci projektu zúročili a posunuli na vyšší úroveň a zároveň nám ta již vyzkoušená spolupráce posloužila jako dobrý model pro nová partnerství v rámci projektu.

Zásadní roli v prohloubení spolupráce právě s JMKN hrála tragická událost, která komunitu v Podluží zasáhla na konci června 2021, kdy se oblastí prohnalo ničivé tornádo. Dokázali jsme ale společně doslova na troskách místní komunity přijít s projektem, kterým jsme my za Nadaci Veronica mohli svou **environmentální expertizou přispět k obnově po tornádu**.

Jako všichni ostatní jsme pak po většinu projektu čelili **pandemii koronaviru** a navažujícím omezením. Naše nadace pořádá poměrně velké množství akcí pro veřejnost, které navštíví ročně přes dva tisíce lidí, a provozuje dva dobročinné obchody, které navštíví měsíčně zhruba pět tisíc lidí. Uzavření obchodů i zrušení či omezení akcí se tak v naší činnosti zásadně projevilo. Přesto jsme díky využití našich silných stránek popsaných výše naší **činnost udrželi, prohloubili, rozšířili a přišli s novými formami a projekty**, které nám umožnily fungovat i během pandemie. Řada našich podporovatelů to ocenila s tím, že u nás vlastně ani nezaznamenali nějaké přerušení činnosti, zatímco u jiných organizací zvláště z počátku pandemie došlo až k úplnému zamrznutí a hibernaci.

## **Co nového jsme v rámci projektu rozjeli?**

Jak už bylo zmíněno výše, při navazování nových partnerství a hledání nových rolí naší nadace jsme stavěli na své environmentální expertize, schopnosti mezioborové spolupráce a pružnosti našich procesů a důvěře ke spolupráci s každým alespoň jednou.

### *- Od benefičních kytkoblešáků a burz krojů k obnově zeleně po tornádu*

Spolupráci s Jihomoravskou komunitní nadací v oblasti Podluží jsme díky propojení přes AKN navázali již v minulosti, kdy jsme třeba dodávali environmentálně zaměřené bloky na jejich konferenci Živý folklor. V rámci projektu jsme ale posunuli tuto spolupráci na novou úroveň.



Rozhodli jsme se přenést některé aktivity, které JMKN realizuje ve venkovském prostředí Podluží, a zkusit je nabídnout v městském prostředí, kde se pohybujeme my. Spojuje nás téma **využití odložených věcí a principy cirkulární ekonomiky**. V souladu s nimi jsme tak v Brně rozběhli dvě úspěšné akce – benefiční kytkoblešáky a benefiční burzy krojů. Obě akce si vytvořily stálou skupinu příznivců a dobrovolníků, organizace těchto aktivit tak nestojí na zaměstnancích nadace, pouze pro ně poskytneme prostředí a o veškerou organizaci se postarají dobrovolníci. Tím, že vždy přijdou někteří ze zkušených dobrovolníků, není problém, aby se zapojili i nováčci, protože je vždy přítomen někdo, kdo už ví, co a jak.

V případě **kytkoblešáků** navazujeme na **partnerství JMKN se zahradnictvím**, které daruje druhojakostní květiny, které by jinak skončily na kompostu. Tento koncept jsme v Brně rozšířili, dobrovolníci i **návštěvníci akcí nám sami začali nosit květiny** darem, nyní už příznivci této akce dopředu květiny množí a chystají, aby je na akci mohli přinést. Výtěžek z drobných příspěvků za rostliny se pohybuje od 5 do 15 tisíc korun a směřuje na konkrétní projekt dle dohody obou nadací. Pro většinu zapojených dobrovolníků se jedná o jejich první dobrovolnickou zkušenost a pro dárci květin také o první dárcovské zkušenosti. Akci jsme byli schopni přizpůsobit pandemii, protože se koná venku, a i když se na ní vystřídá za odpoledne třeba tři stovky lidí, účastníci akcí prochází a stráví na místě jen omezenou dobu, nejsou tedy ve větším počtu pohromadě.

V případě **burzy krojů** se nám během pandemie kromě samotné akce, kdy nabízíme v Brně odložené všední kroje z Podluží získané JMKN, podařilo vybudovat i online platformu – **facebookovou skupinu Folklore's not dead**, kde je nyní sdruženo osm set členů. Na základě burz krojů a výzev, aby s námi lidé sdíleli, jak a kde zakoupené kroje nosí, se ve skupině vytvořila živá komunita, která si sdílí novinky a zajímavosti spojené se začleněním folkloru do běžného života. Oslovujeme tedy příznivce folkloru a tradic, ale snažíme se jim přinést jak **nový pohled na toto kulturní dědictví**, tak **upozornit i na environmentální souvislosti** folkloru a k přírodě šetrné praktiky našich předků, které můžeme znovu objevit.

**Vzájemná důvěra, vybudované sítě podporovatelů a dobrovolníků** mezi námi a JMKN se ukázaly jako klíčové v situaci, kdy Moravskou Novou Ves a okolí i přímo sídlo JMKN zasáhlo v červnu 2021 ničivé tornádo. Okamžitě jsme začali řešit, jak konkrétně se můžeme zapojit do pomoci.

Již **první den po tornádu jsme tak v oblasti měli kontakt s místními arboristy**, kteří pomáhali hasičům s ořezy zeleně, kácením i posouzením poškozených stromů. Návazně na to jsme pak pro Moravskou Novou Ves dobrovolnický zajistili **zmapování**

**poškozených stromů a návrh jejich ošetření** a nutné ořezy náš arborista provedl. Přestože vznikly další iniciativy, které se zavázaly uskutečnit stejné práce v dalších postižených obcích, my jsme pilotní projekt v Moravské Nové Vsi dokončili jako první již na podzim 2021, z toho důvodu se na nás **obrátily i ostatní postižené obce** – Mikulčice a Hrušky – pro které na začátku roku 2022 zajišťujeme stejné služby. Osvědčila se nám **rychlá reakce a nabídka konkrétní pomoci** tam, kde to vedení obcí opravdu potřebovalo. Postupně jsme již vybudovanými drobnými akcemi získali finanční prostředky na krytí nákladů projektu. Úspěšně a rychle realizovaný projekt v Moravské nám navíc vybuoval kredibilitu u velkého dárcce – ČSOB – kde se rozhodli ve spolupráci s Fórem dárců směřovat vybrané prostředky na obnovu po tornádu obcím právě přes naši nadaci, podpořili také naše aktivity na ošetření a obnovu zeleně. S Moravskou Novou Vsí a JMKN dále rozvíjíme spolupráci v oblasti obnovy zeleně a **chystáme setkání pro občany, školení pro pracovníky údržby a společné výsadby.**

### *- Expertem na udržitelnost pro firmy a organizace*

Jednou z oblastí, které jsme chtěli v rámci projektu posílit, byly projektové spolupráce s firmami. Naším cílem bylo najít si unikátní příležitosti, kdy bychom smysluplně **propojili naši environmentální expertízu s větší firmou** a dosáhli tak významnějšího dopadu. Základem firemních dárců v naší nadaci jsou totiž spíše drobné subjekty, živnostníci či majitelé malých firem. Jako jednu z výzev jsme si tak dali navázání spolupráce s většími subjekty.

Osvědčila se nám prezentace našich aktivity prostřednictvím PR a komunikačních agentur, které právě pro velké firmy připravují nové projekty a vyhledávají partnery pro spolupráci. Z prezentace našich aktivit vznikla spolupráce s agenturou AC & C, která nás zapojila jako **expertního garanta nové soutěže o udržitelném podnikání SME EnterPrize** pro Generali Českou pojišťovnu.

Nastavovali jsme celý proces přihlašování včetně obsahu přihlášky, školili obchodníky Generali ČR, jak vůbec poznat, zda je podnikání udržitelné, měli jsme na starosti sestavení a vedení poroty a výběrového procesu i prezentaci vítězů ve finále a předávání cen. Soutěž, která měla za úkol **vybrat udržitelné malé a střední podniky**, nám přinesla nové zkušenosti i kontakty na firmy, které rozvíjejí podnikání s ohledem na životní prostředí. Úspěšný první ročník, jehož dva finalisté prezentovali své podnikání i na celoevropském finále v Bruselu, bude letos pokračovat dalším, kdy plánujeme spolupráci ve stejné roli.

Tato pilotní spolupráce nám otevřela další dveře k firemním partnerům, kdy jsme zváni jako experti do diskuzí a jednáme s další velkou firmou o podobné spolupráci pro rok 2022.

## K čemu nám to všechno vlastně bylo?

Díky zapojení do projektu jsme si ujasnili své silné stránky a dokázali jsme je jasněji a sebevědoměji využít a nabídnout novým partnerům i partnerům stávajícím ale pro nové projekty. Pravidelná projektová setkání hrála roli motivace a hnacího motoru, která naši práci posouvala dál. Zásadní byla i zpětná vazba ostatních nadací a expertů, která nám pomohla si uvědomit, v čem jsou naše přednosti. Dodalo nám to i potřebnou energii a podporu pro to pouštět se do nových výzev a přicházet s pilotními aktivitami, které nás posouvaly dále. Účast v projektu nás posílila a díky ní jsme se na sebe a své místo v naší komunitě podívali novými očima.

## Medailony nadací

### Nadace Veronica

Kořeny Nadace Veronica jsou založeny v environmentálně-kulturním hnutí, které

se v 80. letech zformovalo kolem akce „Dno“ (záchrana vzácných rostlin z místa budoucí existence Novomlýnských nádrží) a poté kolem časopisu Veronica, který začal vycházet od roku 1986. Nadace sídlí v Brně, má regionální a v některých případech i širší působnost. Nadace Veronica vytváří podmínky pro to, aby se každý mohl zapojit do ochrany přírody a klimatu. Ať už jako dobrovolník a podporovatel nadace tak v rámci vlastních drobných aktivit, které nadace podporuje. Významným rysem nadace Veronica, je schopnost spolupracovat na hranici ekologie a dalších oborů, překračovat úzké environmentální zaměření. Nadace byla vždy spjata s kulturními osobnostmi Jižní Moravy.



Helena Továrková, představitelka Nadace Veronica

## Komunitní nadace Blanicko - Otavská

Jsme komunitní nadací. Podporujeme projekty, které přinášejí prospěch místním obyvatelům v Blanicko–Otavském regionu (Protivínsko, Písecko, Strakonicko a Vodňansko).

Nejsme úzce tématicky či oborově zaměřenou nadací, ale

jsme otevření širokému spektru místních problémů, potřeb a potenciálu. Pomáháme v oblastech regionálního rozvoje, sociálně zdravotních služeb, životního prostředí, kultury a umění, vzdělávání a lidských zdrojů i dalších oblastech.

Těžiště naší činnosti spočívá v získávání finančních prostředků a ve vytváření prostoru pro spolupráci nevládního, podnikatelského a veřejného sektoru.

Nadace má za sebou přes dvacet let trvající vývoj směřující od hrstky nadšených dobrovolníků k postupné profesionalizaci.

Od doby vzniku nadace jsme formou nadačních příspěvků podpořili projekty částkou téměř deset milionů korun.

Vzhledem ke svému zaměření bylo přirozené, že se nadace nechala inspirovat principy komunitních nadací a v roce 2006 se stala jednou ze zakládajících členů Asociace komunitních nadací.

Jako správná komunitní nadace jsme začali iniciovat vznik dárcovských a účelových fondů. Dále ve spolupráci s městy organizujeme společná grantová kola, ve kterých podporujeme místní neziskový sektor i neformální sdružení fyzických osob. V roce 2013 byl tento počín oceněn ministerstvem vnitra cenou za inovaci.



Milan Bubeníček  
představitel KONABO

## Komunitní nadace Tři brány

Nadace Tři brány působí ve Vyškově od roku 1994, původně jako Nadace Gymnázia Vyškov, od roku 2006.



Úplný název je Tři brány, komunitní nadace pro vědění, umění a civilizaci. Přerod v nadaci komunitní si vyžádala správa příspěvků z NIF spojená se závazkem vyhlášovat otevřená grantová řízení. Posláním nadace je podporovat vytváření podmínek pro plnohodnotný život lidí v regionu nezávisle na jejich věku, sociálním postavení či zdravotním stavu.

Prostředky na podporu dobročinných projektů na Vyškovsku získáváme nejen správou nadačního kapitálu, ale také oslovováním drobných i větších dárců. Poměrně osvědčeným nástrojem se pro nás staly veřejné sbírky. Největší z nich je spojená s Vyškovským benefičním během, na jehož pořádání se podílíme od roku 2017.

Nadace Tři brány stála také u zrodu projektu Cena Jana Hona, který je mimo jiné připomenutím památky Dr. Jana Hona, významné osobnosti vyškovské historie. Cena je udělována už od roku 2005 mladým lidem ve věku 15 – 25 let za úspěchy ve studiu, vědě, či umění a také za výjimečnou obětavost či statečnost. Na tomto projektu dlouhodobě spolupracujeme s Městem Vyškov, s vyškovskými školami a neziskovými organizacemi.

Při naší práci často reagujeme na výzvy, které přicházejí zvenčí a snažíme se nabídnout efektivní řešení. Mnohdy, ale ne vždy jde o hledání finančních zdrojů a propojování dárců s příjemci jejich podpory.



Martina Wágnerová  
představitelka nadace  
Tři brány

## Ústecká komunitní nadace



## Ústecká komunitní nadace

Je nevládní nezisková organizace, která usiluje o otevřené lidské společenství a zlepšování podmínek života v okresech Děčín, Litoměřice, Teplice a Ústí nad Labem.

Její příběh se začal psát v roce 1993, kdy byla založena nadace Regionální fond. Ta zpočátku působila především v sociálně-zdravotní sféře, a to jen ve městě Ústí n./L. Po setkání s čelním představitelem amerických komunitních nadací panem Peterem de Courcy Hero započala v roce 1996 její postupná proměna v komunitní nadaci. Úplná transformace byla pak dokončena na počátku roku 1998, a to včetně rozšíření do současné regionální působnosti zahrnující většinu Ústeckého kraje. A tak jsme se stali první českou komunitní nadací a druhou nejstarší nadací tohoto typu ve střední a východní Evropě.

V současnosti nadace ve svém regionu působnosti přispívá k řešení dnešních i budoucích problémů. Dosahuje toho získáváním a rozdělováním finančních prostředků prostřednictvím nadačních příspěvků do oblastí kultury, vzdělávání, sociálních a zdravotních služeb, místního rozvoje a ochrany životního prostředí a podporováním různorodých společenství, propojováním veřejného a soukromého sektoru a zjišťováním potřeb a problémů místní komunity.

V roce 2021 se nadace, mající k 1. 1. 2021 tři zaměstnance, poprvé ve své historii přestěhovala do svých, nově zrekonstruovaných kancelářských prostor a má tak své sídlo mimo ústecké centrum ve čtvrti Střekov. Za dobu své činnosti nadace podpořila přes 1 800 projektů v celkové výši přes 47 mil. Kč a vytvořila nadační jmění ve výši 41 mil. Kč.



Tým Ústecké komunitní nadace  
Vlevo představitel nadace v projektu Petr Veselý

## Jihomoravská komunitní nadace

Jihomoravská komunitní nadace byla založena v roce 2008 a působí na Břeclavsku a Hodonínsku. Oba tyto regiony jsou typické svým zemědělským a také vinařským prostředím. K tomu patří vysoká míra konzervatismu a religionismu.

V souvislosti s tím můžeme mluvit o určité těžkopádnosti, pomalém přijímání novinek, ale víme také to, že díky této vlastnosti se region těší výjimečně živým lidovým tradicím. Ty jsou s velkou obětavostí uchovávané desítky let a ani totalitní praktiky 20. století tento pevný vztah nezničili.

Nadace během téměř patnáctiletého působení v regionu musela několikrát hledat svoji roli. První diskuse se týkala právě možné podpory folkloru. Proč podporovat to, co je živé a finance nepotřebuje? Ukázalo se, že právě lidové tradice a živý folklor jsou přesně ta oblast, kde může nadace sehrát významnou roli. Od roku 2015 Jihomoravská komunitní nadace v regionu proslavila jako určitý garant toho jak může živý folklor vypadat, když pravidelně pořádá konference ŽIVÝ FOLKLOR. Zde se právě o podobě folkloru v 21. století velmi živě diskutuje.

Další téma, které se pro nadaci ukazuje jako strategické, je téma trvalé udržitelnosti. Nadace objevila „kouzlo“ odložených věcí a začala pořádát pravidelné bleší trhy. Kromě finančního přínosu tak získala další sympatizanty nadace, se kterými začala diskutovat trvale udržitelném rozvoji. Nadace připravuje festival ZgarbyFest, festival odložených věcí.

Největší výzvou ovšem pro JMKN bylo tornádo v červnu 2021. To zasáhlo stovky domů v soukromém vlastnictví, desítky budov ve veřejné správě, ale také prostory nadace. Přesto nadace i v této tristiřní situaci našla množství modelů pomoci v postižené oblasti.



Představitelka Jihomoravské komunitní nadace  
Zlatuše Maděřičová



# Příspěvek z diskuse

## V nadaci jako na divadle

(Zamyšlení nad negrantovými rolemi komunitních nadací)

Znáte ten pocit. Sedíte v hledišti, jste ponořeni do děje hry, jež se odvíjí před vašimi zraky. A hlavou vám běží třeba: „ne, to není možné, to se tam neděje“, nebo „jak mohl dopustit, aby ..“ či „takhle to nemůže nechat, teď musí něco říct / konečně udělat“ atd. A jindy pozorujete herce a vůbec nechápete, proč postavy jednají, jak jednají. Často proto, že v dané chvíli nevíte něco, co se stalo v minulosti, či co nám o dané postavě, nebo situaci, v níž se nachází, odhalí až další děj.

Divadlo je hezká připomínka toho, že svět se děje a jednotlivé postavy (tedy i my) jsme jen součástí dějů větších. Dějů, jež v naprosté většině nemáme ani pod kontrolou, ani jim do důsledku zcela nerozumíme. Přesto se v nich nějak chceme orientovat a rozhodovat se, jak se zachováme, co uděláme, co necháme být, co uděláme hned, co později, co neuděláme vůbec a fakticky tak vytvoříme prostor pro druhé, aby mohli konat oni.

Zdá se mi, že obraz divadla je vůbec hezkým příměrem pro práci a existenci každé nadace, komunitní nadace nevyjímaje.

Vždyť i v nadaci:

- často pozorujeme jeviště (dění v naší komunitě) a snažíme se porozumět tomu, proč jednotliví herci (aktéři dění) jednají, jak jednají
- často řešíme otázku, zda máme být raději na jevišti, či zda si trochu neodpočineme v hledišti (ale co když se herci rozhodnou obsadit diváky do jedné z hlavních rolí – co uděláme pak?)
- jsme během sezóny obsazováni do různých rolí, v některých se cítíme komfortně a jdou nám, jiné se musíme pracně učit a máme s nimi trápení
- si uvědomujeme, že jak stárneme (a vyvíjíme se), čekají na nás role nové, možná se po letech, kdy jsme hráli role vedlejší, začínáme cítit na alespoň jednu roli hlavní, nebo právě naopak
- se neustále potkáváme s novými režiséry a novými hereckými kolegy a učíme se s nimi znovu a znovu dávat život novým dějům
- se učíme rutinně zvládat typické role a víme, co se od představitelů těchto rolí očekává, a když to s jejich rutinností začneme přehánět, kritika nám to hned připomene

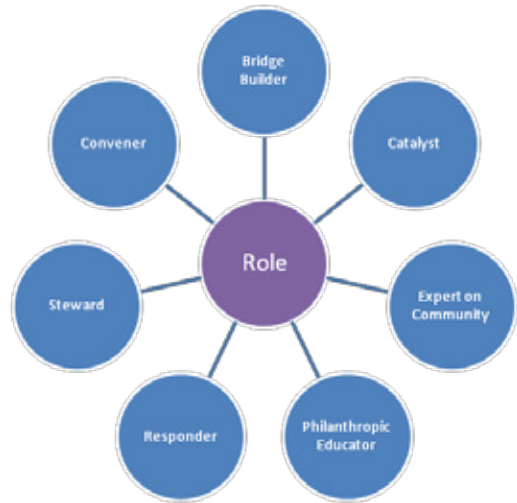
- alespoň občas zažíváme, že nemusíme být obsazeni do viditelné hlavní role a přesto je náš podíl na celkovém dobrém výsledku děje nezastupitelný
- se občas rozhodneme záměrně přenechat hlavní roli tomu, kdo se na ní těší více než my, a tušíme, že je to podstatným vkladem do budoucnosti a do toho, aby i děje příští měly dobré vyústění.

Když už jsme použili příměr divadla, je dobré si připomenout, že podobně jako v divadle, tak i v reálném životě každé komunity jsou role, do kterých je potřeba dozrát. Něco prostě nejde zvládnout a zahrát dobře bez patřičné (nabyté) zkušenosti a bez legitimacy, která se odvíjí od trvání naší nadace a dobré práce, kterou během své existence již odvedla.

Podotknout se sluší také to, že i divadelní prostředí je poměrně konkurenční – ostatně podobně jako reálný život v reálné komunitě. Příležitosti pro dobré a užitečné role se sice objevují, ale netrvalí věčně. Pokud si jich nevšimneme my, dost možná už budou obsazeny někým jiným. Jinými slovy, jsou situace, kdy není čas na dlouhé přípravy, plánování a detailní rozbor. Ke slovu přichází intuice. Pokud nás něco volá a „říká nám“, že tohle je potřeba udělat teď a udělat to můžeš ty (komunitní nadace), pak rozhodně stojí za to, věnovat tomuto vnitřnímu hlasu pozornost.

Ale dost divadelních příměrů.

Nedalo mi to a podíval jsem se, jak o nigrantových rolích nadací přemýšleli chytří lidé z komunitních nadací z obou stran Atlantiku počátkem dvacátého prvního století. Začali se potkávat kolem roku 1999 a již o několik let později tito lídři komunitních nadací – starých, nových i úplně mladoúčkých – z USA, Kanady, Velké Británie, Severního Irska, Itálie, Německa, Česka, Polska, Slovenska, Bulharska a Ruska dali dohromady následující seznam nigrantových rolí komunitních nadací. Rolí, jež na sebe jejich nadace v různých fázích svého vývoje a v různých situacích, vzaly.



Program se jmenoval Transatlantic Community Foundation Network (TCFN) a spolufinancovaly ho C.S. Mott Foundation a Bertelsmann Stiftung.

## Možné nigrantové role komunitních nadací, podle TCFN.

**Bridge Builder** – stavitel mostů, jenž propojuje ty, kteří se mají znát a spolupracovat, ale z nějakého důvodu to nedělají

**Catalyst** – katalyzátor, jenž způsobuje a urychluje děje, které by se jinak nestaly, či by trvaly příliš dlouho

**Expert on Community**– expert na komunitní témata, ten, jenž má informace, data, vhledy a porozumění, bez kterých se dá jen těžko orientovat v životě dané komunity

**Philanthropic Educator** – ten, kdo vzdělává a inspiruje v tématech filantropie, ne proto, aby měl sám více zdrojů, ale proto, aby filantropie vzkvétala pro všechny

**Responder** – ten, kdo je připraven odpovědět v (krizové) situaci a udělat to, co je potřeba udělat, protože situace si to žádá

**Steward** – pečovatel a ochraňovatel hodnot a aktiv důležitých pro danou komunitu

**Convener** – ten, kdo přivádí k jednomu stolu všechny ty, kteří by u něj měli sedět, ale z nějakého důvodu to nedělají a bez pomoci zvenku to pravděpodobně ani neudělají

Celý text o nigrantových rolích komunitních nadací v angličtině můžete najít online zde: <https://globalfundcommunityfoundations.org/wp-content/uploads/2021/04/beyond-money-and-grant-making.pdf>

Jiří Bárta

## Závěrečné shrnutí k programu

Když jsme s tímto projektem začínali, na úplně prvním setkání, kde jsme připravovali žádost o grant, ve Skautském institutu na Staroměstském náměstí, jsem mluvil o tom, že je třeba porozumět tomu, jak vlastně působíme: v jakém se pohybuje prostředí a jak vůbec rozumět tomu, co je v našich možnostech a jak v tomto okruhu možného chceme vnímat svoje potenciály, aktivity.

O této problematice se mnoho nemluví, málokdo ví, co se dnes v úzkém odborném okruhu diskutuje jako operandum vivendi. Ale není mým cílem zde přednášet a navazovat na vzdělávací části programu. Chci jen poukázat na to, co bylo podstatné. Proto začnu u jedné své dětské vzpomínky. Bylo to asi v osmé třídě, kdy jsem se na učitelku chemie, tehdy soudružku, obrátil s dotazem, co je to prostředí. Samo sebou, že jsem provokoval, říkal jsem, že chápu rovnici chemické reakce, kterou napsala na

tabuli, a chápu, že prostředím pro ten zápis je tabule. Ale jak chápat katalyzátor, když v té rovnici nijak nefiguruje, jen podle jejích slov „vytváří prostředí“. Na tabuli není. Chudák mladá žena. Tedy vlastně chudák já, tehdejší pubertální dítě, protože namísto toho, aby to vzala jako výzvu a do příště si to nastudovala, dostal jsem poznámku. Její obsah by se dal ve zkratce shrnout takto: „*Ptá se mě tak, že neumím odpovědět, a ještě se u toho baví, jako by uměl odpovědět sám*“ – tedy bylo to nějak tak, že „*Snižuje moji autoritu před třídou*“, ale hodně rozkošatělé, rozepsané. Zkratka je to příklad různých verzí popisu konkrétního dění. A je to o prostředí a o tom, že do něj svým jednáním zasahujeme, a měli bychom vědět, jak to může dopadnout.

Proto reflexe této vzpomínky patří sem, do shrnutí programu na podporu negrantových rolí komunitních nadací. Leckdy jednáme, občas se z toho poučíme, ale cílem je, abychom jednali cílevědomě a zvažovali svoje vlastní postavení mezi ostatními „hráči“, zvažovali, jak chceme zasahovat do prostředí, ve kterém žijeme. Zcela jistě. Protože o rolích a o kladení nepřijemných otázek jsme se hodně bavili i ve vzdělávacích částech programu. A leckdy jsme to viděli i v reálu, třeba na jednáních v Moravské Nové Vsi.

Ten příklad je tu důležitý. Myslíme si často, že to, jak věci vidíme, je založené na realitě toho, co vidíme – ale není většího omylu. Už vždy zasazujeme viděné, slyšené atd. do pozadí smyslu, do očekávaného pozadí. A ve světě se učíme, že vyvádět někoho z míry, tedy nenaplnovat jeho očekávání, překvapovat, vede ke konfliktům.

Vrátím se k prostředí a ke komunitním nadacím v tomto programu: našim cílem přeci není „projít“ světem tak, abychom naplňovali očekávání kohokoli. Možná bychom měli naplňovat očekávání dárců a toto očekávání je zpravidla rámcově vymezené v darovací smlouvě. Ale jinak nám jde přeci o zásahy do prostředí, jde nám o to, abychom přispívali ke změnám, které považujeme za dobré, abychom dělali to, co považujeme za správné. Chceme dosahovat cílů, které jsme si vytkli atd., a v rámci projektů si také stanovujeme způsoby, jak budeme hodnotit dosažené výsledky našich aktivit. A jsme zase na začátku, u toho divného latinského slovního spojení a u toho, jak chápat prostředí. Jde o to, jak vůbec chápat naše možnosti jednání vzhledem k očekávání různých aktérů, kteří se nějak podílí na dění, do kterého zasahujeme.

Většina lidí očekává, že nadace budou rozdávat peníze. Mnozí také ví, že nadace peníze získávají, vyhledávají dárce, kteří sami nechtějí peníze rozdávat, ví, že nadace za ně odvedou práci, které by jinak museli věnovat svůj čas a energii. Ale negrantové role nadací? Každý subjekt činný ve veřejném prostoru je spojen s celou řadou očekávání, která mají ostatní hráči ve veřejném prostoru.



I když bývá očekáváno, že hlavní rolí nadací je grantování, většina lidí také ví, že je to spojené s celou řadou jiných rolí, řekněme ve společenském smyslu. Ale co se stane s prostředím, ve kterém působíme, když začneme cíleně přemýšlet o svých nigrantových rolích, začneme vstupovat do dění, dokonce systematicky a cílevědomě? Když začneme do prostředí zasahovat?

Rozhodně překvapíme mnohé jiné aktéry, kteří s námi doposud vůbec nepočítali, mění se celkové pole vztahů, mění se pro-

středí. Možná zaplníme roli, která zde doposud chyběla, ale co když je to ještě složitější? I kdybychom nikomu nezabrali „místo na slunci“, co když stav, ve kterém tato role z našeho pohledu „chyběla“, někomu vyhovoval? Pak z jeho hlediska naopak vznikla role, která komplikuje dosavadní status quo! S tím musíme předem počítat, být na to připraveni.

O tomhle všem jsme se vzdělávali. A proč se tomu věnuji tak obsírně? Cílem končícího projektu v nejširším slova smyslu byl osobnostní růst představitelů nadací a růst společenské role komunitních nadací v jejich prostředí. Zúčastněné nadace samy zhodnotily ve svých případových studiích dosažené cíle; i díky jejich vlastnímu hodnocení změn, kterými prošly, jsem přesvědčen, že projekt byl velice úspěšný. Sám jsem jen v tomto krátkém příspěvku chtěl upozornit na jeden jeho aspekt, který je spojený se systematicky připravovaným vzděláváním, které probíhalo v rámci celého projektu.

Naším cílem není a nemůže být vyhýbání se situacím, které jsou pro některé účastníky veřejného dění překvapením, vytvářejí pro ně nové situace, se kterými se musí vypořádat. To se ukázalo nejen při mimořádných situacích, kterých bylo v době realizace

projektů dost a dost. Ale bez ohledu na to, jestli je doba turbulentní nebo „usazená“, neměli bychom se bát klást otázky, které nemusí být příjemné, na které se odpovědi teprve musí hledat.

Nejdál v tomto smyslu byla na počátku Nadace Veronica: ta se již dlouhou dobu musí potýkat s vymezováním své role mezi neziskovými organizacemi, často silnými hráči. Společné promýšlení konkrétních situací a možných postojů komunitní nadace vedlo k sdílení řady zkušeností, přímo to využily další dvě moravské nadace, JMKN a Nadace Tři brány, když se potýkaly s následky živelných pohrom. Tornádo na Břeclavsku pak bylo příležitostí ukázat, jaké jsou možnosti pomoci a pomoci spočívající také v intervenci do prostředí. Zlatuše Maděřičová to popsala výstižně: peníze jsou potřeba, ale s pouhými penězi si mnozí nevystačí, neporadí si. Intervence do prostředí, kooperace, podaná ruka: to vše se počítá a zvyšuje to efektivitu pomoci.

Ať tak či tak, vždy spolupovíme prostředí, společenské klima. Samo sebou, neměli bychom to dělat z pozice pubertálních jinochů, způsobem, který vede ke konfliktu. Ale měli bychom, v každém případě, umět analyzovat potenciály prostředí a okruhy možných reakcí na naše aktivity.

(Toto shrnutí programu je zároveň základem pro příspěvek na konferenci uzavírající tento projekt.)

Josef Štogr





**Projekt realizovala Asociace komunitních nadací  
v letech 2019 až 2022**

**Projekt podpořila Nadace OSF v rámci programu  
Active Citizens Fund, jehož cílem je podpora  
občanské společnosti a posílení kapacit  
neziskových organizací. Program byl financován  
z Fondů EHP a Norska.**

Pro Asociaci komunitních nadací zpracoval  
a v tiskárně powerprint vytiskl thing tank Nett  
v r. 2022

NEPRODEJNÉ