Korytnačka a zajac: udržateľnosť kontra závislosť

V nasledujúcich šiestich číslach bude tento priestor venovaný téme, ktorú čoraz viac a viac MVO zo strednej a východnej Európy považujú za vzrušujúcu a zároveň sľubnú: samofinancovanie ako spôsob dosiahnutia dlhodobej finančnej a organizačnej udržateľnosti.

Úvod

Samofinancovanie je nový a rozvíjajúci sa koncept financovania MVO a k tomu sa viaže množstvo experimentov a diskusií po celom svete. 1. SNSC a NESsT sa rozhodli prostredníctvom tejto rubriky zvýšiť vašu informovanosť o tejto téme a pomôcť vám urobiť si závery týkajúce sa vašej organizácie vo vzťahu k samofinancovaniu. Dnes sa vám v tejto rubrike predstaví NESsT, jeho filozofia a aktivity, v každom ďalšom čísle vám však prinesieme jednu lekciu z kurzu samofinancovania. Každá kapitola bude stavať na tej predchádzajúcej a bude rozoberať rôzne otázky, problémy a skúsenosti na poli samofinancovania. Dúfame, že prostredníctvom tohto nášho „kurzu" vám poskytneme užitočné myšlienky a prostriedky, ktoré vám pomôžu vydať sa na cestu samofinancovania.

Čo je NESsT?

Tím pre neziskové podnikanie a trvalú udržateľnosť (NESsT) funguje za účelom posilnenia finančnej nezávislosti organizácií občianskej spoločnosti (OOS), ktoré sa zaoberajú sociálnou zmenou. NESsT je medzinárodná nezisková a mimovládna organizácia, ktorá sa venuje sociálnej inovácii a rozvoju. Verí, že prostredníctvom samofinancovania môžu niektoré organizácie neziskového sektora zvýšiť svoj dlhodobý trvalo udržateľný rozvoj pomocou vytvorenia vlastných, neviazaných zdrojov ako dodatočnú podporu od súkromných a verejných darcov.

Zatiaľ čo manažéri OOS často rozpoznajú, že ich organizácie môžu ťažiť zo samofinancovania, často im chýbajú vedomosti a skúsenosti potrebné na iniciovanie a udržanie týchto aktivít. NESsT bol založený v Spojených štátoch v roku 1997 s cieľom podpory iniciatív samofinancovania v neziskovom sektore na medzinárodnej úrovni prostredníctvom dvoch odlišných, ale naviazaných aktivít: Rozširovanie pôsobnosti a Podnikový fond NESsT. Iniciatíva Rozširovanie pôsobnosti (RP) má za cieľ zvýšenie povedomia a rozhodujúcej analýzy podnikania v neziskovom sektore a zaujať nových manažérov v rozvíjajúcej sa oblasti.

Podnikateľský fond NESsT (PFN) poskytuje finančnú podporu a pomoc pri budovaní kapacít vybranému portfóliu sociálnych spoločností vlastnených a riadených organizáciami tretieho sektora v strednej Európe a Latinskej Amerike. NESsT funguje v krajinách, ktoré v poslednom čase podstúpili politickú a ekonomickú premenu, kde je obmedzená podpora tretieho sektora a jeho organizácie často čelia obzvlášť odradzujúcim finančným výzvam. NESsT v súčasnosti prevádzkuje dve regionálne kancelárie v Santiagu, Čile, a v Budapešti, Maďarsko.

NESsT používa termín **samofinancovanie**, odvolávajúc sa na rozdielne stratégie používané sektorom neziskových organizácií na vytvorenie ich vlastných zdrojov vrátane:

- poplatkov za služby
- predaja produktov
- využívania „nehmotných" aktív (napr. licenčné zmluvy, patenty, autorské práva)
- využívania „hmotných" aktív (napr. prenájom zariadenia alebo majetku)
- investičných dividend
- členských poplatkov

NESsT vymedzuje „sociálne iniciatívy" ako stratégie samofinancovania používané organizáciami tretieho sektora, ktoré sú skonštruované, aby poskytovali zdroje trvalého príjmu a na posilnenie ich poslania podstatným spôsobom.

Ako pomáha NESsT so samofinacovacími iniciatívami OTS?

Vychádzajúc z výskumu, NESsT vyvinul metodológie, ktoré použil pri úvodných tréningoch v oblasti samofinancovania pre viac ako 250 organizácií tretieho sektora. Tieto tréningy pôsobia ako vstupný moment pre OOS, ktoré chcú začať proces PF NESsT rozvoja sociálnych organizácií. Tento proces bude opísaný detailnejšie neskôr. Do dnešného dňa NESsT pomáhal päťdesiatim organizáciám neziskového sektora v rôznych štádiách v podnikovom plánovacom procese a pozval sedem organizácií na vstup do PFN ako členov portfólia. Každý člen portfólia dostal úvodnú investíciu a investíciu na rozvoj ako dodatok k už existujúcej technickej a kapacity budujúcej podpore.

Čo je Podnikateľský fond NESsT-u (PFN)?

V roku 2000 NESsT zriadil tzv. Podnikateľský fond NESsT-u (PFN) na podporu OOS v rozvoji ich sociálnych podnikateľských cieľov. OOS, ktoré majú záujem o PFN, sa môžu zúčastniť na procese, ktorý zahŕňa hodnotenie organizácie, budovanie kapacít a technickú podporu počas niekoľkých mesiacov. Aj keď nie všetky organizácie bezpodmienečne vstúpia do PFN, proces hodnotenia realizovateľnosti ich podnikania organizáciám prináša značnú hodnotu a poskytuje im nástroje a znalosti, ktoré potrebujú pri budúcich rozhodnutiach spojených s ich trvalým rozvojom.

Členovia PFN portfólia dostanú od NESsT-u dlhodobú strategickú, manažérsku a finančnú podporu, ktorá im umožní začať alebo rozšíriť ich sociálne podniky. Tieto podnikateľské činnosti sú konštruované tak, aby poskytovali trvale udržateľné zdroje príjmov pre aktivity organizácie spojené s jej poslaním a v mnohých prípadoch ho priamo podporili.

Aké typy aktivít podporuje Podnikateľský fond NESsT-u?

NESsT podporuje širokú škálu sociálnych podnikov a zo širšieho pohľadu rozdeľuje podnikateľské činnosti na dva typy: spojené s poslaním a nespojené s poslaním. Spojené s poslaním sú tie aktivity, ktoré vytvárajú príjmy priamo podporujúce poslanie organizácie. Na druhej strane, podnikateľské aktivity nepriamo spojené s poslaním sú určené iba na vytvorenie zisku, ktorý je potom presmerovaný späť k OOS.

PFN vo všeobecnosti kladie dôraz na podnikateľské aktivity spojené s poslaním. No aktivity, ktoré nie sú priamo spojené s poslaním, sa tiež berú do úvahy, pokiaľ sa ukáže istý potenciál značného finančného vplyvu na celkový chod organizácie bez negatívneho vplyvu na jej sociálne poslanie.

NESsT vyhľadáva predovšetkým nasledujúce vlastnosti u potenciálnych organizácií portfólia a nimi navrhnutých sociálnych podnikateľských činností:

- potenciál pre značný vplyv na poslanie sociálnej zmeny
- potenciál na vytvorenie významných neviazaných udržateľných zdrojov
- osvedčené organizačné a/alebo podnikateľské manažérske schopnosti
- realistický, no pritom ambiciózny plán
- pozornosť a väzba na kvalitu

- potenciál na vytvorenie miestnych modelov a demonštrovanie obdobných postupov
- eticky, environmentálne a sociálne zodpovedná príležitosť pre NESsT pridať hodnotu

Je dôležité zdôrazniť, že PFN nepodporuje tradičné sociálne projekty, ale namiesto toho sa sústredí na špecifické sociálne iniciatívy organizácií.

Ktoré organizácie tretieho sektora sú oprávnené účastniť sa na PFN v Európe?

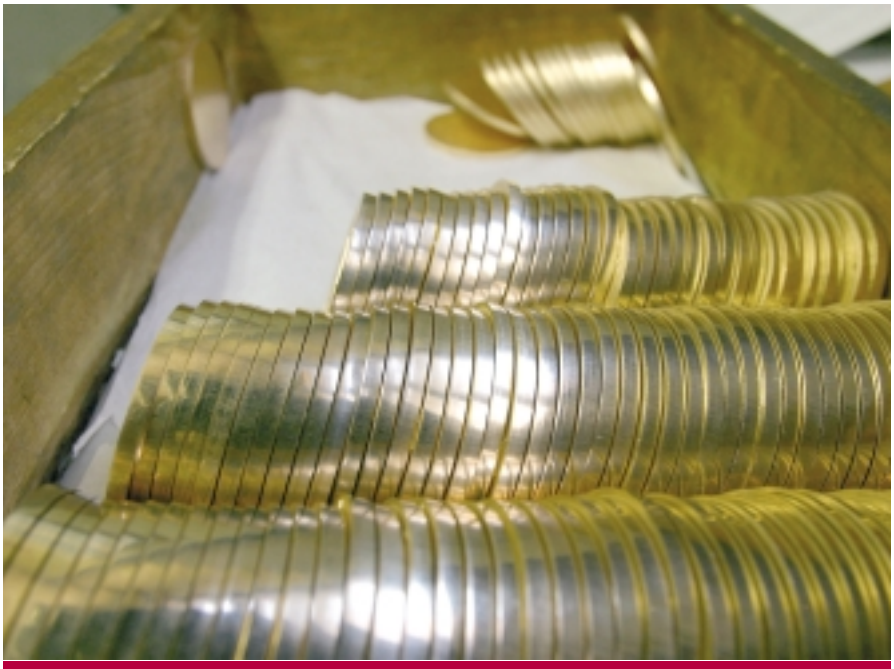
Na to, aby ste boli oprávnení zúčastniť sa na PFN, musí vaša organizácia splniť nasledujúce kritériá:

1. byť registrovaná ako nezisková organizácia v strednej Európe;
2. existencia organizácie aspoň tri roky (a byť minimálne v procese právneho ustanovenia);
3. celkové finančné zdravie;
4. odhodlanie a spôsobilosť prevádzkovať obchodnú činnosť;
5. „menšie" organizácie - obvykle s ročným rozpočtom nižším než 500 000 USD;
6. poslanie sociálnej zmeny v jednom alebo viacerých nasledujúcich oblastiach: ľudské a menšinové práva, spoločenský/ekonomický rozvoj, advokácia, vzdelávanie, kultúra alebo životné prostredie;
7. mať záujem pracovať spolu a interaktívne s NESsT-om.

Za potenciálnych členov PFN nebudú považované nasledujúce typy organizácií: cirkevné organizácie sústreďujúce sa na získavanie stúpencov, pobočky medzinárodných organizácií alebo nadácie poskytujúce granty, organizácie naviazané na politické strany, politické kampane, politickí kandidáti, organizácie, kde predmetom činnosti je výroba alebo predaj tabaku, alkoholu, drog/farmaceutík, vojenských zbraní, organizácie spojené s rasizmom alebo organizácie, ktoré sú iným spôsobom v rozpore s hlavnými hodnotami NESsT-u.

Aká je dĺžka procesu rozvoja sociálneho podnikania PFN?

Proces NESsT-u na identifikovanie, výber a podporu organizácií tretieho sektora spočívajúci v spoznávaní a plánovaní ich sociálnych aktivít typicky trvá 5 - 7 mesiacov a znamená silné vzájomné odhodlanie založené na spolupráci a dôvere. Je dôležité zdôrazniť, že OOS môžu vstúpiť do procesu v rôznych štádiách v závislosti od predchádzajúcich skúseností so samofinancovaním a inštitucionálnou pripravenosťou. NESsT pracuje ako partner s OOS počas celého procesu, podporujúc ich v rámci každého kroku, zdôrazňujúc, že každá organizácia sa musí chopiť iniciatívy rozvinúť proces do ďalšieho štádia. NESsT verí, že každé štádium je investíciou samou osebe, nezávisle od konečného výsledku. Celý proces, od začiatku po koniec, je opísaný nižšie.

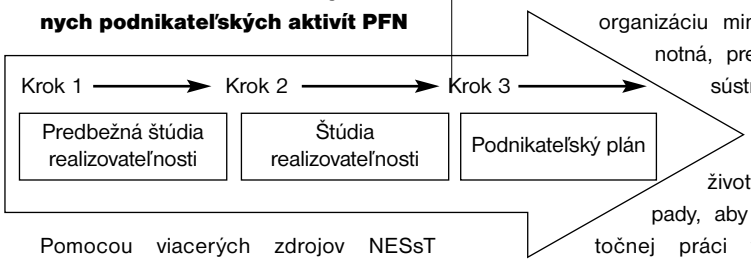


NESsT používa množstvo nástrojov na zhromažďovanie informácií, aby určil, či sú organizácie inštitucionálne a finančne pripravené podniknúť podnikateľský zámer bez ohrozenia ich vlastného poslania a podnikovej kultúry.

PROCES ROZVOJA SOCIÁLNYCH PODNIKATEĽSKÝCH AKTIVÍT (5 - 7 MESIACOV)

Proces rozvoja sociálnych podnikateľských aktivít je rozdelený do troch rozdielnych, postupných fáz, ktoré na seba navzájom nadväzujú. Predmetom každej fázy je rozhodnúť, či podnikateľský nápad má rozumne rozvrhnutý čas a zdroje, ktoré sú k dispozícii, a či dosiahne organizáciou stanovené ciele. Počas každej fázy tím NESsT-u hodnotí každú z organizácií a jej prípadnú podnikateľskú aktivitu, aby posúdil, či bude pokračovať v podpore tejto organizácie v priebehu celého procesu.

Obrázok 1. Proces rozvoja sociálnych podnikateľských aktivít PFN



Pomocou viacerých zdrojov NESsT rozpoznáva OOS, ktoré majú veľký sociálny vplyv, a tie, ktoré preukázali záujem o rozvoj sociálnej podnikateľskej aktivity. NESsT používa množstvo nástrojov na zhromažďovanie informácií, aby určil, či sú organizácie inštitucionálne a finančne pripravené podniknúť podnikateľský zámer bez ohrozenia ich vlastného poslania a podnikovej kultúry. Po tom, ako sa rozhodne v tejto veci, vybrané organizácie budú pozvané, aby začali rozvíjať svoje predstavy o ich sociálnej podnikateľskej aktivite prostredníctvom procesu PFN.

Predbežná štúdia realizovateľnosti (1 - 2 mesiace)

Organizácie vybrané pre túto fázu dostanú konzultačnú podporu od NESsT-u v procese tvorby predbežnej štúdie realizovateľnosti. Cieľom tejto štúdie je preskúmať perspektívnu sociálnu podnikateľskú činnosť organizácie, aby sa rozhodlo, či si daná myšlienka zaslúži podrobnú štúdiu realizovateľnosti. Táto úvodná štúdia zahŕňa aj predbežné preskúmanie potenciálnej potreby navrhovaného produktu či služby, úvodnú finančnú analýzu začiatočných nákladov a určenie kritického bodu nákladov a výnosov a určenie kľúčových operačných a manažérskych otázok týkajúcich sa prípadného podnikania. Vplyv, ktorý by mohla mať táto aktivita na poslanie organizácie, sa dôkladne skúma. Táto etapa je pre organizáciu mimoriadne hodnotná, pretože sa môže sústrediť na svoje priority, rýchlo vylúčiť neživotaschopné nápady, aby zabránila zbytočnej práci v budúcnosti a venovala svoje zdroje na rozvoj podnikateľskej myšlienky, ktorá najlepšie vystihuje jej ciele.

NESsT vyberá organizácie, s ktorými potom bude pokračovať v procese PFN na báze potenciálnej životaschopnosti každej perspektívnej podnikateľskej aktivity, prostredníctvom prehodnotenia predbežných organi-

začných kritérií a zhodnotenia potenciálnych kandidátov vzhľadom na vnútornú kapacitu NESsT-u.

Štúdia realizovateľnosti (2 - 3 mesiace)

Vybrané organizácie dostanú konzultácie a technickú podporu od NESsT-u v procese prípravy projektovej štúdie. V tomto štádiu organizácia preskúma tie isté otázky ako v predprojektovej štúdii, ale do oveľa väčšej hĺbky. Dôraz sa kladie na rozširovanie trhu, finančné analýzy a na kľúčové úlohy definované v predbežnej štúdii realizovateľnosti. Štúdia realizovateľnosti je ústrednou časťou rozvojového procesu podnikateľskej aktivity a požaduje najmä výskum a hodnotenie.

NESsT vyberá organizácie, s ktorými potom bude pokračovať v procese PFN na báze potenciálnej životaschopnosti každej perspektívnej podnikateľskej aktivity prostredníctvom prehodnotenia predbežných organizačných kritérií.

Podnikateľský plán (1 - 2 mesiace)

Podnikateľský plán stavia na informáciách získaných z projektovej štúdie, aby mohol prezentovať záverečné finančné plány a analýzy a zdôrazniť implementačný proces. Vybrané organizácie sú oprávnené získať grant na podporu plánovania podnikateľskej aktivity s cieľom pokrytia pracovného času zamestnancov a nákladov potrebných na ukončenie kvalitného podnikateľského plánu. Počas celej tejto intenzívnej fázy NESsT poskytuje pokračujúcu podporu v podobe konzultácií.

Organizácie prezentujú svoje dokončené podnikateľské plány investorskému okruhu spoločnosti NESsT, komisii, ktorú tvoria profesionáli so značnými podnikateľskými skúsenosťami. Investorský okruh hodnotí každý prijatý podnikateľský plán a poskytuje odporučenia pre NESsT ohľadne tých podnikateľských aktivít, ktoré sú životaschopné a ktoré by najviac získali z dlhodobej podpory procesu PFN.

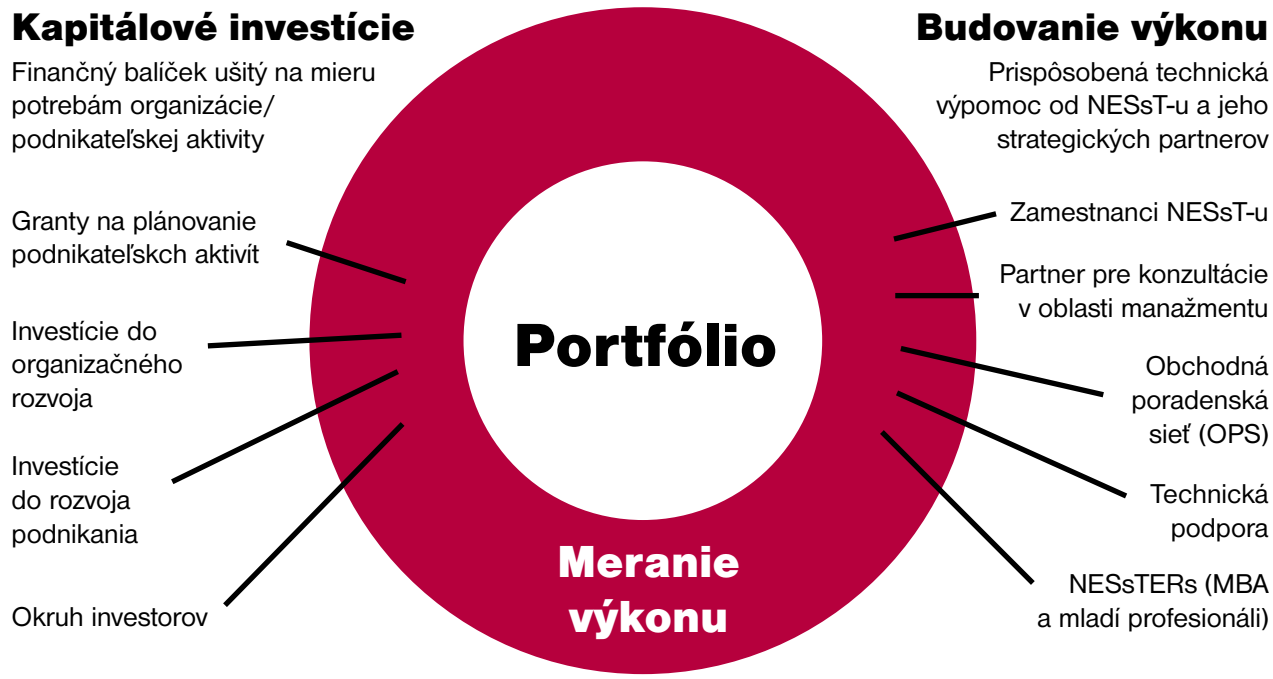
Členovia PFN portfólia (3 - 5 rokov)

NESsT vyberá členov portfólia pre PFN z organizácií, ktorých podnikateľské nápady boli odporučené okruhom investorov. Členovia portfólia dostanú následné poradenstvo a technickú podporu od NESsT-u počas obdobia 3 - 5 rokov a vo všeobecnosti taktiež dostanú i úvodnú a/alebo dlhodobú finančnú podporu. Finančná podpora sa líši v závislosti od každej organizácie a jej podnikateľskej činnosti (v priemere 10 000 USD ročne počas troch rokov).

Dôležitou súčasťou procesu PFN je podpora poskytovaná obchodnou poradenskou sieťou NESsT-u (OPS). OPS tvoria profesionáli z viacerých sektorov podnikateľského sveta, ktorí poskytujú dobrovoľné konzultačné služby týkajúce sa podnikateľských potrieb členov portfólia PFN.

V niektorých prípadoch môže konečný podnikateľský plán ukázať, že podnikateľská aktivita potrebuje podporu z PFN v priebehu kratšej doby. V týchto prípadoch NESsT zváži schopnosť organizácie získať túto podporu z alternatívnych zdrojov a dlhodobý vplyv, ktorý môže mať táto krátkodobá investícia.

NESsT
Kalvin ter 2. I./2.
H-1053 Budapest
Phone: +(36 1) 267 0231
E-mail: nesst@nextra.hu
http://www.nesst.org

Obrázok 2. Budovanie výkonu a finančná podpora pre členov PFN portfólia

NESsT používa množstvo finančných a kapacity budujúcich zdrojov na podporu svojich členov PFN portfólia: