

Nejúspěšnější neziskové organizace jsou ty, které chápou zákony trhu

Rozhovor s Ing. Jiřím Horeckým, současným prezidentem APSS ČR

Kdy jste se s činností APSS ČR setkal poprvé?

Počátkem r. 2004 jsem byl jmenován do funkce ředitele G-centra Tábor, které bylo její členskou organizací. Tenkrát ovšem ještě oficiální název zněl Asociace ústavů sociální péče. Hned na jaře tohoto roku jsem se účastnil jak valné hromady, tak krajského zasedání.

Napadlo vás tenkrát, že se jednou sám stanete prezidentem asociace?

Určitě ne. Ani později. Tuším, že v roce 2006 jsem byl zvolen předsedou jihočeské krajské organizace – bez kandidatury a za své nepřítomnosti. Jinými slovy – jednoho dne mi zavolal tehdejší předseda krajské organizace pan ředitel Jan Vačkář, že jsem byl v nepřítomnosti zvolen a zda to přijímám. Přijal jsem. O funkci prezidenta jsem ale ani ve snu neuvažoval. Abych byl upřímný, spíše jsem pokukoval po působení v komunální politice. Pak mě po nějakém jednání na Ministerstvu zdravotnictví, kde jsem zastupoval tehdejšího prezidenta asociace Petra Matušku, vyzval kolega Eduard Kaplan, abych přemýšlel o případné kandidatuře. To byl ten hlavní impuls, na jehož konci bylo mé rozhodnutí kandidovat.

To znamená, že jste se o funkci prezidenta ucházel poměrně krátce poté, co jste v APSS ČR začal působit. Co podle vás bylo hlavním důvodem, že jste byl již na valné hromadě v roce 2007 do čela asociace zvolen? Co od vašeho zvolení členská základna očekávala?

Co bylo důvodem mého zvolení, by měli spíše odpovědět ti, co mě volili. Myslím ale, že členská základna ode mě prioritně očekávala několik let diskutovanou profesionalizaci asociace.

Následující roky po vašem zvolení procházela asociace zásadními

změnami a velmi hektickým obdobím kvantitativního i kvalitativního růstu. V loňském roce jste byl do funkce prezidenta zvolen podruhé. Znamená to, že vámi prosazené změny a nastoupený směr členská základna vítá a přeje si v nich pokračovat?

Ano, myslím si, že ano. Byť o tomto asi nehovoří ani tak skutečnost, že jsem byl znovu zvolen (byl jsem jediným kandidátem), ale spíše jakým poměrem hlasů. Byla to pro mě důležitá zpětná vazba, že děláme věci správně. Na druhou stranu jsem si samozřejmě vědom i chyb, které jsme udělali, a také toho, že s neustále narůstajícím počtem členů bude čím dál obtížnější splnit očekávání, přání a potřeby všech.

Jste spokojen se současným stavem asociace a s jejím postavením v oblasti problematiky sociálních služeb v České republice?

Jsem zdravě nespokojen. Asociace má, stejně jako každá organizace, svoje silné a slabé stránky, má potencial ke zlepšení, ale také existují určitá rizika. Neustálé hledání vyváženosti mezi těmito elementy SWOT analýzy je právě onou „nespokojeností“. Výhodou i nevýhodou asociace je její velmi rychlý a dynamický vývoj, na který je nutné ihned reagovat, průběžně měnit organizační strukturu, kompetence, komunikační kanály atp.

Co se týká postavení asociace, jsem relativně spokojen. Asociace má zástupce ve většině klíčových orgánů a svou velikostí a aktivitami si již vydobyla pevné místo na poli sociálních služeb v ČR.

Asociaci je někdy vytýkáno narůstající množství tzv. komerčních aktivit. Domníváte se, že jde o oprávněnou výtku?

Ano, těchto aktivit opravdu v posledních letech přibýlo a je důležité hlídat si v tomto směru zdravou vyváženost. Stejně tak je ovšem důležité uvědomit si všechny souvislosti. Mohu k tomu uvést čtyři věci.

Za prvé je otázkou, co je a co není „komerční“. Za komerční aktivitu nemůžeme samozřejmě označit veškeré projekty ani například publikační činnost, ať už časopisu nebo odborných knih, protože zde je prakticky nulový nebo zanedbatelný zisk. Z tzv. komerčních činností by pak tedy zbylo vzdělávání a některé konference (celá

řada konferencí či setkání sekcí má nulovou, nebo dokonce zápornou bilanci).

Za druhé je třeba říci, že i komerční činnosti jsou nutné, a to z důvodu diverzifikace příjmů, a tím i rizik. V minulosti byly prakticky jediným příjmem asociace členské příspěvky. Pokud by došlo (z různých možných důvodů) k poklesu členské základny nebo výše členských příspěvků, pak by byla asociace ohrožena. A právě rovnoměrné rozdělení těchto rizik, resp. příjmů, do 3-4 pilířů bylo jedním z mých prvních cílů a úkolů. V dnešní době se dá říci, že se to podařilo a právě pilíř komerčních aktivit zde má svoji nezastupitelnou úlohu.

Za třetí – asociace dělá a bude dělat ty aktivity, o které je zájem a u nichž evidujeme poptávky. Pokud nám přestanou lidé chodit na konference, kupovat knihy apod., pak s tím okamžitě přestaneme. Asociace je sice neziskovou organizací, ale neúspěšnější světové neziskové organizace jsou ty, které chápou zákony trhu a podstatu marketingu a PR a řídí se jimi neméně než komerční společnosti.

A za čtvrté: Zejména díky navýšení komerčních aktivit se podařilo v r. 2009 snížit výši členských příspěvků o 13 %.

V čem si myslíte, že se asociace za poslední roky nejvíce změnila?

V celé řadě věcí. Zejména se rozšířila její členská základna a tím i množství poskytovaných sociálních služeb, vzniklo poměrně velké a stabilní personální zázemí kanceláře asociace a jak již bylo zmíněno, vzrostl počet různých aktivit, projektů a činností.

Jaká je vaše další vize pro Asociaci a jaké jsou nejbližší plány?

To by bylo na delší odpověď. Stručnější varianta by byla: Uchovat stávající stav, kvalitu a postavení. Zkvalitňovat naše služby, rozšiřovat aktivity dle poptávky členských organizací a konstruktivně spolupracovat se všemi relevantními partnery za účelem naplňování poslání asociace.

Rozhovory k 20. výročí APSS ČR připravili: Z. Kašpárek, M. Kocábová