„BUDEŠ MÍT POKLAD V NEBI…“

RESTITUCE JAKO ŠANCE



Odpověď Pastorační rady Římskokatolické farnosti Cheb
na Osobní list biskupa všem věřícím plzeňské diecéze
CREDIDIMUS CARITATI

Cheb 30. ledna 2014

Biskup František
Biskupství plzeňské
diskuze@bip.cz

Cheb, dne 30. ledna 2014

„BUDEŠ MÍT POKLAD V NEBI…“ aneb RESTITUCE JAKO ŠANCE

Odpověď Pastorační rady Římskokatolické farnosti Cheb
na Osobní list biskupa všem věřícím plzeňské diecéze CREDIDIMUS CARITATI

Milý otče biskupe,

rádi bychom tímto dopisem za naši chebskou farnost reagovali na Váš osobní dopis, který jste na podzim zaslal všem věřícím plzeňské diecéze. Dovolte nám, abychom nejprve (I.) načrtli způsob, jak jsme se ve farnosti poprali s Vaším přáním ze závěru Vašeho dopisu, abychom ve farnostech uspořádali shromáždění všech, které tato otázka zajímá, a vypracovali pak pro vás společnou reakci a návrhy. Poté se (II.) pokusíme alespoň stručně shrnout pohledy a zkušenosti přítomné v naší farnosti v oné první oblasti, která Vám leží na srdci, v oblasti hlásání evangelia. Nakonec se pak (III.) budeme již podrobněji věnovat tomu, co vnímáme ve Vašich otázkách jako nejurgentnější, oblasti financování církve v naší diecézi v „porestituční době“.

I. JAK JSME SE S VAŠÍM DOPISEM VE FARNOSTI POPRALI ANEB „MÁME VÁS MOC RÁDI!“ ☺

Když jsme v neděli 3. 11. v kostele naslouchali Vašemu „Pastýřskému listu o evangelizaci k zahájení diskuze o budoucnosti naší diecéze“ a když jsme při odchodu z kostela každý dostávali přímo do ruky Váš dopis, jen velmi mlhavě jsme tušili, že zde asi jde o něco u nás zatím neslýchaného. Až když jsme si Váš dopis četli v klidu svých domovů, začalo některým z nás docházet, že tady nejspíše nejde o nějaké řečnické otázky, jejichž jediným úkolem je připravit nás na vyslechnutí si již předem daných odpovědí. Najednou jsme měli před očima biskupa – pastýře – který se s námi, prostými věřícími, dělí o své nejistoty, hledání a obavy a skutečně nám chce naslouchat zcela osobně.

Když jsme se potom nad Vaším dopisem sešli spolu s asi dvaceti farníky a farnicemi za dva týdny při našich farních dnech, v první části setkání jsme se dělili právě o tyto naše první osobní reakce při četbě Vašeho dopisu. Při tomto sdílení se zde vícekrát opakovala slova jako „potěšení“, „radost z projevené důvěry“, „naléhavost“, „smutek“, či dokonce „slzy“. Konkrétně zde lidé vyjadřovali např. potěšení z do nás kladené zodpovědnosti spojené s obavou, zda toho jsme schopni dostát; smutek, že se připravujete na odchod ze služby, spojený s hlubokým, slzami provázeným dojetím nad Vaším „Mám Vás opravdu, a každého osobně moc rád!“; dojem, že si nevíte rady, že se trápíte, ale že máte důvěru v lidi, a z toho plynoucí radost a naděje; hluboká zasaženost Vaším trápením, která motivuje ke hledání odpovědí spolu s Vámi; očekávání, co z toho vyleze, spojené se skepsí, že takovýchto snah o konzultace už tady bylo a „skutek utek“; pocit velké důležitosti, radost nad jasností vyjádření, dojem hluboké moudrosti, která si nehraje na to, že všechno ví nejlépe; pocit zahanbení, že jsme se o něco nesnažili již dříve; očekávání úkolu; obavy z lhostejnosti širšího okruhu lidí; potřeba i Vám napsat: „Máme Vás také moc rádi!“

Bylo ale jasné, že nelze zůstat jen u pocitů a prvních reakcí, ale že především očekáváte konkrétní návrhy konkrétních řešení. Váš pastýřský list i s Vaším dopisem byl tedy vyvěšen na stránkách farnosti (www.credidimus.farnostcheb.cz) a narychlo byl přizpůsoben program setkání pastorační rady (21. 11.) a část programu farních dní (23. 11.). Jako podpora tohoto konzultativního procesu začaly v našem Zpravodaji vycházet seriály „Radost evangelia“ (www.gaudium.farnostcheb.cz) a „Restituce jako šance“ (www.restituce.farnostcheb.cz) a byli jsme povzbuzováni, abychom Vám do konce roku také napsali své osobní reakce. Těch asi moc nebylo, hodně lidí nám říkalo, že neví, jak konkrétně reagovat, nebo že se spoléhají na možnost společné reakce za celou farnost. Na leden jsme proto naplánovali druhé kolečko společných reflexí nad Vaším dopisem, a to při Pastoračním fóru farnosti (17. 1., viz www.forum.farnostcheb.cz) a následném setkání pastorační rady (23. 1.). Na tomto setkání pak naše pastorační rada doporučila, aby farář s využitím výsledků těchto tříměsíčních farních konzultací vytvořil

návrh společného dopisu, který pak byl v následujících dnech dotvořen a odsouhlasen všemi členy pastorační rady.

Tento dopis je proto v tomto smyslu (a tudíž i se všemi z tohoto výše načrtnutého procesu vyplývajícími omezeními) možné považovat za jakýsi „společný hlas chebské farnosti“, či spíše „společný hlas těch, kteří se v chebské farnosti o tyto otázky aktivně zajímají“. A i přesto, že Vy sám, jak ve svém dopise píšete, od nás očekáváte především „pomoc při hledání řešení“ a „konkrétní nápady“, rádi bychom, než se do těch svých „nápadů“ pustíme, zdůraznili, že jsme hluboce vděčni, že pro těch posledních 20 let k biskupské službě v naší diecézi dobrý Bůh povolal právě Vás – vklad, který Bůh skrze Vaši pokoru, lidskost a lásku vložil do dětských a mládežnických let naší diecéze, je něčím, na čem bude případný Váš nástupce s velikou vděčností dále stavět jako na velmi dobrých a hutných základech.

I my Vám proto chceme říct, že jsme za Vás Bohu velmi vděčni a že Vás také máme opravdu velmi upřímně rádi! ☺

II. CO VIDÍME ZA DŮLEŽITÉ PRO HLÁSÁNÍ RADOSTNÉ ZVĚSTI ANEB „RADOST EVANGELIA“

V první části svého dopisu věnované tématu hlásání radostné zvěsti kladete, otče biskupe, hodně konkrétních otázek (napočítali jsme jich dvanáct), o kterých již bylo u nás ve farnosti či v diecézi „mnohokrát a mnohými způsoby“ ☺ diskutováno. Stejnými otázkami se přeci před časem zaobíraly např. skupinky Plenárního sněmu, předloni pak u nás v diecézi tyto otázky kladlo „Fórum laiků“. Bylo shromážděno hodně praktických zkušeností, bylo navrženo hodně zaručených „receptů“ či „řešení“, a to i při výše zmíněných setkáních u nás ve farnosti v průběhu tohoto konzultačního procesu (spolu s podněty z naší přípravy na Fórum laiků přikládáme pro zajímavost v příloze tohoto dopisu i zápisy z těchto posledních setkání). Kdybychom i zde tyto otázky začali zodpovídat jednu po druhé, obáváme se, že jen rozšíříme seznam zajímavých nápadů, aniž by to jakkoli přispělo ke sdílení evangelia v diecézi. Proto nás potěšilo, že svoji sérii otázek uvozujete zásadním konstatováním: *„Zda u nás církev bude, je jedna věc, ale já se Vás chci zeptat na jádro problému a na hledání jeho řešení.“*

Spíše než na „jádro problému“ bychom se ale chtěli pokusit ukázat přímo na „jádro řešení“, které jste Vy sám jasně načrtnul již ve svém *„Pastýřskému listu o evangelizaci k zahájení diskuze o budoucnosti naší diecéze“* (přičemž do vlastního osobního dopisu se toto již tak jasně nedostalo): *„Řešení spočívá v **obnovení elánu pro duchovní život**, v **zavedení živých společenství** a v **misijní činnosti**, která se týká všech oblastí života…“*

Na podzimním setkání pastorační rady, když jsme prvně společně přemýšleli o Vašem dopise, jsme si tyto tři linie přeformulovali ve světle naší vlastní již před lety zformulované pastorační vize farnosti takto:

- ***prohloubení spirituality*** (farnost jako „koinonia“ – podíl na Božích darech, farnost jako „mystérium“ či „eucharistie“; **směr do hloubky**, ukotvení v Kristu, v duchovním životě)
- ***vytváření malých společenství*** (farnost jako „ekklésia“ – svolání do jednoho společenství, farnost jako „communio“, **směr k sobě**, vzájemná solidarita uvnitř farní obce, důležitost rozmanitosti společenství, která budou lákavá pro různé typy lidí, kteří jsou přitahováni)
- ***rozvoj misijního poslání*** (farnost jako „parochia“ – rozptýlení po celém území, farnost jako „missio“ – poslání ke všem, **směr ven**, křesťanský život, svědectví a služba nejpotřebnějším v prostorech, kde běžně lidé žijí a křesťanská služba za nimi vycházející)

K podobnému závěru jsme pak došli zcela nezávisle na těchto spíše odborných kategoriích, když jsme se na lednovém setkání pastorační rady v tiché reflexi ptali, **co je „srdcem dobrého správcovství materiálních darů ve farnosti“**, co je pro hospodaření farnosti to nejdůležitější. Nechali jsme pak každý ze svého srdce do naší mysli při modlitbě vystupovat různá slova, obrazy či pocity, které se nám pak, když jsme je sepsali vedle sebe, opět krásně seskupily do stejné „srdcové trojky“ (navíc jsme vše doplnili o „klíčové postoje nezbytné pro předávání víry“, na kterých jsme se shodli o pár dní dříve na pastoračním fóru farnosti):

- ***zakořenění farnosti v hloubce vztahu s trojjediným Bohem*** (milující správce Ježíš, radostná víra, naděje a láska, evangelium, „Nebojte se!“, pokora, vnímavost, opravdovost, svatost, spiritualita, modlitba, charismata, osobní i společné napojení se na Ježíše Krista…)
- ***vzájemná důvěra, podpora a otevřené osobní vztahy uvnitř farnosti*** (sounáležitost, rodinnost, bezpečí, příslušnost, osobní vztahy, domov, otevřenost, prostá lidskost, setkávání se tváří v tvář…)
- ***vycházení farnosti do širší společnosti a směrem k chudým tohoto světa*** (štědrost, svoboda, odvaha, prostor k životu, nepovyšování se, radost, dobré dílo, normálnost, vyjití ze sebe, hledání nových cest, solidarita s nejchudšími, odvaha ke svědectví…)

Přesně tutéž „trojici“ pak najdeme i v Evangelii gaudium (EG), v článku 28, kde papež František mluví o farnosti, této *„církvi, která žije uprostřed příbytků svých synů a dcer“*, jako o

- ***svatyni, kam žízniví přicházejí pít;***
- ***společenství menších komunit;***
- ***centru neustálého misijního poslání.***

Povzbuzeni papežem Františkem i na základě dlouhodobé zkušenosti z naší farnosti jsme přesvědčeni, že zde **nepomohou jen nějaké kosmetické úpravy** či „zjednodušení administrativy“ (EG 25), ale že **je třeba, aby vše v diecézi**, všechny „zvyklosti, styly, rozvrhy, slovník i každá církevní struktura“ (EG čl. 27) na biskupství, ve farnostech, hnutích či komunitách (srov. EG čl. 28 – 31), aby toto vše **bylo s odvážnou „misijní tvárností a tvořivostí pastýře i společenství“** (EG čl. 28) **přizpůsobeno podpoře rozvoje církve, která je (1) hluboce spirituální, (2) intenzivně komunitní, (3) široce misijní**.

Ve světle této „srdcové trojky“ je pak třeba, aby probíhalo poctivé pastorační rozlišování zahrnující jak výběr pastoračních spolupracovníků, tak jejich přípravu a trvalou formaci, tak rozlišování konkrétních celodiecézních i lokálních pastoračních vizí a priorit, na to navazující přizpůsobování podpůrných struktur a v neposlední řadě samozřejmě i samotné hledání nových způsobů financování a hospodaření diecéze i farností.

TŘI KLÍČOVÉ KROKY K PODPOŘE HLÁSÁNÍ EVANGELIA
Pokud bychom přeci jen měli přijít s nějakým konkrétním návrhem, jak proces rozvoje diecéze a farností tímto směrem podpořit, dovolíme si navrhnout **tři podpůrné nástroje**:

1. **Organizace kurzu Radost evangelia:** Celodiecézně v jednotlivých farnostech i centrálně organizovaný, podpořený a doprovázený kurz pro všechny pastorační spolupracovníky (biskupa, kurii, kněze, jáhny, členy pastoračních rad, zaměstnance farností, pastorační asistenty a pomocníky, dobrovolníky a vážné zájemce z řad věřících) vycházející z papežovy exhortace *Evangelii gaudium* (www.gaudium.farnostcheb.cz), vedoucí posléze k praktické pastorační reflexi konkrétní situace ve světle v této exhortaci obsažených podnětů a k trpělivému doprovázení z toho plynoucí dlouhodobé pastorační proměny.
2. **Poskytování pastoračního poradenství, podpory a supervize:** I když by kurz Radost evangelia mohl být dobrým základem, nezbytná je také trvalá pastoračně-evangelizační formace, poradenství, podpora a supervize poskytovaná přímo v terénu a šitá na míru potřebám a možnostem jednotlivých pastoračních pracovníků, pastoračních rad, týmů, společenství a farností. Proto doporučujeme posílit tímto směrem služby biskupství, aby farnostem i v pastorační oblasti poskytovalo podobný podpůrný servis, jaký se již dnes snaží poskytovat např. v oblasti ekonomické či právní.
3. **Podpora vzniku funkčních, misijně a diakonicky zaměřených pastoračních rad** ve všech farnostech a podpora procesů rozlišení pastoračních vizí a priorit jednotlivých farností, které jsou – ruku v ruce s procesem formulace celodiecézní pastorační vize a priorit – nezbytným předpokladem dobré evangelijní správy majetku na farní i diecézní rovině. Toto by mohlo být jedním z konkrétních cílů a později i nástrojů výše zmíněného pastoračního poradenství a podpory.

III. Co vidíme za důležité v oblasti financování církve aneb „Blahoslavení dělící se“

Jako druhou oblast ve svém dopise, otče biskupe, otevíráte „otázku ekonomiky“, kterou podle nás velmi vhodně přeznačujete na otázku *„životaschopnosti církve v době restitucí“*. Děkujeme za Vaše otevřené a odvážné uvedení do základních předpokladů hospodaření diecéze v příštích letech. V médiích byla kauza restitucí prezentována značně zmatečným způsobem a velmi tendenčně. Díky těmto Vašim slovům a dalším informacím, které jsme mohli prohovořit na našich farních setkáních nebo se je dozvědět přes náš farní Zpravodaj (viz www.restituce.farnostcheb.cz) se v celé otázce můžeme nyní lépe orientovat. Je nám jasné, že se zdroje budou „díky“ restitucím spíše tenčit, a že je třeba se tedy co nejrychleji začít učit, jak na biskupství, tak i ve farnostech, lépe hospodařit.

S úžasem jsme při osobních setkáních zjišťovali, jak mnozí z našich farníků jsou tak odkojeni touto ze strany církve nezvládanou a ze strany některých politiků zneužívanou restituční medializací, že velmi těžko chápou pohled, který oproti tomu přinášíte Vy. Nejen, že všude slyší o tom, jak církev bude po restitucích „bohatá“, ale znovu a znovu z úst církevních představitelů také slyší, že za výnosy z finančních náhrad a restituovaných majetků církev mnohem více rozvine své sociální služby, bude zakládat nové hospice a dále rozvine své školství. Nedávno právě toto vše zaznělo např. v pořadu „Máte slovo“, kde mluvčí ČBK nakonec dokonce slavnostně slíbil, že díky majetkovému vyrovnání církev své sociální služby „zněkolikanásobí“. Na druhou stranu pak od Vás věřící čtou, že „v každém případě tyto prostředky, byť dobře investované, nestačí na výdaje diecéze, ze kterých podstatnou část tvoří mzdy kněží i laiků“ a že pokud bychom chtěli udržet současný stav, tak by nám „po třiceti letech hrozil bankrot“. A tak ony konkrétní podněty k přemýšlení, se kterými ve svém dopise přicházíte (např. možnost „změnit systém odměňování podle výkonu“, přesvědčení o nutnosti „podílení se farností na platu kněží a laiků, kteří v nich budou sloužit“ či Vaše úvahy o navýšení finanční spoluúčasti věřících např. cestou „biblickém desátku“ či jiné, pravidelně odevzdávané částky), jsou pro mnohé farníky uprostřed takto protikladné argumentace nesrozumitelné a matoucí. I z tohoto pohledu se zdá, že máte pravdu, když píšete, že řešení nebudou „jednoduchá, ani příjemná“.

Rádi bychom dali sami sebe předně Pánu a z vůle Boží také Vám

Snažili jsme se proto při farních setkáních naše diskuze doprovázet společnou modlitbou a naslouchání Božímu slovu. Pastorační fórum farnosti např. zrovna vyšlo na den památky sv. Antonína, velkého to egyptského poustevníka, který nám svým životem i evangeliem, které se četlo (Mt 19,16-22), připomněl pravé bohatství církve: *„Chceš-li být dokonalý, jdi, prodej, co ti patří, rozdej chudým, a budeš mít poklad v nebi; pak přijď a následuj mne“* (v. 21). Velmi bychom byli neradi, kdyby se naše církev nakonec nechala zatlačit do podobného postoje, do jakého se nechal lapit onen mladík: *„Když mladík uslyšel to slovo, smuten odešel, neboť měl mnoho majetku“* (v. 22). Byl by to pravý protiklad toho, k čemu dnešní církev ve své touze po šíření „radosti evangelia“ vede papež František – který si přeje *„církev chudou a pro chudé“*, církev, která „přijala rozhodnutí pro chudé jako specifickou a prvořadou formu prokazování křesťanské lásky“ (Benedikt XVI.), protože „v Božím srdci mají chudí natolik privilegované místo, že se On sám ‚stal chudým‘ (srov. 2 Kor 8,9)“ (EG 197 – 198).

Proto jsme také na posledním setkání pastorační rady rozjímali i toto papežem citované silné svědectví apoštola Pavla (2 Kor 8 – 9), ze kterého nám před očima jasně vyvstala následující linie:

radost – chudoba – započetí díla lásky – štědrost – svědectví – dobrovolnost – dávání nad vlastní možnosti – solidarita – prvotnost vydání sebe Pánu a druhým – dílo lásky – spolupracovníci – bohatství v díle milosti – štědrost našeho Pána Ježíše Krista – chudoba Kristova jako zdroj bohatství – bohatství charismat – vytrvalost – dokončení díla lásky – plody spravedlnosti – díkůvzdání Bohu…

Linie, jejíž nádherným shrnutím je nakonec i ono slovo, které jste vybral pro diecézi na tento rok: *„Hledejte především Boží království a jeho spravedlnost, a všechno ostatní vám bude přidáno“* (Mt 6,33).

A tak bychom chtěli ještě před tím, než na vás nahrneme konkrétní podněty pro oblast hospodaření církve v naší diecézi, vyjádřit svoji ochotu přijmout za svou onu Pavlovu nepřímou (formou jeho svědectví o církvích v Makedonii předanou) výzvu, kterou vnímáme jako srdce celých jeho úvah o „korintsko-jeruzalémské ekonomice“: *„Překonali všechno naše očekávání: dali sami sebe předně Pánu a z vůle Boží také nám“* (2 Kor 8,5). Ano, ***rádi bychom i my dali sami sebe předně Pánu a z vůle Boží také Vám***.

Nevíme, jestli jsme schopni překonat i všechno Vaše očekávání. Ale rádi bychom Vás ujistili, že se budeme snažit „darovat především Pánu“ a že i Vám jsme pro dílo lásky v naší diecézi k dispozici.

Jako jeden ze svých vkladů se tedy nyní pokusíme shrnout některé z podnětů k otázce, jak v diecézi hospodařit tak, aby i toto hospodaření bylo jednou z jasně rozpoznatelných známek církve, která „má poklad v nebi“: „církve svědčící“, „církve chudé“ a „církve pro chudé“.

Představení Koncepce správcovství Řk farnosti Cheb Blahoslavení dělící se

Na posledním setkání naší pastorační rady, kde jsme reflektovali celý dosavadní proces konzultací ve farnosti na téma Vašeho dopisu, jsme na podnět faráře po předchozí domácí přípravě také diskutovali o dokumentu, který se tohoto tématu velmi úzce dotýká a který před šesti lety zpracovala a schválila naše tehdejší pastorační rada. Dokument se jmenuje *„Blahoslavení dělící se: Koncepce správcovství Řk farnosti Cheb“* (viz www.spravcovstvi.farnostcheb.cz) a přikládáme jej jako přílohu tohoto dopisu. Většina z nás, kteří jsme se na přípravě tohoto dokumentu tehdy nepodíleli, docela žasla, jak důležité principy a prakticky použitelné podněty jakoby nasměrované do dnešní situace zde lze nalézt.

Za důležité považujeme např. celkovou strukturu koncepce (popis současné situace – principy a vize rozvoje – praktické kroky) či rozdělení na tři perspektivy: *„správcovství farníků“* (tj. zacházení s penězi u jednotlivých farníků, rodin či malých společenství), *„správcovství farního týmu“* (tj. zacházení s penězi a majetkem farnosti u okruhu pravidelných spolupracovníků) a *„správcovství farnosti“* (tj. hospodaření farnosti jakožto organizace). Jestliže Vy ve svých úvahách máte nejspíše na mysli především onen třetí, organizační, pohled, jsme přesvědčeni, že bez systematické – farní i diecézní – podpory rozvoje oněch prvních dvou pohledů (tj. pohledu osobního a týmového) to nepůjde.

Zde není prostor pro podrobnější prezentaci koncepce či jednotlivých principů spojených s těmito třemi pohledy, a tak je zde, abychom Vás třeba nalákali se jimi podrobněji v koncepci zabývat, alespoň vyjmenujeme:

- ***Správcovství farníků:*** princip provázanosti s osobním růstem, princip tříbarevné vyváženosti, princip závazného dárcovství, princip štědrosti a solidarity
- ***Správcovství farního týmu:*** princip modelového příkladu, princip tříbarevné vyváženosti, princip vzájemné vykazatelnosti, princip komunitní pohostinnosti
- ***Správcovství farnosti:*** princip přiměřené dostatečnosti, princip tříbarevné vyváženosti, princip integrace charitativních služeb do farnosti, princip zodpovědného hospodaření, principy vícezdrojového financování, principy pro alokaci finančních zdrojů, princip solidarity s potřebnými, principy prorockého svědectví, principy důvěry a důvěryhodnosti

Dokument navíc obsahuje rozsáhlou teoretickou přílohu. Kromě biblické, historické, spirituální či právní perspektivy, které nám obyčejným smrtelníkům byly ještě do jisté míry srozumitelné, zde lze nalézt i perspektivu teologickou, ekleziologickou, makroekonomickou, právní a organizační, které už tak přístupné nebyly, ale možná mohou posloužit jako jakási zásobárna podnětů pro odborníky, kteří Vám budou diecézní koncepci hospodaření pomáhat připravovat.

Spolu s konstatováním vhodnosti a použitelnosti této koncepce (samozřejmě po její aktualizaci především v její analytické a praktické části) jsme však také museli hledat příčiny toho, proč mnohé z v ní navržených kroků jsme zatím ve farnosti nerealizovali. Zatímco se nám, myslíme, podařilo ujít dlouhý kus cesty v oblasti rozvoje správcovství v jeho organizační a týmové rovině, co se týče osobní roviny, tam musíme uznat, že jsme příliš nepokročili, a některé osvědčené organizační nástroje (pastorační rozpočet, výroční zprávy, práce ekonomické rady) jsme poslední dobou také spíše zanedbávali. Příčin tohoto stavu jsme našli pět: ***usnutí na vavřínech*** po intenzivní práci na koncepci, důraz na ***jiné priority*** v období po zpracování koncepce, ***personální nouze*** po odchodu Petra Bauchnera, ***chybějící podpora biskupství***, bez které se farář neměl odvahu pouštět do intenzivnější práce s lidmi v této oblasti (tuto koncepci jsme na biskupství i Vám posílali s prosbou o komentář, názor či podporu, ale bez jakékoli odezvy), ***restituční nejistota*** ve společnosti doplněná obecnou atmosférou na biskupství, která velela počkat, až jak dopadnou „restituce“, a teprve pak začít něco řešit ohledně nového způsobu financování církve.

Nyní je situace jiná minimálně v tom, že je zde jak velký zájem biskupství v této oblasti konečně něco dělat, tak „restituční nejistota“ se změnila na „restituční jistotu“, se všemi jejími negativy, ale i pozitivy. Proto jsme také s naší pastorační radou výše prezentovanou koncepci správcovství pro naši farnosti znovu oprášili, doporučili její aktualizaci a doporučili farnímu týmu podle ní v tomto období intenzivně pracovat. Možná, že i po šesti letech bude stále v něčem ještě užitečná i Vám či Vašim spolupracovníkům.

Bylo by zajímavé zkusit reflektovat, co způsobilo, že podobně jasně definované kroky z Plenárního sněmu z roku 2005 v oblasti hospodaření církve v podstatě dodnes také v českých diecézích většinou také nebyly aplikovány. Třeba nás ale právě tyto tehdejší podněty závěrečného dokumentu plenárního sněmu ***Život a poslání křesťanů v církvi a ve světě*** také v dnešní změněné situaci budou schopny oslovit urgentněji: viz např. čl. 32 a 38 o pastoračních a ekonomických radách, čl. 160 o důležitosti investování do formace lidí, čl. 162 o fondech pro pastorační činnost, čl. 200, 219 a 334 o důležitosti investování církve do veřejných sociálních a zdravotních služeb, čl. 238 o tom, že šance na přijetí má jen církev „chudá a sloužící“, čl. 299 o dojmu společnosti, že církev je bohatá, čl. 300 o důležitosti vykazatelnosti církevního financování, a především:

„Žít ‚bratrské společenství‘ (koinónia) znamená mít jedno srdce a jednu duši (srov. Sk 4,32), vybudovat všestranné společenství: lidské, duchovní a materiální. Skutečné křesťanské společenství pečuje i o dělení pozemských statků, aby v něm nikdo netrpěl nouzi a aby k nim měli přístup všichni podle potřeby (srov. Sk 2,42; 4,35; 11,27-30). První společenství, v nichž panovala radost a upřímnost srdce, byla činorodě otevřená a misijní (Sk 2,47)“ (čl. 347) a *„Církev je povolána vydávat Kristu svědectví… tím, že svůj vlastní majetek dává ve prospěch nejchudším a zve k prostému životu v Kristu“* (čl. 350, podle Jan Pavel II., *Redemptoris missio* čl. 43).

V následující části bychom rádi shrnuli některé konkrétní praktické podněty, které v této oblasti vzešly z farních setkání a obnovené četby naší farní koncepce správcovství.

Konkrétní podněty vzešlé z farních setkání a obnovené četby koncepce

Tyto podněty jsme pro přehlednost rozdělili do čtyř oddílů. **První** se týká celkového organizačního prostředí, ve kterém diecéze / farnosti hospodaří. **Druhý** se věnuje oblastem, ve kterých vidíme možnost finančních úspor. **Třetí** rozvíjí úvahy o možnosti nových finančních zdrojů. **Čtvrtý** pak formuluje některé konkrétní praktické kroky v rámci celého procesu rozvoje správcovství ve farnosti.

1) **Přizpůsobení komunitního a organizačního prostředí**
Při našich farních setkáváních zaznělo mnoho konkrétních připomínek a návrhů, z nichž pak některé při jejich reflexi ve světle naší správcovské koncepce a ve světle první části tohoto našeho dopisu (poslání ke svědectví evangelia) ukazovaly na potřebu hlubších, systémových, vzájemně provázaných změn v celém prostředí, ve kterém církev u nás v diecézi žije, svědčí, slouží, slaví a hospodaří. Níže uvádíme několik oblastí, kterých by se dle našeho názoru tyto systémové změny měly také týkat:

- ***Trvalá formace, vzdělávání a doprovázení farníků:*** Aby byli farníci časem schopni nejen větší, ale především zodpovědnější a pro jejich vlastní život požehnanější finanční spoluúčasti na poslání farnosti / diecéze, je nezbytné, aby součástí a pastorační péče a duchovního doprovázení ve farnostech byla také oblasti zacházení s finančními zdroji a jejich sdílení jako součásti křesťanského stylu života, jako podílu na společném poslání farnosti (spolu s dárcovstvím času, schopností či naturálií) a jako jednoho z prostředků spoluutváření jejich domova, rodiny, zázemí, solidarity či životního prostoru ve farnosti. Za velmi dobrou inspiraci pro tuto oblast považujeme a doporučujeme např. tzv. „Finanční kompas“ nabízený Českou evangelikální aliancí (viz www.financnikompas.cz, případně www.abecedarodinnychfinanci.cz).
- ***Nástroje komunitního rozměru života farnosti:*** Zde ovšem nestačí jen formace a vzdělávání jednotlivých farníků, ale aby farníci byli ochotni a schopni se spolu s dalšími dělit i o vlastní finanční prostředky a spolupodílet se na společném poslání farnosti, je třeba, aby ve farnostech byly rozvíjeny konkrétní nástroje a prostředky tohoto komunitního a solidárního rozměru života farnosti (a z biskupství aby byl důsledně podporován jejich rozvoj). Např. služba farních charit by měla být integrována do života farnosti a chápána především jako nástroj vzájemné podpory

farníků, který napomůže směřovat k farnosti, jsme doma nejen „duchovně“ (tj. kde dostáváme duchovní pokrm a rosteme ke svatosti), ale taká společensky a materiálně (tj. kde je postaráno o naše děti, kam se obracíme, když se ocitneme v nouzi, kde je k dispozici různá forma podpory či výpomoci v různých krizových situacích jednotlivců i rodin apod.). Vodítkem k tomu mohou být např. biblická místa jako *„Nikdo mezi nimi netrpěl nouzi“* (Sk 4,34) či *„Čiňme dobře všem, nejvíce však těm, kteří patří do rodiny víry“* (Gal 6,10). Stejně tak je nezbytná podpora možností scházení se farníků i mimo bohoslužby, a to jak v prostorách fary, tak v malých bytových společenstvích, které mohou být nejen „školou modlitby“, ale také „školou solidarity, štědrosti a služby“.

- ***Formulace pastorační vize, poslání a priorit:*** Aby farnosti jen nezůstaly sice příjemnými, ale do sebe uzavřenými zbožnými společenstvími (*koinonie*), ale také se stávaly společenstvími misionářskými, je třeba, aby měly ujasněnou pastorační vizi, poslání a priority zahrnující všechny ostatní základní dimenze poslání církve: svědectví (*martyrie*), služba (*diakonie*), slavení (*liturgie*). To je pak také nezbytné jak k tomu, aby farnosti (ale i jiné komunity, charity či diecéze jako celek) mohly zodpovědně rozlišovat, na co potřebují finance a co mohou oželet, tak k tomu, aby dárcům na všech rovinách bylo jasné, na co své peníze věnují. Kromě formulace své vlastní pastorační vize, poslání a priorit diecéze a jednotlivých oblastí kategoriální pastorace by tedy biskupství toto mělo vyžadovat i od farností a svým pastoračním poradenstvím přispět k tomu, aby tohoto také byly jejich pastorační rady schopné.
- ***Stabilita pastýřské služby ve farnostech:*** Aby toto bylo uskutečnitelné, je nezbytné, aby v každé farnosti byla v rámci daných možností zajištěna dostatečná stabilita pastýřské služby, tj. především dlouhodobá služba faráře podpořená trvalou službou stálého jáhna a doprovázená stabilní podporou alespoň malého týmu spolupracovníků a pastorační rady. Jen takto může farnost postupně a trpělivě „nabývat velmi odlišných forem, které vyžadují misijní tvárnost a tvořivost pastýře i společenství“, a tak se stávat „církví, která žije uprostřed příbytků svých synů a dcer“, „společenstvím komunit“, „svatyní, kam žíznící přicházejí pít, aby mohli dál putovat“, a „centrem neustálého misijního poslání“ (EG čl. 28). Doporučujeme, aby zamýšlenou výměnu faráře biskup vždy včas a v duchu poctivého pastoračního rozlišování konzultoval s pastorační radou farnosti.
- ***Systém odměňování zaměstnanců:*** O této změně píšete, otče biskupe, ve svém dopise, a zvažujete, že by součástí odměny pastoračních pracovníků včetně kněží mohla být také „osobní odměna podle výkonu“, tj. jakási větší pohyblivá složka platu. Toto je podle našeho názoru velmi dobrý směr uvažování, který je ale realizovatelný právě jen tehdy, pokud se budou dařit ve farnostech rozvíjet výše zmíněné body a poroste tak vědomí společného poslání, vyjasní se kritéria dobré pastorační služby a prohloubí se vzájemná důvěra mezi věřícími a pastoračními pracovníky. Potom bude jistě vhodné, aby biskupství dle svých priorit určilo kritéria, podle jakých bude z centrálních prostředků zcela zajišťovat či částečně podporovat ten který typ pastoračních služeb. Stabilní v každé farnosti by nejspíše měla být pastýřská služba faráře, diakonická služba stálého jáhna či ředitele farní charity a správcovská služba farního správce/sekretářky/manažera. Zde by biskupství mělo zajistit určitou základní část platu a farnost by pak doplácela zbytek podle konkrétních možností a potřeb. Zároveň by si pak farnost mezi sebou vybírala peníze na další pastorační či diakonické služby, pokud by je nebylo možné zajistit dobrovolnicky. Pro dobrovolnické služby, zvláště ty, kde se předpokládá zapojení i širší veřejnosti, je pak vhodné např. v rámci farní charity zřídit dobrovolnické programy, které jsou schopné na základě akreditace tyto dobrovolníky pojistit, poskytnout jim supervizi a zajistit jejich bezpečnost.
- ***Transparentnost finančních toků:*** V této oblasti bude třeba udělat některé podstatné kroky jak na rovině biskupství a diecézních projektů kategoriální pastorace, tak podobné kroky podpořit na rovině farností a v pastoraci působících řeholí či komunit. Mnoho lidí a možná časem i větších sponzorů (či „patronů“) může vrůst do větší finanční spoluúčasti skrze růst důvěry ke svým pastýřům či skrze svoji ochotu podílet se na jasném společném poslání. Toto je ale vždy třeba doplnit co největší průhledností a srozumitelností, jak je s těmito dary (ale i s výnosy z finančních náhrad a restituovaného majetku!) zacházeno. Proto je nezbytné důsledněji využívat (a požadovat jejich využívání) běžně osvědčených nástrojů, jako např. povinné výroční zprávy diecéze i farností, letáčky a webové stránky s posláním farnosti a s ním souvisejícími dary, osobní kontakt s farníky, jasná vykazatelnosti sbírek, častější využití účelových sbírek, funkční pastorační a

ekonomické rady pomáhající tvořit koncepci, komunikovat farní hospodaření navenek a kontrolovat je zevnitř apod. Navíc je pak třeba zvážit i různé nové či na první pohled nezvyklé nástroje či oblasti komunikace, jako např. zavedení účelově vázaných fondů určených na podporu konkrétních projektů, služeb či platů konkrétních pracovníků, dárcovské webové brány propojené na tyto účelové fondy, komunikace o financích v malých společenství i na shromáždění celé farnosti apod. Nezbytné v této oblasti pak také bude ujasnění různých organizačních rovin a oblastí financování církve v diecézi (farnosti – vikariáty – diecéze – jednotlivé oblasti celodiecézní kategoriální pastorace – financování řeholí vzhledem k farní pastoraci apod.) a jejich vzájemné závislosti, provázanosti či solidárnosti.

- ***Ovlivnitelnost finančních toků:*** Takováto transparentnost velmi prohlubuje důvěryhodnost příjemců darů a důvěru dárců. Avšak ochota ke spoluzodpovědnosti za společné poslání církve poroste také v té míře, v jaké budou moci lidé nejen kontrolovat, ale také účinně ovlivnit, jak bude s jejich dary naloženo. To se samozřejmě děje především jejich intenzivní spoluprací na „Boží vinici“, ale tuto spolupráci, vědomí společného poslání a pocit sounáležitosti právě může účinně podpořit také některé nástroje umožňující farníkům také ovlivnit či společně s farářem rozhodnout o některých základních finančních tocích. Základem je zde funkční pastorační rada pomáhající faráři rozhodnout koncepční pastorační záležitosti – včetně financí s nimi souvisejících, a funkční ekonomická rada kontrolující faráře, zda hospodaří legálně, efektivně a průhledně. Především v současné situaci náročného období transformace hospodaření diecéze i farností by ale podle našeho názoru bylo na místě zvážit, zda by nebylo na místě v některých konkrétních oblastech kompetence těchto rad posílit či upřesnit, např. skrze jejich povinnou účast na tvorbě rozpočtu a kontrole jeho dodržování či na tvorbě výroční zprávy, skrze nutnost jejich informování při transakcích přesahujících nějaký limit či jejich souhlasu k transakcím přesahujícím nějaký vyšší limit apod. Možná by bylo dobré zvážit vhodnost zřízení pozice „farního správce“ či „správcovského týmu“ s úkolem zajistit ve spolupráci s farářem celkové hospodaření farnosti a správu majetku. Jsme si vědomi, že se zde dotýkáme strukturálních otázek vztahu mezi hierarchickou a komuniální dimenzí církve, které přesahují možnosti tohoto dopisu, ale jsme přesvědčeni, že tyto otázky je třeba řešit, je možné je řešit a že bez jejich řešení bude možnost větší spoluúčasti věřících na finančním zabezpečení poslání farností či diecéze jako celku velmi podvázána. Pro inspiraci zde uvádíme Gaudium evangelii čl. 31, kde papež František volá nejen po usilování o zralost kodexem navržených „organismů participace“ (včetně pastoračních rad diecéze a farností), ale také po rozvoji „dalších forem pastoračního dialogu“ a po nutnosti, aby biskup (analogicky i farář) dovedl „vyslechnout všechny, nejen ty, kteří jsou ochotni mu neustále skládat komplimenty“. ☺

2) **Oblasti vhodných, možných či nutných úspor**

Máme-li alespoň v základních rozhodnutích a základních nástrojích nakročeno k takovémuto prostředí, které jsme se snažili načrtnout výše, je pak také možné uvažovat o některých konkrétních oblastech, ve kterých bude *nutné, možné*, či dokonce *vhodné* šetřit finanční prostředky vynakládané v jejich rámci. Níže zmiňujeme některé z nich:

- ***Oblast ekologicko-provozní:*** Tato oblast sice na první pohled (ve srovnání chybějících milionů v diecézi) možná nebude přinášet až tak podstatné úspory, ale v rovině symbolické (inspirace pro zodpovědné správcovství a prostý životní styl) a ekologické (investice do životního prostředí) a dlouhodobě ekonomické (investice do dlouhodobé udržitelnosti a návratnosti) je tato oblast klíčová. V tomto duchu je třeba se dlouhodobě a systematicky zaměřit např. na spotřebu energií, hospodaření s vodou, úklidový systém, odpadové hospodářství, způsoby a ekonomickou i ekologickou náročnost dopravy, na faře běžně propagované jídlo a pití apod. Velmi zde doporučujeme inspiraci např. z materiálů České křesťanské environmentální sítě, která dokonce vydává „certifikát sborů, farností a církevních zařízení šetrných k životnímu prostředí“ (http://ckes.cz/certifikace) a poskytuje k tomu zajímavé podněty. V naší koncepci se prozatím pokoušíme některé tyto principy integrovat v rámci „správcovství farního týmu“ a „správcovství farnosti“, ale bylo by vhodné nalézat cesty, jak se tato oblast může stát samozřejmou i pro „správcovství farníků“.

- ***Oblast vlastnění a správy majetku:*** Zde máme na mysli otázky vlastnění a správu majetku, především historických budov, a jeho potřebnosti pro naplňování základního poslání farnosti, případně pro zajišťování financování tohoto základního poslání. I když se v této oblasti v diecézi ušlo hezký kus cesty, především co se týče nepoužívaných farních budov či investování do budov, které pak nesou další finanční prostředky. Doporučujeme v tomto procesu pokračovat a zaměřit jej i na nepoužívané či nevyužitelné budovy kostelů. V této oblasti naše farnost může posloužit jak pozitivními, tak negativními zkušenostmi. Kromě vlastnění a správy budov se pak tato oblast samozřejmě týká např. také vozového parku diecéze (jeho spravování a efektivity), otázky ekonomické náročnosti bydlení ve starých farních budovách apod.
- ***Oblast koncepční:*** Ve světle celkové té které farnosti bude možná na místě v některých oblastech farní pastorace zvážit, zdali ten či onen projekt či službu má farnost či charita provozovat, opustit, či podpořit v této oblasti nějakou jinou organizaci či jinou církev (má-li na to své specifické dary a možnosti). Stejně tak bude třeba zvažovat, co (a z jakých prostředků) je třeba zajišťovat lokálně (jako službu farností), co už vyžaduje vyšší územní celek (schopný sdružit příslušné personální, organizační i finanční zdroje – např. vikariát či diecézi), nebo co by mělo být úkolem nějaké specifické, pro to zvlášť obdarované komunity (řehole, hnutí, spiritualita). Jak už bylo řečeno výše, transparentnost a srozumitelnosti finančních toků v těchto vzájemně se nutně prolínajících oblastech je pak samozřejmě nutností.
- ***Oblast personální:*** O této oblasti se, otče biskupe, zmiňujete ve svém dopise výslovně, a to ve smyslu šetření finančních prostředků skrze redukci počtu placených pracovních míst (nejprve u tzv. „laických" pracovníků, později i u kněží). Toto je podle našeho názoru zcela legitimní úvaha, jen je třeba ji zasadit do širšího rámce vyjasněné pastorační koncepce a změněného systému odměňování (obojí viz výše) a nelze tuto otázku řešit izolovaně, pouze v rámci snahy o zachování současného „provozu". Navíc je třeba úvahy o méně placených pracovních místech propojit s úvahami o systematické podpoře nejen jednorázové, ale také závazné, dlouhodobé a kvalifikované dobrovolnické služby v různých pastoračních i pomocných oblastech. Sem patří např. otázka koncepce rozvoje stálého jáhenství v diecézi, otázka možnosti zavedení „farních správců" (správců farního majetku) s jasnými kompetencemi, případně i otázka možnosti částečné dobrovolnické práce samotného faráře, který by byl placen např. jen na půl úvazku a měl by i své „civilní" zaměstnání spojitelné s jeho hlavním posláním, např. práce v rámci školství, sociálních služeb, zdravotnictví, vězeňství apod. Toto bylo ovšem i na našich farních setkáních i v naší pastorační radě komentováno různě, od preferování, přes připouštění v nouzi či jasné odmítání, a to často v závislosti na různých představách o hlavním poslání faráře ve farnosti a v souvislosti s tím, jak by kolem faráře byla či nebyla rozvinuta týmová pastorace.

3) **Rozvoj a zacílení finančních zdrojů**
Podobně jako úspory, i objevování nových zdrojů, či další rozvoj zdrojů již využívaných, může fungovat opět jen ve výše načrtnutém prostředí směřujícím skrze prohloubení duchovního, komunitního i misionářského rozměru k větší důvěryhodnosti a probouzející hlubší důvěru a vědomí spoluzodpovědnosti v dárcích. V naší Koncepci správcovství se tomuto tématu věnujeme podrobně (v části 2.3.2 v oddíle 5. Principy vícezdrojového financování), proto níže na doplnění přinášíme jen několik dalších inspirací k jednotlivým tématům vzešlých z našich farních setkání:

- ***Výnosy z finančních náhrad a restituovaných pozemků:*** Jak plyne z Vašeho dopisu, tyto zdroje se diecéze chystá zodpovědně a dlouhodobě vytvářet skrze investování a centrálně spravované hospodaření na vrácených pozemcích. Jak se zdá, není zatím příliš jasný systém, který umožní vyvážení potřeby centrální správy a citlivosti k lokálním specifikům, ale věříme, že na tom na biskupství intenzivně pracujete a že nám včas dáte vědět. Také předpokládáme, že je již promýšlen systém přerozdělování těchto prostředků na podporu jednotlivých farností či pastoračních a centrálních služeb v diecézi (viz výše). Zde nám ovšem leží na srdci dvě otázky:
    - *Co se týče otázky hospodaření s „restitucemi":* Na jedné straně zcela podporujeme model, kdy je s bývalými farními pozemky (a samozřejmě tím spíše s finančními náhradami) hospodařeno centrálně, na straně druhé – zvláště v průběhu vlastních restitucí – je třeba dát veliký pozor na to, abychom si nějakými necitlivými centrálními rozhodnutími, sice třeba ekonomicky výhodnými, ale zcela odtrženými od pastorační reality místních farností,

zbytečně nezatěžovali už tak náročné prostředí, ve kterém se zde na „základně“ pohybujeme. Opět se i zde vynořuje potřeba jakýchsi kompetenčně zdatných „farních správců“ či „správců farního majetku“, kteří by o tomto společně s farářem, jeho poradními orgány a někým pověřeným centrální správou v případě nutnosti rozhodovali.

- *Co se týče otázky „přerozdělování“ takto získaných zdrojů:* V každém případě skutečnost, že výnosy z takovéhoto investování a hospodaření nebudou stačit ani na současné provozní náklady, natož pak na rozvoj dalších společností žádaných služeb, chápeme ani ne tak jako něco nepříjemného či dokonce nedobrého, ale jako spíše jako dobrou šanci, která nám zabrání v přechodu od „církve – příjemkyně státních dotací s vysokou režií“ k „církvi – podnikatelky pro Boží království s vysokou režií“. ☺ Takto financovaná církev by se totiž okrádala o jednu velkou oblast duchovního růstu, která je právě nezbytně spojená s materiální spoluzodpovědností, štědrostí a solidaritou uvnitř církevní obce i navenek. Především z tohoto důvodu proto velmi silně doporučujeme, aby tyto výnosy z finančních náhrad a restituovaného majetku nebyly určeny jen na běžné provozní a osobní náklady biskupství a farností, ale aby jejich podstatná část byla systémově předem určena především na tzv. „misii“ v duchu *Evangelii gaudium*: na rozvoj charitativních, diakonických, zdravotních, vzdělávacích, evangelizačních či jiných služeb vůči širší společnosti, a to především vůči nejchudším a bezmocným – často tam, kde státní podpora běžných sociálních služeb už sahat nebude (tj. právě na to, na co je využití „restitucí“ znovu a znovu slibováno v médiích). O „provoz“ se musíme být pak schopni postarat z velké části z jiných zdrojů. Takto (alespoň částečně) dostojíme očekávání širší společnosti a zároveň umožníme solidní, i když náročný, vnitřní růst evangelijního správcovství.

- ***Příspěvky farníků a příjemců služeb:*** Ve svém dopise „kromě toho, co máme dostat od státu“, počítáte pak už jen se „sbírkou“, tj. s dary od nás, věřících, konstatujete jejich nedostatečnou výši, zmiňujete problematiku jejich získávání od nevýdělečných skupin farníků a zvažujete, zda „jít cestou biblického desátku (viz Mal 3,10), která se osvědčila v jiných církvích, případně částky menší, ale odevzdávané pravidelně“, a ptáte se, zda „k tomu vybízet naše věřící“. I když jsme přesvědčeni, že na financování církve (farnosti, charity, diecéze…) se musí podílet i další druhy finančních zdrojů, souhlasíme s tím, že osobní spoluúčast věřících je pro zdravé biblické správcovství, ale i pro hospodaření farnosti obecně, zdrojem nejpodstatnějším a klíčovým. Proto si dovolíme mu zde věnovat trochu více prostoru (aniž bychom zde ovšem zabředali do takových samozřejmostí, jako je hledání nejrůznějších způsobů finančních transferů, jako jsou sbírky, odevzdání daru v kanceláři, převod na účet, webové brány zřízené pro různé konkrétní projekty či účely, potvrzení o daru, poděkování, kontakt s dárcem, informování dárce apod.).
  - *„Biblický desátek“? „Závazné dárcovství“!* Na základě naší Koncepce správcovství jsme se již před šesti lety rozhodli ve farnosti podporovat tzv. „závazné dárcovství“ (viz Koncepce část 2.1.2, odst. 3. Princip závazného dárcovství), tj. „pravidelně a dlouhodobě na účely podpory rozvoje Božího království osobně odevzdávaná a samotným dárcem v její výši předem svobodně určená procentuální část jeho příjmů zaměřená formou neúčelového daru na podporu života a služby jeho domovské farní obce“. Takovéto „závazné dárcovství“ může mít ovšem, kromě svého svobodného určení dárcem (např. 1% z příjmů, 3% z příjmů, 5% z příjmů, 10% z příjmů, 20% z příjmů – jak si kdo svobodně zvolí), ☺ i řadu dalších forem: od finanční (klasické „dárcovství peněz“ na účet či do sbírky), přes naturální („dárcovství věcí“, např. jídla či materiálu), až k dobrovolnické službě („dárcovství času“ či „dárcovství schopností“ formou odborných kompetencí apod.). Tento způsob dárcovství pak doporučujeme jako jeden z podstatných kamínků do celkové mozaiky nového modelu financování církve, avšak nedoporučujeme jej zavádět jako jakýsi „povinný členský příspěvek“, ani jej nazývat „desátkem“. Jak píše Pavel: *„Každý ať dává podle toho, jak se ve svém srdci předem rozhodl, ne s nechutí ani z donucení; vždyť radostného dárce miluje Bůh“* (2 Kor 9,7).
  - *Motivace k „závaznému dárcovství“:* Na téma takto pojatého „závazného dárcovství“ jsme intenzivně diskutovali na setkáních farnosti či pastorační rady. K našemu velkému překvapení a potěšení se téměř všichni z přítomných k tomuto pozvání vyslovovali velmi

vstřícně (toto samozřejmě zmiňujeme s vědomím, že sešlost oněch cca 20 – 30 farníků není jistě reprezentativní pro farnost jako celek). Většina z přítomných sice nezastírala náročnost této cesty, ale buď už z vlastní zkušenosti, nebo s ochotou tuto zkušenost udělat, zaznívala povzbuzující slova o důvodech a motivacích, které jednotliví farníci k většímu „závaznému dárcovství“ mají či by rádi měli. Některé z nich pro ilustraci uvádíme níže, a to s tím, že jsme se právě těmito motivacemi kromě jiných systematičtějších úvah inspirovali při formulaci výše uvedených našich návrhů v oblasti přizpůsobení komunitního a organizačního prostředí:

- farnost je můj domov, moje rodina
- mám přeci podíl na společném díle
- záleží na pocitu přináležitosti k té či oné farnosti a poslání, pak je to snazší
- potřebuji prožít očekávání od farnosti, faráře, důvěru, sounáležitost, pozvání
- dávala bych i víc, ale bylo by dobře, kdyby se mi farář více věnoval
- léta dávám víc, než desetinu příjmů, je to normální, farnost to potřebuje
- pokud by to bylo smysluplné a kontrolovatelné, možnost ovlivnit využití
- rád bych kombinoval darování svých sil a času s nějakými financemi
- desátek bych kombinovala s dobrovolnickou službou
- dávám podle svých možností a někdy i něco navíc, různým směrem
- dávám jakýsi minidesátek, ráda bych to určila např. na důchod faráře
- musím své dávání přesměrovat z jiných projektů
- potřebuji nahlédnout do situace, vidět potřebnost, jinak dávám jinam
- rád bych ovlivňoval, jak se s penězi zachází
- potřebuji být přesvědčen, že to má smysl a že to mohu ovlivnit
- rád bych se více podílela, ale až po vyřešení rodinné finanční situace

- *Učednický rozměr „závazného dárcovství“:* Jestliže některé z výše uvedených motivací jsme se snažili zohlednit v návrzích pro vytváření vstřícného „komunitního a organizačního prostředí“ ve farnosti, jiné motivace jsou spíše vnitřního rázu a velmi úzce souvisí s osobním duchovním zráním farníků jako Kristových učedníků, kteří zacházení se svým majetkem vnímají jako součást svého následování Krista v duchu 2 Kor 9,6*: „Vždyť kdo skoupě rozsévá, bude také skoupě sklízet, a kdo štědře rozsévá, bude také štědře sklízet.“* Někteří tento rozměr nazývají přechodem od „dávání na různé potřeby“ k „potřebě dávat“ (podrobněji viz Koncepce správcovství část 2.1.2, část 1. Princip provázanosti s osobním růstem, případně pak podrobně v příloze této koncepce 4.6). Je to velmi citlivá záležitost, velmi jednoduše zneužitelná a často a priori přijímaná s jakýmsi podezřením, že je to zase jen další „trik“, jak z lidí vytáhnout peníze. Velmi však i na základě zkušeností některých nás doporučujeme se tímto rozměrem křesťanského života systematicky zabývat, v diecézi pro jeho vyučování poskytovat dostatečnou podporu a zdroje a ve farnostech jeho rozvoj citlivě skrze pastorační pracovníky podporovat. Velmi zajímavý zdroj inspirace při rozvoji učednického rozměru závazného dárcovství je např. brožura Charlese E. Zecha nazvaná *„Tudy vede cesta: Rozvoj správcovství ve farnosti“* (pro zajímavost také přikládáme v příloze nebo je ke stažení na www.spravcovstvi.farnostcheb.cz), případně další projekt České evangelikální aliance nazvaný Finance Božím směrem (viz www.financni-kompas.cz).
- *Účelové sbírky a dary:* I při dobrém rozvoji „závazného dárcovství“ bude vždy třeba ve farnostech zachovat možnost nasměrovat darované finance přímo do konkrétních oblastí, služeb, platů konkrétních osob, jednorázových záměrů či dlouhodobých účelových fondů. Zde je třeba jak velká kreativita (viz např. úspěch Tříkrálové sbírky), tak maximální transparentnost (vykazatelnosti, že finance byly na ten který účel opravdu také použity. V případě účelových sbírek a darů je zde pro dárce výhoda konkrétnosti a transparentnosti, pro příjemce ovšem nevýhoda vázanosti. Tato nevýhoda ovšem může být vyvážena tím, že se takto dává dárcům jedna z možností, jak jasně ovlivnit způsob využití jejich daru, aniž by museli mít celkový přehled o všech aktivitách či nákladech farnosti či aniž by museli mít základní důvěru ve finanční vedení farnosti, že bude s jejich prostředky dobře naloženo.

- *Příspěvky příjemců služeb:* Jestliže se v běžné neziskové organizaci, ale i např. v Charitou zřizovaných sociálních či zdravotních službách, bude uvažovat o „příspěvcích – či platbách – příjemců služeb“ jako o jiné kategorii příjmů, než „příjmy od vlastních členů“, v případě farnosti se tyto dva druhy příjmů díky nejasným hranicím „členstva“ víceméně prolínají. Bude vždy záležet spíše na postoji dárce, zda svůj příspěvek považuje za svoji samozřejmou spoluúčast na finančním zabezpečení poslání farnosti, za svoji vnitřní potřebu dělit se o část svých finančních či jiných zdrojů, za svůj příspěvek na nějaký později realizovaný účel, nebo za svoji „platbu“ za nějakou již realizovanou službu („na svíčky“, „na elektřinu“ či „na topení“ v kostele, „na mši“ – tzv. „mešní stipendium“, „na pohřeb“, „na křest“ či „na svatbu“ – tzv. „štolový poplatek“ na úhradu nákladů se slavením svátostí apod.). Tyto „poplatky“ podle našeho názoru nejen že často snižují transparentnost finančních toků (není někdy jasné, jestli jsou dávány do osobního vlastnictví knězi, na obecné potřeby farnosti, nebo tzv. „na kostel“), ale velmi těžko se zde v praxi (zvláště u mešních stipendií a štolových poplatků) dosahuje toho, co stanovuje církevní právo, aby tyto platby byly „prosty třeba jen zdání obchodu nebo kupčení“ (CIC kán. 946). Proto – i na základě dlouholeté a biskupem povolené praxe v naší farnosti – doporučujeme, aby biskup zvážil, zda by nebylo vhodné pro celou diecézi stanovit, že běžnou praxí má být nepřijímat k mešním intencím konkrétní mešní stipendia, případné dárce povzbudit k realizaci dobrovolného daru farnosti skrze mešní sbírku, jasně stanovit, že příspěvky v souvislosti se slavením svátostí a svátostin jsou zcela dobrovolné a pokud jsou realizované, pak jsou vloženy jako dar farnosti (případně na zvláštní fond ve farním účetnictví určený např. na provoz farního automobilu apod.).

- ***Sponzorské dary fyzických i právnických osob:*** Kromě výše podrobně prezentovaných zdrojů se nabízejí také různé nástroje *fundraisingu* (tj. cíleného získávání sponzorských darů a iniciace dárcovství u firem, živnostníků i jednotlivců) či vyhledávání adeptů na dlouhodobý *patronát* (tj. dlouhodobý sponzoring nějakého projektu, činnosti či organizace ze strany větších firem či mecenášů). Toto má samozřejmě větší místo v oblasti charitativních či konkrétních sociálně-zdravotních nebo sportovně-pastoračních projektů, avšak i pro farnosti bude vhodné, když se časem naučí některé z těchto nástrojů používat, a to především na pokrytí nákladů konkrétních jednorázových či časově omezených projektů.
- ***Vlastní hospodářská činnost:*** Podnikání farnosti v některých hospodářských odvětvích či službách (dle výchozích možností a kapacit např. v turismu, zemědělství či lesnictví) by mělo být biskupstvím povoleno (a pak také odborně jasně podporováno) tam, kde se na tom shodne farář s pastorační a ekonomickou radou a zároveň někdo kompetentní z biskupství to vyhodnotí jako finančně bezpečné, spojitelné s posláním církve, neodvádějící faráře od jeho vlastního pastýřského poslání a slučitelné s diecézní pastorační vizí a finanční strategií. V každém případě by tyto zdroje z hospodářské činnosti, zvláště pokud nejsou leta zaběhlé a prověřené, měly být využívány spíše jen na financování služeb, které jdou nad rámec běžné pastorace.
- ***Dotace z veřejných rozpočtů či nadací:*** Nakonec bude nejspíše i nadále pokračovat snaha o získávání financí z různých dotačních titulů, ať už státní správy, samosprávy či různých nadací, a to nejen pro služby Charity (což se dlouhodobě již celkem dařilo), ale i pro další projekty, skrze které farnost slouží širší veřejnosti. Je třeba zde ovšem vzít v potaz fakt, že přinejmenším v tomto přechodném období jsou mnozí úředníci a politici, kteří o těchto dotacích rozhodují, tak ovlivněni mediální bublinou kolem tzv. „restitucí“, že mají mnohem menší ochotu k jejich schvalování, než tomu bylo dříve. Podobně jako je tomu v případě zdrojů z hospodářské činnosti, ani na dotačních zdrojích by neměl být závislý běžný provoz a personální zabezpečení běžných pastoračních služeb, ale spíše by tyto zdroje měly být využívány na jednorázové akce a časově omezené, jednoznačně ohraničitelné či rozvojové projekty.

4) **Praktické kroky k transformaci správcovství farnosti**

Přechod na nový model financování na rovině farnosti musí být úzce provázán s diecézní rovinou a odtud také jasně podpořen a prakticky doprovázen. Zde vybíráme alespoň některé z klíčových kroků v rámci tohoto procesu (více viz Koncepce správcovství, část 3 Praktické kroky):

- ***Proces formulace pastorační vize a strategického plánu přechodu na nový model financování:*** Proces formulace pastorační vize, poslání a priorit doprovázený pastorační radou farnosti, započatý a zakončený shromážděním celé farnosti – jeho účelem není především samotná formulace (i když ta je také důležitá), ale spíše celý průběh tohoto procesu na základě spolupráce a dialogu jednotlivců a skupin ve farnosti slouží k rozlišení a přivlastnění si společného pastoračního směru farnosti důležitého pro jakékoli další finanční rozhodování. Na něj navazuje stanovení konkrétních postupových kroků směřujících k přechodu na nový finanční model.
- ***Podpora provázanosti dárcovství času, schopností, naturálií a financí:*** Nejhlubší ovoce správcovství, proměněné způsoby vnímání, proměněné postoje a proměněné životy, neuzraje, jestliže farníci nejsou vyzýváni, aby zhodnotili užívání svého času a schopností, stejně jako užívání svého majetku a financí. Pro podporu této provázanosti mohou především ve větších farnostech sloužit nástroje jako:
    - *Veletrh času a schopností:* Setkání, které má za účel představit farníkům různé služby a příležitosti k dobrovolnictví ve farnosti a povzbudit je zavázat se věnovat část svého času a schopností jedné či více z nich.
    - *Katalog služeb farnosti:* Každé službě je v brožuře věnována jedna stránka zahrnující např. název služby; poslání, cíl a oblast služby; časová náročnost; kontaktní údaje; potřebná kvalifikace či vítané dary; nabízená formace či školení; minimální doba trvání závazku apod.
    - *Osobní svědectví farníků:* Svědectví někoho z „obyčejných“ farníků je často přesvědčivější, obzvláště co se týče finanční oblasti, než přesvědčování v celibátu žijícím knězem.
- ***Trvalá formace k učednickému správcovství:*** Semináře, katecheze, tematická kázání, osobní doprovázení a poradenství ve finančních krizích, propojení s liturgickým slavením, vyhledávání farníků s darem štědrosti, výuka k závaznému dárcovství.
- ***Vytvoření nástrojů závazného a účelového dárcovství:*** Zavedení příležitostí k registraci rozhodnutí se k závaznému dárcovství, informace o různých způsobech jeho praktické realizace (sbírka, převod na účet), vytvoření smysluplného systému účelového dárcovství a fondů (včetně webových aplikací, ale i klasických cest).
- ***Prohloubení správcovství pastoračního týmu farnosti:*** Prohloubit hospodárnost a ekologičnost provozu fary a dalších služeb farnosti (doprava, odpady, energie, potraviny, kopírka, telefony…), rozvinout komunitnější sdílení materiálních statků mezi nejbližšími spolupracovníky farnosti (jídlo, bydlení, dopravní prostředky…) a učit se být modelem pro ostatní farníky (prostota či chudoba, závazné dárcovství, štědrá solidarita).
- ***Prohloubení nadfarnostní solidarity:*** Postupně (částečně i experimentálně) by měly být zavedeny systémy účinné komunikace a finanční solidarity s okolními farnostmi a charitami na úrovni vikariátu, s dalšími farnostmi či evangelizačními, pastoračními, sociálními či diakonickými projekty na úrovni diecéze, s jinými církvemi či neziskovkami a s ústředím biskupství, které správcovství farnosti pomohou zasadit do širšího celku a v rámci tohoto celku jej dolaďovat.
- ***Zavedení či zfunkčnění základních ekonomických nástrojů***, jako je např. ekonomická rada farnosti, střednědobá finanční strategie, roční finanční plánování („rozpočet“) pro farnost, střediska, služby i projekty, fundraisingový plán, finanční výkaznictví (účetnictví, inventář, uzávěrka, finanční zpráva, výroční zpráva).
- ***Personální zabezpečení správcovství farnosti:*** Výše naznačené pojetí správcovství ve farnosti není možné ve středních a větších farnostech doprovázet jen skrze faráře, ale musí to být týmová práce. Součástí takovéhoto týmu by měli být především:
    - *farář* má zde svoji nenahraditelnou vůdcovskou a pastýřskou roli, skrze které udává směr a osobně doprovází své spolupracovníky
    - *jáhen, příp. vedoucí diakonických služeb* (ředitel farní charity) zabezpečuje úzké propojení správcovství s liturgií a misií a dbá, aby správcovství nikdy neztratilo rozměr solidarity s nejchudšími a bezmocnými
    - *výkonný správce farního majetku* (farní správce), ve větších farnostech ve spolupráci s dalšími, většinou dobrovolnickými členy *správcovského týmu* či externími odborníky (jáhen, ekonom, účetní, údržbář, fundraiser, kostelník) je technicky zodpovědný za celkovou správu

majetku, rozvoj zdravého správcovství farnosti a prohlubování učednického a služebného osobního správcovství a dárcovství farníků
    - *pastorační rada farnosti* je prostorem pro misijně orientované pastorační rozlišování a spoluutváření zásadních, koncepčních či dlouhodobých rozhodnutí ve farnosti, přičemž jí mohou být svěřeny konkrétní úkoly jako spolupráce na tvorbě a schvalování rozpočtu či dlouhodobého finančního plánu, případně schvalování finančních rozhodnutí nad daný limit
    - *ekonomická rada farnosti*, kvůli své hodnověrnosti nejlépe složená pouze ze členů navržených či schválených pastorační radou, pomáhá faráři / farnímu správci účinnou kontrolou farního hospodaření (kontrolní role) a průhlednou komunikací s farností a veřejností (komunikační role), přičemž by jí měly být svěřeny jasné konzultační či schvalovací pravomoci v případě finančních či majetkových transakcí nad určený limit
- ***Trpělivost na cestě:*** Přechod na nový model financování farnosti inspirovaný biblickými modely správcovství je dlouhý a nelehký proces. Proto si dovolujeme zakončit tyto úvahy povzbuzením převzatým ze závěru již výše zmíněné studie Charlese E. Zecha „Tudy vede cesta: Rozvoj správcovství ve farnosti“: *„Správcovství je během na dlouhou trať. Farnost, která v této oblasti začíná od nuly, musí počítat s tím, že to potrvá 5 – 7 let, než tam tento koncept zdomácní. Avšak užitek, který to přinese, jak duchovní, tak finanční, tuto námahu mnohonásobně vynahradí.“*

TŘI KLÍČOVÉ KROKY K PODPOŘE ROZVOJE SPRÁVCOVSTVÍ

Podobně jako na závěr druhé části tohoto dopisu věnované evangelizaci, i zde bychom se chtěli pokusit své podněty shrnout do návrhu **tří podpůrných nástrojů** v oblasti rozvoje financování církve v duchu biblického správcovství, které spolu s předchozími třemi nástroji budou tvořit šestici konkrétních návrhů či doporučení naší farnosti v reakci na Váš dopis:

1. **Zavedení výkonných správců farního majetku:** Velmi především doporučujeme, aby oblast správy majetku a administrativy ve farnostech byla strukturálně i personálně posílena, což je podle našeho názoru nejen nezbytnou podmínkou pro zvládnutí přechodu na nový způsob financování, ale také nutným předpokladem pro to, aby se pastorační pracovníci, a to především faráři, mohli mnohem plněji věnovat svému vlastnímu pastýřskému a evangelizačnímu poslání. Jsme toho názoru, že v *každé* farnosti by měl být vedle faráře a jáhna či vedoucího diakonických služeb (ředitele farní charity) pověřen někdo další s hlavní zodpovědností za správu majetku, ekonomiku a administrativu farnosti (jakýsi „výkonný správce farního majetku“, „farní správce“ či „manažer farnosti“, něco jako klasický dnešní *„in materialibus“*, ale fungující ne *místo*, ale *vedle* faráře a ve *spolupráci* s ním). Ten by pak tuto roli zvládal buď sám (v menších farnostech) nebo za pomoci malého týmu (ve větších farnostech) – podobně jako je tomu na rovině biskupství v osobě generálního vikáře a jemu podřízených členů kurie.
2. **Poskytování poradenství, podpory a supervize v oblasti správcovství**: Podobně jako v oblasti pastoračně-evangelizační formace, i v oblasti formace ke správcovství jsou nezbytné trvalé vzdělávání, poradenství, podpora a supervize poskytované přímo v terénu a šité na míru potřebám a možnostem pastoračních pracovníků, ekonomických rad, správcovských týmů a farností. Proto doporučujeme posílit služby biskupství i tímto směrem, aby farnostem i v oblasti rozvoje učednického a služebného správcovství poskytovalo podobný podpůrný servis, jaký se již dnes snaží poskytovat např. v oblasti ekonomické či právní.
3. **Podpora vzniku funkčních, odborně zdatných a správcovsky citlivých ekonomických rad** ve všech farnostech, které by celý proces rozvoje správcovství a porestituční transformace byly schopné zasadit do širšího ekonomicko-právního rámce a ve spolupráci s pastorační radou propojit s rozvojem křesťanské spoluzodpovědnosti za poslání celé farnosti.

Na závěr chceme znovu vyjádřit vděčnost za toto Vaše odvážné a pokorné pozvání k dialogu. Jsme rádi, že jsme si i my sami pro sebe mohli takto ujasnit, co je pro nás a pro naši farnost důležité tváří v tvář oné podivné porestituční atmosféře nejistoty a zmatku. Nevíme, jestli tato forma našeho dopisu, který nám, mrška, postupně narostl v malou studii, bude k něčemu dobrá i Vám. Pokud ano, budeme vděčni, když nám dáte vědět. V modlitbě s Vámi i se svým farářem spojeni členové a členky chebské pastorační rady,

Jana Karasová, Eva Kolafová, Zdeňka Skubeničová, Blanka Jirásková,
Jana Klíchová, Ivana Čamková, Martin Svatek, Jakub Vyhnálek & Petr Hruška

ZÁVĚREČNÉ „DOUŠKY" PASTORAČNÍCH RADNÍCH A FARÁŘE

Jana Karasová: Vážený otče biskupe, Váš dopis nám ukázal, jak moc Vám leží na srdci naše víra, její předávání a v nové ekonomické situaci osud naší diecéze a farností. Proto i naše zamyšlení nad ním bylo vedeno snahou v tomto pomoci. Snad podněty, které vám posíláme, budou k užitku.

Eva Kolafová: Vážený otče biskupe, věřím, že Váš dopis nebyl jen pouhou formalitou, ale opravdu jste očekával, že se nad ním poctivě zamyslíme. Tak jsme také učinili, co bylo v našich společných silách, a snad Vám to, co jsme vytvořili, bude i k nějakému užitku.

Ivana Čamková: Milý pane biskupe, díky za váš dopis a výzvu v něm. Díky tomu vás vnímám o kus víc jako „svého" biskupa a sama sebe víc jako část těla Kristova, která má smysl a je funkční právě tam, kde je – a to zcela prakticky – v této diecézi, v této farnosti, v této době. ☺ A pro Vás: *„Všechno mohu v Kristu, který mi dává sílu*" (Fp 4,13).

Zdeňka Skubeničová: Milý otče biskupe, napsal jste dopis… pan farář spolu s pastorační radou odpověď… Přeji Vám, sobě, farnostem i diecézi úspěšnou transformaci slov do praktického života. A z pohledu účetní hladký přechod na to podvojné… *„A tak, moji milovaní bratří, buďte pevní, nedejte se zviklat, buďte stále horlivější v díle Páně; vždyť víte, že vaše práce není v Pánu marná. V první den týdne nechť každý z vás dá stranou, co může postrádat, aby sbírka nezačala teprve tehdy, až k vám přijdu*" (1 Kor 15,58; 16,2).

Martin Svatek: Bratře Františku! Přál bych si, abys měl dostatek sil a zdraví a mohl dokončit vše, co jsi započal; aby se naše diecéze a farnosti rozvíjely a žily ke slávě Kristově a radosti Otcově; abys měl více času být s Tobě svěřeným lidem v našich farnostech. Proto se za Tebe modlím a vyprošuji Ti Ducha svatého, aby byl s Tebou ve všem, co děláš; aby se Ti vše, co činíš ke slávě Otcově, zdařilo; abys mohl být v Kristu s námi. Bůh Ti žehnej!

Jakub Vyhnálek: Vážený pane biskupe, *"Bůh naděje kéž vás naplní veškerou radostí a pokojem ve víře"* (Řím 15,13) a spolu s Vámi i nás, kteří všichni společně otevíráme (a začínáme psát) novou kapitolu v historii Božího království tady na Zemi.

Blanka Jirásková: Osobně se ztotožňuji s tím, co tento dopis obsahuje, i když sama mám ještě v mnohém rezervy. Nemohu říct, že se ve všem *„předně dávám Pánu*" (2 Kor 8,5)… Možná se v některých věcech nesnažím. Neumím najít správná slova. Myslím na Vás.

Jana Klíchová: Milý Petře, dopis, který jste s ostatními vytvořili, jsem svědomitě přečetla. Je to dost komplikované a musím přiznat, že ne všemu rozumím. Nezbývá mi nic jiného, než se spolehnout na tvou znalost věci. Je-li zapotřebí můj souhlas – máš ho.

Petr Hruška: Milý otče biskupe, svoji osobní reakci na Váš dopis jsem Vám zaslal již dříve (www.poslednisance.farnostcheb.cz). Při práci na této reakci společné mi došlo, že to je vlastně takový rozšířený komentář k té původní výzvě. Stále mám, i díky Vašemu dopisu, naději, že restituční koleje nebudou to jediné určující naši cestu. V tom se povzbuzuji Vašimi slovy, za které Vám znovu děkuji: *„Možná, že sami na to nemáme, ale Duch svatý, i přes naši chudobu, si nás může použít, aby vynikla síla evangelia."*

OBSAH DOPISU

I. Jak jsme se s Vaším dopisem ve farnosti poprali aneb Máme vás moc rádi! 2

II. Co vidíme za důležité pro hlásání radostné zvěsti aneb Radost evangelia 3

TŘI KLÍČOVÉ KROKY K PODPOŘE HLÁSÁNÍ EVANGELIA 4

III. Co vidíme za důležité v oblasti financování církve aneb Blahoslavení dělící se 5

Rádi bychom dali sami sebe předně Pánu a z vůle Boží také Vám 5

Představení Koncepce správcovství Řk farnosti Cheb Blahoslavení dělící se 6

Konkrétní podněty vzešlé z farních setkání a obnovené četby koncepce 7

1) Přizpůsobení komunitního a organizačního prostředí 7

2) Oblasti vhodných, možných či nutných úspor 9

3) Rozvoj a zacílení finančních zdrojů 10

4) Praktické kroky k transformaci správcovství farnosti 13

TŘI KLÍČOVÉ KROKY K PODPOŘE ROZVOJE SPRÁVCOVSTVÍ 15