

UNIVERZITA KARLOVA

FAKULTA SOCIÁLNÍCH VĚD

Institut sociologických studií

Katedra veřejné a sociální politiky

Jana Lejčková

**Expertní kapacity neziskového sektoru
se zaměřením na zastřešující platformy NNO
v ČR**

Diplomová práce

Praha 2017

Autor práce: **Bc. Jana Lejčková**

Vedoucí práce: **PhDr. Vilém Novotný, Ph.D.**

Oponent práce

Datum obhajoby:

Hodnocení:

Bibliografický záznam

LEJČKOVÁ, Jana. *Expertní kapacity neziskového sektoru se zaměřením na zastřešující platformy NNO v ČR*. Praha, 2017. 92 s. Diplomová práce (Mgr.) Univerzita Karlova, Fakulta sociálních věd, Institut sociologických studií. Katedra veřejné a sociální politiky. Vedoucí diplomové práce PhDr. Vilém Novotný, Ph.D.

Abstrakt

Expertní kapacitě zastřešujících nestátních neziskových organizací (NNO) není v odborné literatuře věnována dostatečná pozornost, ačkoliv se jedná o klíčové téma, které poukazuje na rostoucí požadavky po zodpovědných a transparentních organizacích s potřebnou expertní kapacitou v podobě odborníků, kteří dokáží aktivně prosazovat význam a zájmy neziskových organizací ve veřejně politickém procesu, jehož je občanský sektor důležitou součástí. Expertní kapacita je v tomto případě popsána jako schopnost provádět analytickou činnost ve vybraných zastřešujících NNO, které se zaměřují na obhajobu zájmů a ovlivňování procesu politiky. Cílem této práce je porozumět expertní kapacitě zastřešujících platform NNO při obhajobě jejich zájmů a jejich vlivu na tvorbu politik a nastítnit tak možnosti efektivnější spolupráce se státem. K tomuto účelu jsou osloveny všeoborové celostátní zastřešující platformy, které obhajují zájmy organizací po celé ČR. V teoretické části jsou předloženy veřejně politické teorie policy work, policy analytical capacity a evidence-based policy-making, které usnadňují uchopení konceptu expertních kapacit doplněné teorií vzájemné závislosti, která předpokládá vzájemnou spolupráci organizací občanské společnosti a státu. V analytické části práce je na základě předkládané metodologie zkoumána analytická kapacita v oblasti veřejných politik dvou všeoborových zastřešujících neziskových organizací, která je následně dávána do kontextu s teorií vzájemné závislosti.

Abstract

The expert capacity of umbrella NGOs is not adequately addressed in the literature, although it is a key issue. This issue is pointing to the growing demands for accountable and transparent organizations with the expertise needed in the form of professionals who can actively promote the importance and interests of NGOs in a public policy process. Expert capacity is described in this case as the ability to perform analytical work in

selected umbrella NGOs which focus on advocating interests and influencing the policy process. The aim of this work is to understand the expert capacity of the umbrella platforms of NGOs in advocating their interests and their influence on policy making and to outline the possibility of more effective cooperation with the state. For this purpose were chosen all-state national umbrella platforms, which defend the interests of organizations throughout the Czech Republic. In the theoretical part, the public policy theories: policy work, policy analytical capacity and evidence-based policy making are presented to facilitate the concept of expert capacities, complemented by the theory of interdependence, which presupposes mutual cooperation between civil society organizations and the state. Second part of the thesis analyzes the policy analytical capacity of two all-round umbrella non-profit organizations based on the presented methodology, which is then put into context with the theory of interdependence.

Klíčová slova

Policy work, policy analytical capacity, občanská společnost, organizace občanské společnosti, neziskové organizace, zastřešující organizace

Keywords

Policy work, policy analytical capacity, civic society, CSOs, NGOs, umbrella organizations

Rozsah práce: 143 427 znaků s mezerami

Prohlášení

1. Prohlašuji, že jsem předkládanou práci zpracovala samostatně a použila jsem pouze uvedené prameny a literaturu.
2. Prohlašuji, že práce nebyla využita k získání jiného titulu.
3. Souhlasím s tím, aby práce byla zpřístupněna pro studijní a výzkumné účely.

V Praze dne 19. 5. 2017

Jana Lejčková

Poděkování

Na tomto místě bych ráda srdečně poděkovala vedoucímu této práce PhDr. Vilémovi Novotnému, Ph.D. za jeho přístup k diplomantům, cenné rady a připomínky v průběhu psaní. Chtěla bych také vyjádřit upřímný dík všem z AVPO ČR a ANNO ČR za možnost realizovat výzkum, který vedl k sepsání této práce. Velký podíl na jejím vzniku mají mí nejbližší, kteří mi poskytují dlouhodobou podporu jak ve studiu, tak v životě.



UNIVERZITA KARLOVA V PRAZE
FAKULTA SOCIÁLNÍCH VĚD

Institut sociologických studií
Katedra veřejné a sociální politiky



Jméno studenta/studentky: Bc. Jana Lejčková

Název v jazyce práce: Expertní kapacity neziskového sektoru se zaměřením na zastřešující platformy NNO v ČR

Název v anglickém jazyce: Expert capacity of civil sector: Focus on the NGO umbrella organization in the CR

Klíčová slova: policy work, policy analytical capacity, občanská společnost, organizace občanské společnosti, neziskové organizace, zastřešující organizace

Klíčová slova anglicky: policy work, policy analytical capacity, civic society, CSOs, NGOs, umbrella organizations

Akademický rok vypsání: 2015

Jazyk práce: čeština

Typ práce: diplomová práce

Ústav: Katedra veřejné a sociální politiky

Vedoucí / školitel: PhDr. Vilém Novotný, Ph.D.

Obor práce: Veřejná a sociální politika

Teze diplomové práce

Výzkumný projekt

A. Vymezení výzkumného projektu

Tato diplomová práce by se chtěla zabývat výzkumem expertních kapacit neziskového sektoru se zaměřením na všeoborové zastřešující platformy nestátních neziskových organizací působící v České republice. V posledních desetiletích se význam občanského sektoru značně rozrostl nejen ve vyspělých demokratických státech, ale rovněž se jeho vliv posunul i na východ Evropy a do rozvojových zemí světa. Nabízí lidem místo, kde se mohou seberealizovat, zapojovat se do tvorby politické kultury a mimo jiné se také účastnit ekonomického života své země (Potůček 2010: 105). Rozkvět občanského sektoru můžeme přikládat podle Friče a Bútory k rozkvětu dobrovolnictví a sociálních inovací. Podle Salamona a Anheiere (1996) můžeme dokonce mluvit o

občanském sektoru jako o nové síle ve světě (Frič a Bútora in Potůček 2010: 153). Po pádu komunismu v roce 1989 se české země musely vyrovnat s novým vymezením občanské společnosti. U zrodu však již byl nový občanský sektor, který se stal důležitou součástí veřejné politiky nově vzniklého demokratického státu (Frič a Pospíšilová 2010: 48). Podle studie Nation in Transit 2015 je nyní Česká republika považována za konsolidovaný demokratický režim (Nations in Transit 2015).

V současné době je však stále důležitější si znovu připomínat demokratické hodnoty, které jsou základním kamenem našich současných vládních systémů, pracovat s nimi a systematicky s nimi znovu seznamovat širokou veřejnost (Freedom House, Forum 2000). K tomu jsou zapotřebí zodpovědné a transparentní organizace (Frič a Bútora 2010) zaměstnávající odborníky, kteří dokáží prosazovat význam občanského sektoru a zájmy neziskových organizací ve veřejně politickém procesu. Práce se proto zaměří na všeoborové střechy s celostátní působností, Asociaci nestátních neziskových organizací ČR (ANNO ČR) a Asociaci veřejně prospěšných organizací ČR (AVPO ČR) a pokusí se identifikovat jejich politickou analytickou kapacitu v oblasti veřejných politik v kontextu teorie vzájemné závislosti.

B. Cíle diplomové práce

Hlavní cíl

Cílem diplomantky je se pomocí rozhovorů a sběru dat prozumnět, v čem spočívá expertní kapacita vybraných organizací v kontextu teorie vzájemné závislosti.

Vedlejší cíle

Na tento hlavní cíl práce navazují vedlejší výzkumné cíle, ve kterých je cílem odhalit mechanismy, kterými si policy workers zastřešujících všeoborových NNO zajišťují zdroje expertního vědění a zjistit postoje a názory těchto zaměstnanců na současný vliv neziskových organizací na tvorbu veřejných politik. Předpokládám, že identifikace postojů a názorů respondentů pohybujících se v policy work může významně pomoci při interpretaci expertních kapacit vybraných zastřešujících všeoborových NNO v kontextu teorie vzájemné závislosti.

C. Výzkumné otázky

Hlavní výzkumná otázka

V čem spočívá expertní kapacita vybraných organizací v kontextu teorie vzájemné závislosti?

Vedlejší výzkumné otázky

Jaká je PAC zaměstnanců vybraných zastřešujících všeoborových NNO?

Jaké jsou postoje a názory zaměstnanců vybraných zastřešujících všeoborových NNO na současný vliv neziskových organizací na tvorbu veřejných politik?

D. Teoretická východiska

Mezi předpokládaná teoretická východiska práce byly zařazeny jednak veřejně politické teorie, pomocí nichž bude možné lépe uchopit koncept expertních kapacit, tak teorie týkající se občanské společnosti, které vysvětlují důvody vzniku organizací občanské společnosti.

Veřejně politické teorie

Diplomová práce bude vycházet z teorií policy work, policy analytical capacity a evidence-based policy-making (Colebatch 2006; Howlett a Oliphant 2010; Howlett 2009). Tyto teorie vysvětlují chování veřejně politických expertů, kteří musejí v rámci tvorby veřejných politik brát v úvahu při svém rozhodování mnoho souvisejících faktorů a vycházet z ověřených informací. Pomocí těchto teorií by mohlo dojít k lepšímu pochopení expertních kapacit a procesů rozhodování v neziskových organizacích.¹

Teorie vzniku a vývoje OOS

V rámci teorií vzniku a vývoje organizací občanské společnosti pro tuto práci nejlépe poslouží teorie vzájemné závislosti, která se týká selhání OOS. Tato teorie na rozdíl od ostatních, které se primárně zaměřují na selhání státu trhu předpokládá, že stát a OOS mohou spolupracovat. Vzhledem k tomu, že neziskové organizace se mnohdy dostanou k řešení problematiky dříve než samotný stát, mají předpoklady se vzájemně doplňovat

¹ Jako inspirace posloužily závěrečné práce Richarda Kokeše a Vojtěch Vrobela, viz KOKEŠ, Richard. *Tvorba veřejných politik v České republice: případ novely vysokoškolského zákona*. Praha, 2014. 71 s. Diplomová práce (Mgr.) Univerzita Karlova, Fakulta sociálních věd, Institut sociologických studií. Katedra veřejné a sociální politiky. Vedoucí diplomové práce PhDr. Vilém Novotný, Ph.D.

^a VROBEL, Vojtěch. *Expertní potenciál akademických hnutí*. Praha, 2013. 50 s. Bakalářská práce (Bc.) Univerzita Karlova, Fakulta sociálních věd, Institut sociálních studií. Katedra sociologie. Vedoucí diplomové práce PhDr. Vilém Novotný Ph.D.

a tím pádem jsou na sobě oba sektory závislé. Ve většině případů jsou to právě OOS, které mobilizují potřebnou politickou podporu k tomu, aby se stát začal o problematiku aktivně zabývat (Frič a Bútorá in Potůček 2010: 164).

E. Výzkumný plán

Směr výzkumu bude pro potřeby diplomové práce veden po ose případové studie, která se zaměřuje na zachycení komplexnosti případu a jeho vztahů v rámci něj. Zároveň se věnujeme podrobné charakteristice případu, jeho popisu a provádíme rozbor (Hendl 2005: 103). Z důvodu hlubšího proniknutí do problematiky bude provedeno několik polostrukturovaných rozhovorů se zástupci neziskových organizací, které budou doplněny o podrobné studium dokumentů monitorující současný stav poznatků. Ve výzkumném záměru bude zaměřena pozornost na vybrané všeoborové zastřešující neziskové organizace AVPO ČR a ANNO ČR a k doplnění budou využity expertní rozhovory s respondenty z RVNNO a UZS. Během výzkumu bude průběžně veden výzkumný deník zachycující postupy diplomantky při sběru terénních dat, který poslouží k lepší orientaci v problematice (Silverman 2005).

F. Seznam odborné literatury a zdrojů empirických dat

- COLEBATCH, Hal K. (2006). What work makes policy? *Policy science*. Springer Science & Business Media. Vol. 39, p. 309-321.
- FRIČ, Pavol a Martin Bútorá. (2010). *Role občanského sektoru ve veřejné politice*. In POTŮČEK, Martin (eds.). *Veřejná politika*. Praha: SLON, s. 153 – 185.
- FRIČ, P., Tereza POSPÍŠILOVÁ. *Vzorci a hodnoty dobrovolnictví v české společnosti na začátku 21. století*. 1. vyd. Praha: Agnes, 2010. ISBN 978-80-903696-8-9.
- HENDL, Jan. (2005). *Kvalitativní výzkum: Základní metody a aplikace*. Vyd. 1. Praha: Portál. ISBN 80-7367-040-2.
- HOWLETT, Michael. (2009). Policy analytical capacity and evidence-based policy-making: Lessons from Canada. *Canadian Public Administration*. The Institute of Public Administration of Canada. Vol. 52, No. 2, p. 153 – 175.
- HOWLETT, Michael, Samuel Oliphant. (2010). Environmental Research Organizations and Climate Change Policy Analytical Capacity: An Assessment of the Canadian Case. *Canadian Political Science Review: A New Journal of Political Science*. Vol 4, No. 2-3, p. 18-35.

Nations in Transit 2015. *Freedom House* [online]. 2014 [cit. 2015-09-16]. Dostupné z: <<https://freedomhouse.org/report/nations-transit/nations-transit-2015#.VfkOIZ28PGc>>.

O nás. *Forum 2000* [online]. 2004 [cit. 2015-09-16]. Dostupné z: <<http://www.forum2000.cz/cz/o-nas/>>.

Our work. *Freedom House* [online]. 2015 [cit. 2015-09-16]. Dostupné z: <<https://freedomhouse.org/our-work>>.

Projev prezidenta republiky Václava Havla na sympóziu "Myšlenky Václava Havla a koncept občanské společnosti" [online]. Macalester College, Minneapolis/St.Paul, USA, 26.dubna 1999 [cit. 2015]. Dostupné z: <http://www.vaclavhavel.cz/showtrans.php?cat=projevy&val=106__projevy.html&typ=H>.

SILVERMAN, David. (2005). *Ako robiť kvalitatívny výskum: praktická príručka*. Bratislava: Ikar, 327 s. ISBN 80-551-0904-4.

G. Předběžná náplň práce v anglickém jazyce

This diploma thesis is concerned with research of expert capacity of umbrella organization in the Czech Republic non-profit sector. In the last decade we came across the important grow of civic sector, which offers people a place for self-realization and a possibility to be engaged in a policy making process. After 1989 when the communist regime was over, people from Czech lands had to deal with the new form of civil society. The new born civic sector became an important part of public policy in the Czech Republic. In these days we find really important to remind to general public our democratic values, which are the cornerstone of our contemporary government. For this piece of work the experts are needed, those who understand and defend NGOs rights and are able to carry this agenda through the process of policy making. The main aim of this thesis is to understand the sources of expert capacity of umbrella organisations in the context of interdependence theory.

„Občanská společnost, aspoň jak já jí rozumím, je prostě jednou z velkých příležitostí pro lidskou odpovědnost za svět. Nemusím zajisté zdůrazňovat, jak v dnešním mnohonásobně ohroženém světě je důležité právě příležitosti tohoto druhu pěstovat“

Projev prezidenta republiky Václava Havla na sympóziu „Myšlenky Václava Havla a koncept občanské společnosti“ dne 26.dubna 1999

Obsah

OBSAH	1
ÚVOD	4
METODOLOGIE PRÁCE	6
FORMULACE CÍLŮ A VÝZKUMNÝCH OTÁZEK	7
VÝZKUMNÝ DESIGN	9
METODY SBĚRU A ANALÝZY DAT	13
VÝBĚR RESPONDENTŮ	15
ETIKA VÝZKUMU	18
TEORETICKÁ VÝCHODISKA	19
POLICY WORK	19
POLICY CAPACITY	21
POLICY ANALYTICAL CAPACITY (PAC)	21
EVIDENCE-BASED POLICY-MAKING	22
ORGANIZACE OBČANSKÉ SPOLEČNOSTI A POLICY WORK	23
TEORIE VZÁJEMNÉ ZÁVISLOSTI	23
OBČANSKÁ SPOLEČNOST JAKO ZÁRUKA FUNGUJÍCÍHO STÁTU	26
ORGANIZACE OBČANSKÉ SPOLEČNOSTI (OOS)	28
TYPOLOGIE OOS	29
NESTÁTNÍ NEZISKOVÉ ORGANIZACE (NNO)	31
ZASTŘEŠUJÍCÍ ORGANIZACE NNO	32
ROZDĚLENÍ PLATFORMEM NNO	32
ANNO ČR	34
AVPO ČR	35
UZS A RVNNO	36
PODÍL OBČANSKÉHO SEKTORU V SOUČASNÉ VEŘEJNÉ POLITICE	36
PROFESIONALIZACE OBČANSKÉHO SEKTORU	37
ANALÝZA PAC ZASTŘEŠUJÍCÍCH ORGANIZACÍ	42

ORGANIZACE	43
SCHOPNOST OTEVŘENĚ RISKOVAT	43
PODPORA INOVATIVNÍHO MYŠLENÍ V ORGANIZACI	43
KRÁTKODOBÉ, STŘEDNĚDOBÉ A DLOUHODOBÉ CÍLE	44
SHRnutí	44
INDIVIDUÁLNÍ KAPACITA	46
VZDĚLÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ A JEJICH ZKUŠENOSTI	46
PRACOVNÍ POZICE RESPONDENTŮ	47
NÁPLŇ PRÁCE	48
POPIS BĚŽNÉHO PRACOVNÍHO DNE	49
MOTIVACE K PRÁCI	50
SHRnutí	50
ANALÝZA	53
POŽADAVKY NA VÝSTUPY ANALÝZ	53
SOUČASNÉ AKTIVITY	53
KVALITA VÝZKUMU	55
KOMBINACE RŮZNÝCH STYLŮ ANALÝZ	56
ZPŮSOB SBĚRU DAT	56
SHRnutí	59
POSTOJE A NÁZORY	62
PROFESIONALIZACE NEZISKOVÉHO SEKTORU	62
SPOLUPRÁCE NEZISKOVÉHO SEKTORU SE STÁTEM	63
VÝHODY NEZISKOVÉHO SEKTORU VŮČI STÁTU	64
Vliv neziskových organizací na tvorbu veřejných politik	65
BUDOUcí VÝZVY	65
SHRnutí	66
ZÁVĚR	68
SUMMARY	71
SEZNAM ZDROJŮ	73
SEZNAM TABULEK	84
SEZNAM GRAFŮ	85

SEZNAM PŘÍLOH	86
----------------------	-----------

PŘÍLOHY	87
----------------	-----------

Úvod

V posledních desetiletích se význam občanského sektoru značně rozrostl nejen ve vyspělých demokratických státech, ale rovněž se jeho vliv posunul také na východ Evropy a do rozvojových zemí světa. Rozkvět občanského sektoru můžeme přikládat podle Friče a Bútory (2010) k rozkvětu dobrovolnictví a sociálních inovací. Podle Salamona a Anheiere (1996b) můžeme dokonce hovořit o občanském sektoru jako o nové síle ve světě (Frič a Bútor in Potůček 2010: 153) či o „*globální sdružovací revoluci*“ (Salamon 1994 in Skovajsa 2010: 17). Občanský sektor nabízí lidem místo, kde se mohou seberealizovat, účastnit ekonomického života své země a zapojovat se do tvorby politické kultury (Potůček 2010: 105). Veřejnou politiku tak tímto optikou můžeme vnímat jako činnost, která identifikuje problémy, snaží se o jejich řešení a dává lidem představu, kam společnost směřuje a co se bude dít (Colebatch 2005: 22). Roli zprostředkovatele a partnera státu, který bude stát v první linii a upozorňovat na problematická místa, hrají zastřešující organizace nestátních neziskových organizací. Aby se z nich staly skuteční profesionální partneři státu, musí disponovat určitou expertní kapacitou, která zaručí, že se oba sektory, státní i neziskový, budou ve svém snažení efektivně doplňovat.

Expertní kapacitě zastřešujících neziskových organizací se nevěnuje jak v zahraniční, tak české literatuře dostatečná pozornost, ačkoliv se jedná o klíčové téma, které poukazuje na rostoucí požadavky po zodpovědných a transparentních organizacích s potřebnou expertní kapacitou v podobě odborníků, kteří dokáží aktivně prosazovat význam a zájmy neziskových organizací ve veřejně politickém procesu. Ve snaze porozumět expertní kapacitě NNO při obhajobě jejich zájmů a jejich vlivu na tvorbu politik a nastínit tak možnosti efektivnější spolupráce se státem byly osloveny organizace zaměřující se na neziskový sektor jako celek na celostátní úrovni. Výzkumného šetření se tak účastnily Asociace veřejně prospěšných organizací (AVPO ČR) a Asociace nestátních neziskových organizací (ANNO ČR), jejichž expertiza byla doplněna poznatky tajemnice Rady vlády pro nestátní neziskové organizace (RVNNO) a viceprezidenta Unie zaměstnavatelských svazů (UZS) sekce pro neziskové organizace. Hlavní cíl práce je porozumět, v čem spočívá expertní kapacita vybraných organizací v kontextu teorie vzájemné závislosti. Tato teorie upřednostňuje spolupráci státu s neziskovým sektorem a považuje oba aktéry za důležité partnery schopné vzájemné pomoci. Pro účely práce jsou kromě již zmíněné teorie vzájemné závislosti využity

veřejně politické teorie policy work, policy capacity a policy analytical capacity (PAC) spolu s konceptem evidence-based policy making, které autorce umožňují lépe uchopit a vysvětlit expertní kapacitu zkoumaných asociací.

Metodologie práce

V této kapitole se zaměříme na využití metodologie v rámci výzkumného šetření, jehož účelem je prozkoumat, popsat a vysvětlit práci vybraných zastřešujících všeoborových NNO. Při zkoumání budou proto využity principy explorační, deskripce a porozumění zakomponované do výzkumných otázek (Veselý 2011, Babbie 2003).

Práce se zaměřuje na analytické kapacity v oblasti veřejných politik (*policy analytical capacity* – dále jen PAC) dvou všeoborových zastřešujících neziskových organizací. Z hlediska zahraničního výzkumu se tomuto tématu nevěnuje mnoho pozornosti (viz Evans a Wellstead 2013) a ani v českém prostředí nenacházíme podobně zaměřené studie. Z tohoto pohledu se jedná o aplikaci explorativního postupu, který se zaměřuje na seznámení s tématem a odhalení některých jeho hlavních dimenzí (Babbie 2003). V oblasti zkoumání *policy analysis* je explorační legitimním cílem, ačkoliv nepodává systematický přehled o zkoumané problematice. Jak však Veselý upozorňuje, je tento přístup nezbytný, „pokud je velmi málo známo o dané oblasti, která se má analyzovat, anebo o kontextu, ve kterém má výzkum probíhat“ (Blaikie 2000: 73 in Veselý 2011: 22).

Cílem deskripce je co nejpřesněji rozpoznat vlastnosti a charakteristiky určitého jevu. Abychom mohli práci obou vybraných neziskových organizací v oblasti veřejných politik dobře porovnat, budou pro výslednou analýzu využity faktory z operacionalizace pojmu PAC. Tímto postupem se vhodně ohraničí oblast zkoumání, které je podrobněji věnováno místo v kapitole týkající se vymezení věcné problematiky.

Další důležitý účel práce, porozumění, je potřeba odlišit od často skloňovaného termínu *explanace*. Porozumění se snaží „*pochopit a uchopit subjektivní vnímání a interpretaci aktérů*“ (Giddens 1976: 55 in Veselý 2011: 23) a jejich pohnutek v jednání (Blaikie 2000: 77 in Veselý 2011: 22), zatímco *explanace odkazuje ke zkoumání sociálních faktů, které jsou vůči jednotlivci vnější, a snaží se nalézt souvislosti mezi různými sociálními fakty (např. vztah mezi chudobou a kriminalitou)*“ (Veselý 2011: 23). V této práci se pokusím výsledky zjištění o PAC vybraných nestátních neziskových organizací (dále jen NNO) postavit do kontextu teorie vzájemné závislosti zabývající se spoluprací mezi státem a nestátními organizacemi a pokusit se tak porozumět výsledné úrovni PAC obou zastřešujících organizací.

V následujících odstavcích budou formulovány cíle a výzkumné otázky, zdůvodněn výběr výzkumné strategie a designu a podrobněji se zaměříme na metody

sběru a analýzy dat, kde blíže vysvětlím svůj výběr respondentů. V závěru této kapitoly se zamyslím nad etikou prováděného výzkumu.

Formulace cílů a výzkumných otázek

Tato diplomová práce si klade za cíl porozumění expertní kapacitě vybraných zastřešujících všeoborových NNO při obhajobě zájmů a ovlivňování procesu politiky v kontextu teorie vzájemné závislosti.

Abychom tohoto cíle mohli dosáhnout, je potřeba si vytyčit vedlejší výzkumné cíle. Nejprve se zaměříme na odhalení mechanismů, kterými si neziskové organizace zajišťují zdroje expertního vědění, pomocí nichž pak působí na veřejnou sféru a formulují tak politiku. V pojení nové mechanistické filozofie je mechanismus určitého jevu složen z *„entit a aktivit uspořádaných takovým způsobem, že tyto entity a aktivity jsou odpovědné za daný jev“* (Illari a Williamson 2012: 120 in Veselý 2016: 164 – 165). Mechanismy jsou odpovědné za určité jevy, ale nutně jim nevymezují jejich konkrétní pozici či výsledek. Může se tak zdát, že v sociálních vědách žádné mechanismy nepozorujeme. Tato situace však může být dle Veselého (2016) zapříčiněna nepravidelným překrýváním jevů a mechanismů jeden přes druhý. Aby mohlo docházet k odlišným jevům, záleží na jedinečném uspořádání entit, tedy různých prvků, a aktivit, tedy různých procesů či jednání (Veselý 2016: 164 – 171).

V další fázi popíšeme postoje a názory dotazovaných zaměstnanců, v tomto případě policy workers, zastřešujících všeoborových NNO a expertů na současný vliv neziskových organizací týkající se tvorby veřejných politik. Předpokládám, že identifikace postojů a názorů respondentů pohybujících se v policy work může následně významně pomoci při interpretaci expertních kapacit vybraných zastřešujících všeoborových NNO v kontextu teorie vzájemné závislosti.

Součástí výzkumného plánu je sestavení sady výzkumných otázek, které jsou v souladu s cíli práce. V průběhu práce se tak pokusíme si odpovědět postupně na následující tři otázky:

- V čem spočívá expertní kapacita vybraných organizací v kontextu teorie vzájemné závislosti?
 - Jaká je PAC zaměstnanců vybraných zastřešujících všeoborových NNO?
 - Jaké jsou postoje a názory zaměstnanců vybraných zastřešujících všeoborových NNO na současný vliv neziskových organizací na tvorbu veřejných politik?

Pro větší přehlednost jsou v následující tabulce výzkumné otázky dány do kontextu s cíli práce a metodami, pomocí nichž bude těchto cílů dosahováno. Cíle práce budou naplňovány skrze tématickou analýzu dokumentů a rozhovory s odborníky z oslovených advokačních neziskových organizací a experty, kteří se zabývají pracovní činností v oblasti veřejných politik (policy work).

Tabulka 1: Výzkumné otázky, cíle a metody

Výzkumné otázky	Cíle	Metody
V čem spočívá expertní kapacita vybraných organizací v kontextu teorie vzájemné závislosti?	Pochopit expertní kapacitu vybraných všeoborových zastřešujících organizací v kontextu teorie vzájemné závislosti.	Tématická analýza dokumentů Rozhovory se zaměstnanci asociací a experty
Jaká je PAC zaměstnanců vybraných zastřešujících všeoborových NNO?	Odhalit mechanismy, kterými si zaměstnanci zastřešujících všeoborových NNO zajišťují zdroje expertního vědění.	Tématická analýza dokumentů Rozhovory se zaměstnanci asociací a experty
Jaké jsou postoje a názory zaměstnanců vybraných zastřešujících všeoborových NNO na současný vliv neziskových organizací na tvorbu veřejných politik?	Zjistit postoje a názory zaměstnanců vybraných zastřešujících všeoborových NNO na současný vliv neziskových organizací na tvorbu veřejných politik.	Tématická analýza dokumentů Rozhovory se zaměstnanci asociací a experty

Zdroj: Autorka. Vlastní zpracování.

Za účelem naplnění stanovených výzkumných cílů bude směr bádání uskutečněn na bázi kvalitativního přístupu. Považuji zmíněnou výzkumnou strategii za nejvýhodnější z důvodu charakteru zkoumaných subjektů, poněvadž cílem kvalitativní strategie je

určitý problém a situaci nejen *“prozkoumat a interpretovat“*, ale také *„popsat a vysvětlit“* (Veselý 2011: 43). Analytická kapacita v oblasti veřejných politik byla dle dostupné literatury zkoumána převážně kvantitativní výzkumnou strategií (Howlett 2009; Evans a Wellstead 2013). Výjimkou je práce Howletta a Oliphanta (2010), kteří ve své studii aplikovali kvalitativní přístup a dotazovali respondenty vybrané ze státních a neziskových organizací technikou polostrukturovaných rozhovorů. Využili pro svoji analýzu původně sedm faktorů, které jsou podrobněji rozebrány dále v kapitole. Jejich výzkum mi tak byl velkou inspirací pro svou práci. Zde je však důležité zmínit také nevýhody aplikovaného přístupu, s kterými je v práci nutno počítat. Kvalitativní výzkum disponuje nízkou reliabilitou dat, která spočívá v jejich nízké standardizaci (Disman 2011: 286–287) a proto je na místě zdůraznit, že tato práce nemá ambice zobecňovat zjištěné skutečnosti. Kvalitativní výzkum je totiž *„kolekce možností, jak přemýšlet o společenské realitě“* (Punch 2008: 12) a já bych předkládanou práci chtěla tuto kolekci rozšířit. Abych takový výzkum mohla zrealizovat, je zapotřebí se v první řadě zaměřit na design výzkumu.

Výzkumný design

Výzkumný design je pro výzkumníka plánem, na jehož základě navrhuje sběr dat a následně sebraná data analyzuje. Plán výzkumu tak zahrnuje vše od správného načasování až po správný výběr technik analýzy (Flick 2009: 128). Jak již bylo předestřeno, pro tuto práci je relevantní výběr kvalitativního přístupu, který bude veden po ose případové studie. Ta zkoumá vybrané téma z rozličných úhlů, snaží se o jeho detailní popis a odpovídá především na otázky jak a proč (Jelínková 2011: 194-195). Simons u případové studie vyzdvihuje snahu o důkladné prozkoumání z úhlů složitosti a komplexnosti určitého projektu, politiky nebo také instituce či systému, kterou lze odhalit pouze v realitě (Simons 2009 in Jelínková 2011: 194-195). Úzké zaměření na drobný úsek problematiky, v případě této práce na analytickou kapacitu v oblasti veřejných politik (PAC) vybraných zastřešujících všeoborových NNO, není na závadu, poněvadž to *„umožňuje hlubší analýzu zkoumaného případu (...) a pochopení hlubších souvislostí a vztahů, které zůstávají jiným výzkumným strategiím utajeny“* (de Vaus 2001 in Veselý 2011: 52).

Ve svém výzkumu využiji vícepřípadovou studii, která se na rozdíl od běžné případové studie, zaměřující se na jeden případ, zabývá více případy najednou. Zpřesňuje

tím tak výzkumníkově bádání (Yin 2009: 53). V mé práci se bude jednat o dvě všeoborově zastřešující neziskové organizace.

Abychom mohli zkoumat PAC, potřebujeme se pokusit tento pojem nejprve operacionalizovat. Následující operacionalizace vychází z textu Howletta a Oliphanta (2010) a ve své práci jsem ji v upravené podobě (více dále) využila při tvorbě osnov rozhovorů připravovaných pro oslovované respondenty. Autoři ve svém výzkumu představují sedm faktorů (viz Tabulka 2) potřebných pro operacionalizaci PAC, v jejichž sestavování vychází z myšlenek Riddella (1998) a Fellegiho (1996).

První faktor se týká organizační kultury a její struktury, která ovlivňuje vznik nových nápadů. Významnou roli zde hraje vnímání exkluzivity své organizace a schopnost otevřeně riskovat, neméně tak je důležitá podpora originality myšlení, která posiluje PAC. Pokud bude ve zkoumaných organizacích vládnout konformní myšlení a rutinní postupy, na rozdíl od myšlenek inovativních, předpokládá tento faktor jejich nižší kapacitu. **Druhý faktor** zkoumá se, zda je tento typ nonkonformního myšlení rozšířen po celé organizaci bez výjimky, nehledě na hierarchii zaměstnanců. Lidé by tak měli mít možnost v rámci své práce přicházet s novými nápady. **Třetím faktorem** jsou požadavky na vlastní výzkum a analýzy organizace, které se pojí s časovou vytižeností pracovníků. Pokud organizace nebude mít dostatečný přísun úkolů, její celková kapacita se bude v závislosti na tomto znaku zmenšovat. S přechozím znakem souvisí **čtvrtý faktor** týkající se úrovně kvality vydaných analýz a výzkumů. Platí, že pokud mají organizace vysokou kvalitu analýz, jejich celková PAC se v závislosti na tomto znaku zvyšuje. Důležitou roli hraje v operacionalizaci PAC také **pátý faktor**, který se zaměřuje na schopnosti a zkušenosti pracovníků neziskových organizací, a to předně na jejich vzdělání či absolvování školení relevantních pro jejich současnou práci. **Šestý faktor** upozorňuje na schopnost zkoumaných organizací kombinovat ve svých výzkumech různé styly analýz, což se může projevit v aplikaci jak kvalitativního, tak kvantitativního přístupu. Poslední, **sedmý faktor**, se týká způsobu sběru relevantních a aktuálních dat pro danou oblast, o kterou se organizace zajímá, kam je možno zařadit také rozličná zasedání pracovních skupin, kterých se zástupci neziskových organizací účastní (Howlett a Oliphant 2010: 20-21).

Tabulka 2: Faktory pro operacionalizaci PAC

Faktory	
1	Schopnost otevřeně riskovat
2	Podpora inovativního myšlení v organizaci
3	Požadavky na výstupy analýz
4	Kvalita výzkumu
5	Vzdělání zaměstnanců
6	Kombinace různých stylů analýz
7	Způsob sběru dat

Zdroj: Howlett a Oliphant 2010. Vlastní zpracování.

Zmíněné faktory jsem pro účely této práce rozřadila do tří okruhů, které jsem pojmenovala organizace, individuální kapacita a analýza. Pod okruh organizace byly zařazeny faktory 1 a 2 a přidána otázka na cíle organizace. Individuální kapacita byla blíže popsána faktorem 5 a otázkami týkající se pracovní pozice respondentů, náplně jejich práce a popisu běžného dne, jejich zkušeností a motivace k práci. Vyjadřovat se k analytické činnosti a sběru dat mohli respondenti v okruhu nazvaném analýza, kam byly zařazeny zbývající faktory 3, 4, 6 a 7. Ke třetímu faktoru jsem zařadila také současné aktivity asociací, které suplují dostatečný přísun úkolů pro pracovníky ve faktoru označeným číslem 3.

Abychom mohli lépe reflektovat snižování a zvyšování PAC v průběhu analýzy, přiřadila jsem jednotlivým znakům hodnoty, které se váží k jednotlivým položkám, na kterých jsou faktory založeny. Pokud tedy asociace budou mít dle svých výpovědí schopnosti otevřeně riskovat (+), vnímají exkluzivitu své organizace (+) a podporují originalitu myšlení (+), bude jejich PAC stoupat. Pokud však budou nalezeny prvky rutinních postupů (-) a konformního myšlení (-), jejich PAC se sníží. Jednolivé kategorie a do nich zařazené faktory jsou podrobně rozebrány v následující tabulce. Během závěrečné analýzy se pokusíme pomocí vysokých a nízkých hodnot PAC vyznačit silné a slabé stránky organizací v kontextu zjištěných výsledků a v závěru interpretovat jejich dostatečnost či nedostatečnost v dosahování cílů asociace.

Tabulka 3: Rozdělení faktorů na tři kategorie pro účely výzkumu

Kategorie pro výzkum	Zařazené faktory pro operacionalizaci PAC	Podrobné rozebrání faktorů
Organizace	(1) Schopnost otevřeně riskovat	(+) schopnost otevřeně riskovat / (-) konformita (+) podpora originality myšlení / (-) rutinní postup (+) vnímání exkluzivity organizace
	(2) Podpora inovativního myšlení v organizaci	(+) podpora nonkonformního myšlení nehledě na hierarchii
	krátkodobé, střednědobé a dlouhodobé cíle	(+) vymezení dlouhodobých cílů
Individuální kapacita	(5) Vzdělání zaměstnanců	(+) zkušenosti v oblasti veřejných politik (+) relevantní vzdělání vzhledem k práci
	pracovní pozice respondentů	(+) rozdělení činností v asociaci
	náplň práce	(+) práce v oblasti veřejných politik
	popis běžného pracovního dne	(+) kapacita se věnovat oblasti veřejných politik
	motivace	(+) vysoká motivace
Analýza	(3) Požadavky na výstupy analýz	(+) požadavky na vytváření vlastních analýz (+) přísun úkolů = bohaté současné aktivity
	(4) Kvalita výzkumu	(+) vysoká kvalita vlastních výstupů
	(6) Kombinace různých stylů analýz	(+) schopnost kombinovat styly analýz v rámci vlastních výstupů
	(7) Způsob sběru dat	(+) český neziskový sektor (+) zahraniční neziskový sektor (+) informace o legislativní činnosti

Zdroj: Autorka. Vlastní zpracování.

K identifikaci postojů a názorů respondentů poslouží otázky kladené respondentům zaměřující se na téma profesionalizace neziskového sektoru, spolupráce neziskového sektoru se státem či výhody neziskového sektoru vůči státu. Další témata se týkala vlivu neziskových organizací na tvorbu veřejných politik a dotkla se budoucích výzev, kterým neziskový sektor podle respondentů čelí.

Tabulka 4: Faktory pro kategorii Postoje a názory

Kategorie	Zařazené faktory pro operacionalizaci
Postoje a názory	profesionalizace neziskového sektoru
	spolupráce neziskového sektoru se státem
	výhody neziskového sektoru vůči státu
	vliv neziskových organizací na tvorbu veřejných politik
	budoucí výzvy

Zdroj: Autorka. Vlastní zpracování.

Metody sběru a analýzy dat

V cestě k porozumění výzkumnému záměru se vydáme po ose případové studie, pro kterou je typické využívání rozličných technik sběru dat (Yin 2009: 101). Součástí prvních kroků v počátku výzkumného záměru byla sekundární analýza dokumentů, která sloužila především k dostatečnému seznámení se s tématem. Na ní pak navázala primární analýza sebraných dat z rozhovorů.

Sekundární analýza byla provedena za pomoci jak české, tak zahraniční literatury dostupné online či v papírové podobě. Jako důležité zdroje dat mi posloužily kromě odborné literatury a internetových zdrojů také výroční zprávy či legislativní dokumenty a statistické ročenky. Ke sběru dat byla využita metoda tématické analýzy dokumentů založená na vyhledávání vhodných klíčových slov relevantních k tématu metodou sněhové koule ve veřejně dostupné domácí i zahraniční literatuře za účelem nalezení vhodných dokumentů k podpoře argumentace v práci (Howitt a Cramer 2007). Z nalezených textů jsem pak vybírala tématicky zaměřené úseky relevantní k mé práci.

Velice užitečným pomocníkem při průběžném sběru dat byla aplikace Zotero, která je zdarma k získání a umožňuje jednoduše shromažďovat a organizovat do přehledných systémů zdroje, které výzkumník během svého bádání nahromadí.² Abych si uchovala v paměti důležité body výzkumného tématu po dobu zpracovávání diplomové práce, využívala jsem při psaní záznamů techniku výzkumného deníku, jehož vedení mi pomohlo si udržet přehled ve svém uvažování a ve svých nápadech (Silverman

² Více informací na <https://www.zotero.org/>

2005: 207-209). Deník je veden v programu Microsoft OneNote, který umožňuje pohodlnou správu textových i grafických poznámek jak v mobilním, tak počítačovém zařízení a je tak vhodnou platformou pro přípravu k interview s respondenty.

Primární analýza provedená v tomto výzkumném šetření obsahovala rozbor rozhovorů se zaměstnanci všeoborových zastřešujících NNO a dalšími vybranými experty. Technika standardizovaných polostrukturovaných rozhovorů byla vybrána záměrně kvůli možnosti vytvoření předem dané osnovy dotazování, která usnadňuje tazateli kladení otázek a zároveň umožňuje měnit pořadí připravených okruhů témat a jednotlivých otázek. Tato technika metodicky vedených rozhovorů souvisí také s možností klást otevřené otázky, na kterých může respondent projevit své postoje a názory k dotazovanému tématu (Hendl 2005: 174). Techniku expertních rozhovorů bylo naopak vhodné využít ve chvíli, kdy jsem potřeba zajistit názory odborníků na zkoumaný případ. Rozhovory se tak neorientovaly na zkušenosti dotazované osoby, ale na její odborné postoje a názory (Hendl 2005: 189-190). Všechna provedená interview byla zaznamenávána na nahrávací zařízení³, které bylo pomocí aplikace integrováno do mobilního telefonu. Před každým rozhovorem byl dotazovaným předložen vytištěný informovaný souhlas o postupu dotazování. Informovaný souhlas byl vytisknut a předložen ve dvou verzích zvlášť pro polostrukturované a pro expertní rozhovory (viz Příloha 1, 2, 3 a 4), kdy jedna předkládaná verze představovala souhlas se zveřejněním jmen respondentů v textu a druhá verze pojednávala o zachování ochrany soukromí. Všichni dotazovaní si zvolili verzi pro zveřejnění jejich jména v textu. Informované souhlasy byly vždy podepsány ve dvou originálech, jeden obdržel respondent a druhý má u sebe k dispozici autorka. V případě vedení rozhovoru po telefonu byl informovaný souhlas přečten a dotazovaný s ním souhlasil ústně. Tento případ se týkal rozhovorů s prezidentem AVPO ČR a viceprezidentem sekce neziskových organizací UZS Markem Šedivým a vedoucí kanceláře ANNO ČR Blankou M. Remešovou⁴. Rozhovor s nimi proběhl po telefonu a byl zaznamenán na mobilní telefon pomocí zakoupené aplikace. Vzhledem ke stejným osnovám, podle kterých se vedl rozhovor se všemi tázanými respondenty z obou asociací, nepředpokládám, že by technika vedení rozhovoru mohla

3 Nahrávky rozhovorů budou uchovávány u autorky po dobu jednoho roku od jejich provedení. Poté budou nahrávky smazány z důvodu rozsáhlého obsahu privátních informací o respondentech. Přepisy rozhovorů budou k dispozici u autorky.

4 Viz podrobné představení respondentů dále.

ovlivnit výsledek dotazování. Při telefonickém rozhovoru se zdržovali respondenti na klidném místě, kde mohli nerušeně odpovídat na kladené otázky. Všechny provedené rozhovory byly následně přepsány a převedeny do spisovné češtiny. Analýza rozhovorů byla provedena podle kódu, kterým se staly uvedené okruhy v osnovách rozhovorů (viz Příloha 5 a Příloha 6).⁵ Podle těchto kódů byly postupně v přepsaných rozhovorech barevně vyznačeny relevantní části, které spadaly do jednotlivých vymezených okruhů.

Výběr respondentů

Abych dokázala porozumět expertní kapacitě NNO při obhajobě zájmů a ovlivňování procesu politiky a jejich vlivu na tvorbu politik v ČR, potřebovala jsem oslovit organizace, které se zaměřují na neziskový sektor jako celek na celostátní úrovni. Výběrovými kritérii pro můj výzkum byl proto status všeobecné (všeoborové) zastřešující neziskové organizace na celostátní úrovni, která přispívá k profesionalizaci neziskového sektoru, rozvoji podmínek veřejně prospěšných aktivit a snaží se tím napomáhat rozvoji občanské společnosti. Do svého výzkumu jsem proto zařadila Asociaci nestátních neziskových organizací České republiky (dále jako ANNO ČR) a Asociaci veřejně prospěšných organizací České republiky (dále jako AVPO ČR), které jako jediné podle dostupných informací tato zmíněná kritéria pro výběr organizace splňují. Pro zkoumání tak byli vybráni všichni dostupní relevantní respondenti, a proto můžeme toto šetření považovat za cenzus. Ačkoliv je vymezení působnosti AVPO ČR užší než u ANNO ČR (viz dále), obě dvě asociace naplňují status vhodný pro můj výzkumný záměr (Pospíšilová 2015: 8).

U Howletta a Oliphanta (2010) jsem se inspirovala kritérii pro výběr respondentů, která jsem pro potřeby své práce upravila následovně:

⁵ Jako inspirace posloužily závěrečné práce Richarda Kokeše a Vojtěch Vrobela, viz KOKEŠ, Richard. *Tvorba veřejných politik v České republice: případ novely vysokoškolského zákona*. Praha, 2014. 71 s. Diplomová práce (Mgr.) Univerzita Karlova, Fakulta sociálních věd, Institut sociologických studií. Katedra veřejné a sociální politiky. Vedoucí diplomové práce PhDr. Vilém Novotný, Ph.D.

^a
VROBEL, Vojtěch. *Expertní potenciál akademických hnutí*. Praha, 2013. 50 s. Bakalářská práce (Bc.) Univerzita Karlova, Fakulta sociálních věd, Institut sociologických studií. Katedra sociologie. Vedoucí diplomové práce PhDr. Vilém Novotný Ph.D.

Tabulka 5: Kritéria pro výběr respondentů

Kritéria pro výběr respondentů	
1	Respondent by měl pracovat v oblasti tvorby politik
2	Respondentova práce se zaměřuje na neziskový sektor a obhajobu jeho zájmů
3	Respondent by měl mít zkušenost s advokační činností v neziskovém sektoru více jak 3 roky

Zdroj: Howlett a Oliphant (2010). Vlastní zpracování.

Během výzkumu se uskutečnilo šest polostrukturovaných rozhovorů se zástupci vybraných neziskových organizací, kteří ze svých pracovních pozic mají možnost se pravidelně účastnit veřejněpolitického procesu a vstupovat tak do procesu tvorby politik. AVPO ČR má celkem tři zaměstnance zabývající se, ať plně či okrajově, policy work, z nichž byli dotázáni pro účely mého výzkumu všichni z nich. V druhé organizaci, ANNO ČR, provádí tuto činnost převážně předsedkyně ANNO ČR, ale na její doporučení jsem tázala i její dvě kolegyně (viz dále). Celkem jsem z ANNO ČR tímto způsobem oslovila tři pracovnice. K doplnění informací o práci vybraných všeoborových asociací byly provedeny dva expertní rozhovory, jeden s tajemnicí Rady vlády pro nestátní neziskové organizace (RVNNO) a druhý s viceprezidentem sekce pro neziskové organizace Unie zaměstnavatelských svazů (UZS). Zástupci RVNNO a UZS byli expertně dotazováni z důvodu získání uceleného pohledu na zkoumanou problematiku, poněvadž se jedná o jediné další zastřešující platformy, které se zabývají obhajobou zájmů neziskového sektoru a nepatří mezi neziskové organizace.

Za ANNO ČR jsem oslovila předsedkyni Martinu Berdychovou, vedoucí kanceláře a poradenského centra Blanku M. Remešovou a projektovou koordinátorku a fundraiserku Marii Froulíkovou. Za AVPO ČR byli tázáni prezident Marek Šedivý, ředitelka Monika Jindrová a tajemník a analytik v jedné osobě Aleš Mrázek. Jak jsem již psala, k oslovení paní Remešové a paní Froulíkové z ANNO ČR mě vedlo doporučení paní předsedkyně Berdychové, která zajišťuje většinový podíl advokační činnosti asociace. Dle jejího názoru se na této činnosti podílí díky svým zkušenostem a vzdělání všechny tři ženy v asociaci.

S paní Martinou Berdychovou z ANNO ČR jsme se setkaly 15. prosince 2016 v kanceláři ANNO ČR, která sídlí na Praze 1. Termín setkání s paní Blankou M. Remešovou a Marií Froulíkovou jsme z důvodu blížících se vánočních svátků odložily

na 3. a 4. ledna 2017. Rozhovor s paní Blankou M. Remešovou proběhl po telefonu a interview s paní Marií Froulíkovou v kanceláři ANNO ČR. Termín setkání s ředitelkou AVPO ČR Monikou Jindrovou a tajemníkem Alešem Mrázek jsme společně tématicky domluvili na den celosvětového svátku dobrovolnictví GivingTuesday, který se v roce 2016 konal 29. listopadu. Setkání s těmito zaměstnanci AVPO ČR proběhlo v jejich kanceláři na Praze 1. Rozhovor s prezidentem organizace se uskutečnil z důvodu jeho časové vytíženosti po telefonu a to dne 28. prosince 2016.

K doplnění informací o činnosti AVPO ČR a ANNO ČR z pohledu státního sektoru byl proveden expertní rozhovor s tajemnicí Rady vlády pro nestátní neziskové organizace (RVNNO) Hanou Frištenskou v její kanceláři na Úřadu vlády ČR. Konečné rozhodnutí o datu rozhovoru s paní tajemnicí nakonec padlo na 14. prosince 2016. Pro druhý expertní rozhovor byl osloven viceprezident pro sekci neziskových organizací v Unii zaměstnavatelských svazů České republiky (UZS), kterým je prezident AVPO ČR Marek Šedivý, aby mi pomohl lépe pochopit pozici UZS vůči zkoumaným asociacím. V následující tabulce uvádím pro lepší přehled seznam oslovených respondentů s termíny rozhovorů.

Tabulka 6: Seznam oslovených respondentů

Respondent	Funkce	Organizace	Interview
Ing. Martina Berdychová	předsedkyně	ANNO ČR	15.12.2016
PhDr. Blanka M. Remešová, Ph.D.	vedoucí kanceláře a poradenského centra	ANNO ČR	03.01.2017
Marie Froulíková	projektová koordinátorka a fundraiserka	ANNO ČR	04.01.2017
Monika Jindrová	ředitelka	AVPO ČR	29.11.2016
Mgr. Aleš Mrázek, ThD.	tajemník, analytik, vedoucí hodnotitel značky spolehlivosti	AVPO ČR	29.11.2016
Ing. Marek Šedivý	prezident / viceprezident sekce NO	AVPO ČR / UZS	28.12.2016
JUDr. Hana Frištenská	tajemnice	RVNNO	14.12.2016

Zdroj: Autorka. Vlastní zpracování.

Etika výzkumu

V pochopení věcné problematiky a k lepšímu uchopení práce mi byla velkým přínosem odborná studentská praxe, kterou jsem v rámci povinného předmětu „Praxe ve veřejném a občanském sektoru“ absolvovala v Asociaci veřejně prospěšných organizací ČR (AVPO ČR) v období od dubna 2016 do července 2016. Během této praxe jsem kromě zlepšené orientace v prostředí veřejně prospěšných organizací získala rovněž cenná doporučení od zaměstnanců AVPO ČR, která mi pomohla ve sběru dat. Po praxi jsem v AVPO ČR nastoupila na pozici Projektové koordinátorky, kterou jsem poté vykonávala další tři měsíce. Tuto zkušenost pokládám při současném vypracovávání diplomové práce za výhodu, poněvadž mi byla zprostředkována možnost vstřebat pracovní prostředí všeoborové zastřešující organizace a sledovat činnost odborníků, kteří se zabývají policy work. Podle Sedláčka (2007) *„zkušenosti zahraničních výzkumníků (...) ukazují, že dlouhodobá „spolupráce“ s případem má jednoznačně pozitivní dopady na výsledky celé studie“*, poněvadž *„jednou z výhod designu případové studie je porozumění objektu v jeho přirozeném kontextu“* (Sedláček 2007: 98–99). Zároveň jsem tak z pozice insidera získala přístup k vhodným respondentům, se kterými jsem následně mohla provést interview. Předpokládám, že závěry práce pomohou zmíněným asociacím svoji kapacitu dále rozvíjet a zajistit si tak místo stabilního partnera veřejné správy.

Teoretická východiska

Předkládaná diplomová práce se řadí do proudu zkoumání PAC, česky analytické kapacity v oblasti veřejných politik. V této kapitole budou nastíněny teorie, z kterých práce ve svých závěrech vychází. V první řadě se jedná o veřejněpolitické teorie, které jsou běžně aplikovány na fungování politických institucí. Při rešerši literatury jsem narazila na minimální aplikaci těchto teorií na občanský sektor. Abychom dosáhli cíle práce a zjistili, v čem spočívá expertní kapacita vybraných NNO dle oslovených aktérů, je klíčové nejprve odhalit mechanismy, kterými si neziskové organizace v tuzemsku zajišťují zdroje expertní kapacity pomocí přístupů *policy work*, PAC a *evidence-based policy making*. U zkoumaných všeoborových zastřešujících organizací předpokládám úzkou spolupráci se státem, proto bude užitečné se ve výzkumu opřít o teorii vzájemné závislosti (*the interdependence theory*), která se řadí do kategorie teorií vzniku a vývoje organizace občanské společnosti. Tak budeme moci ve výsledku porozumět, v čem spočívá analytická kapacita v oblasti veřejných politik (PAC) vybraných zastřešujících všeoborových NNO při obhajobě zájmů a ovlivňování procesu politiky v kontextu teorie vzájemné závislosti.

Policy work

Pod pojmem expertní kapacita označuji v této práci schopnost provádět *policy analysis*, tedy analytickou činnost, ve vybraných zastřešujících všeoborových NNO, které se zaměřují na obhajobu zájmů a ovlivňování procesu politiky. Abychom mohli zjistit, jak tato činnost v asociacích probíhá, je klíčové si nejprve vymežit pojem *policy work* či *work of policy*. Vzhledem k tomu, že pro tento anglický termín v současné době neexistuje český ekvivalent, který by dobře vystihl charakteristiku tohoto pojmu, využívám původní anglický název *policy work* či vycházím z českého opisu, který vykládá termín *policy work* jako *pracovní činnost v oblasti veřejných politik* (Novotný 2015: 49). V praktické oblasti veřejných politik se však častěji, než s představeným termínem *policy work* setkáváme se zavedeným termínem analýza veřejných politik (*policy analysis*). Tento hojně využívaný koncept vychází z tradičního Lasswellova dělení veřejných politik na (1) studium procesu tvorby veřejných politik (tj. *knowledge of the policy process*) a již zmíněnou (2) analýzu veřejných politik (tj. *knowledge in the policy process*) (Lasswell 1970). Lasswell si představoval veřejnou politiku „*jako vědu, která se zabývá komplexními problémy*“ (Veselý 2011: 23), Veselý však namítá, že míra

komplexnosti je konstrukcí, poněvadž někdy je téma výzkumu určeno tím, kdo analýzu zadává. Když však také policy analysis vznikala a začala se uplatňovat v praxi, věnovala se místo komplexním problémům „*velmi konkrétním a geograficky a časově ohraničeným problémům*“ (Veselý 2011: 23).

Termín policy analysis však přestává svými parametry vyhovovat současné praxi a začíná jej nahrazovat koncept policy work. Realita tvorby veřejných politik se totiž podstatně liší od popisu, který nám zprostředkovávají knihy a učebnice, z kterých veřejnou politiku studujeme. Lidé, kteří hrají důležitou roli v procesu tvorby politik, se mohou ve studijních materiálech dočíst o tom, jak mají hrát v politickém procesu svoji roli, ale to je bohužel na samotnou práci v oblasti veřejných politik dostatečně nepřipraví. Standardní odborné texty připravují čtenáře na kariéru analytika veřejných politik, ale nepřipraví je na praxi, se kterou se v práci musejí potýkat (Colebatch 2006).

Zde je proto potřeba zdůraznit, že je téměř zhola nemožné sestavit definici pojmu policy work, poněvadž veřejné politiky se neustále vyvíjí v čase a prostoru (Colebatch, Hoppe a Noordegraaf 2010: 243). Novotný (2013) tento stav přirovnává k pojmu governance, který se také velice špatně definuje, ale stále se o něm vede debata a pravidelně se jako termín využívá. V pojmu policy work se objevuje klíčové téma změny významu střešního pojmu veřejné politiky, s čímž ruku v ruce přichází transformace celého studia a samotného vnímání praxe veřejných politik (Novotný 2013: 137-138; Colebatch 2006; Colebatch, Hoppe a Noordegraaf 2010). Současní pracovníci se totiž odborně zaměřují nejen na policy analysis, jejich práce vyžaduje také odbornou orientaci v jiných činnostech, kam můžeme zařadit organizaci, mediaci či administrativu. Tím, že se specializuje praxe pracovníků zabývajících se veřejnými politikami, dochází ke změně vnímání oblasti veřejné politiky jako takové (Radin 2000).

Na cestě za lepším porozuměním konceptu policy work je proto zapotřebí se podívat na směr vědeckého bádání v této oblasti, tedy na empirický proud policy work. V současnosti mezi dva nejpropracovanější přístupy v rámci tohoto proudu řadíme (1) přístup pracovní činnosti v oblasti pracovních politik, v anglické terminologii *policy work approach* (PW) a (2) přístup analytické kapacity v oblasti veřejných politik, anglicky *policy analytical capacity approach* (PAC) (Novotný 2013: 144–145, 150), na který se ve své diplomové práci zaměřím a věnuji mu samostatný oddíl. Ke správnému uchopení vysvětlovaného pojmu PAC je však vhodné zprvu stručně vysvětlit pojem *policy capacity*.

Policy Capacity

Jedná se o všeobecný pojem, který se začal vynořovat k označení široké škály „*vládních opatření k přezkoumání, formulaci a implementaci v rámci své pravomoci*“ (Fellegi Report 1996: 1) z důvodu narůstání komplexnosti současných veřejně politických problémů a zvyšujícímu očekávání v navrhování efektivní politiky (Wu, Ramesh a Howlett 2015: 165). Policy capacity lze také rozumět jako určité „*schopnosti vlády vytvářet inteligentní veřejněpolitická rozhodnutí, shromážďovat prostředky důležité k uskutečnění rozhodnutí*“ a ovlivňovat tak veřejněpolitické dění (Painter a Pierre 2005: 255 in Evans a Wellstead 2013: 63; Wu, Ramesh a Howlett 2015: 166). Ne vždy je však působení na veřejněpolitické dění úspěšné. Wu, Howlett a Ramesh (2015) vytvořili nástin modelu policy capacity, který na devíti úrovních kombinuje klíčové dovednosti vlády, které jsou potřebné k vytváření rozhodnutí a shromážďování vhodných prostředků. Každý režim vládnutí v sobě však skrývá tzv. Achillovu patu, tedy určitý deficit v policy capacity, který zapříčiní neúspěch (Howlett a Ramesh 2015: 1-4; Wu, Ramesh a Howlett 2015). Tento model v sobě skrývá tři druhy kapacity a to politické (policy), analytické (analytical) a akceschopné (operational) rozprostřené do individuální, organizační a systémové úrovně (Wu, Ramesh a Howlett 2015: 168). Součástí tohoto modelu je úroveň policy analytical capacity (PAC), která má oproti policy capacity užší vymezení a podrobněji se zaměřuje na činnost veřejněpolitických odborníků a schopnost organizací působit na proces tvorby veřejných politik a používat nástroje policy analysis (Howlett a Oliphant 2010). Ve své práci jsem využila koncept PAC, jak jej definují a operacionalizují Howlett a Oliphant ve studii z roku 2010, poněvadž se nová vymezení policy capacity a s ním spojené PAC stávají s novými předkládanými studiemi značně nepřehlednými, alespoň co se týče možnosti aplikace přístupu na vlastní výzkumný záměr.

Policy Analytical Capacity (PAC)

PAC lze označovat česky jako analytické kapacity v oblasti veřejných politik. Samotný termín byl vytvořen k identifikaci schopností organizací vytvářet kvalitní a veřejněpoliticky relevantní výzkumy (Howlett 2009). Autoři Howlett a Oliphant jsou přesvědčení, že „*organizace, které mají vysokou úroveň veřejněpolitické analytické kapacity, dokáží mnohem lépe ovlivňovat proces veřejné politiky nejen v krátkodobém, ale také v dlouhodobém horizontu*“ (Howlett a Oliphant 2010: 20). PAC je koncept, který

se snaží popsat proces, na jehož základě organizace získává potřebné znalosti a následně je využívá v ovlivňování tvorby politik. Zjednodušeně bychom mohli popsat PAC jako schopnost jak vládních, tak nevládních aktérů sbírat a analyzovat data, tedy způsobilost provádět policy analysis (Howlett 2009b). Jak zmiňuje Howlett v další své studii, je to totiž právě schopnost dané organizace vyprodukovat relevantní analýzy dle jejich výzkumného záměru a tematického zaměření, která je pro tento koncept klíčová. Organizace by měly mít způsobilost „*stanovit si dlouhodobé cíle, vytvářet alternativní scénáře při testování robustnosti návrhů veřejné politiky, komunikovat a obhajovat své výstupy a formulovat své závěry, které by byly obhajitelné na profesionální scéně*“ (Fellegi Report 1996: 14-15). Ty organizace, které mají vyšší PAC, mají pak větší možnost úspěšně a dlouhodobě ovlivňovat proces tvorby veřejných politik (State Services Commission 1999).

Evidence-based policy-making

Státní a neziskovou analytickou kapacitu v oblasti veřejných politik výrazně ovlivňuje schopnost tvůrců veřejných politik se věnovat problematice evidence-based policy-making, která dokáže identifikovat případné chyby v procesu tvorby politik a zabránit tak chybnému rozhodnutí, které by vedlo k neefektivní implementaci řešení. Pokud je totiž PAC v určité zkoumané organizaci nízká, může tak významně přispět k selhání aplikace přístupu evidence-based policy making. Jednoduše v organizaci nebudou k dispozici experti, kteří by dokázali své závěry vhodně opírat o již dosažené poznatky. Termínem evidence-based policy-making se označuje současná snaha veřejné politiky opírat své poznatky, a především proces tvorby veřejných politik o sebraná data, která reprezentativně odrážejí realitu. Důraz na tyto vlastnosti v procesu rozhodování při policy work je ovlivněn potřebou eliminovat selhání či, řekněme, chybování pracovníků organizace či státu při vytváření veřejné politiky. Při vytváření tohoto nového pojetí vytváření veřejných politik hrála významnou roli již ověřená skutečnost, že se nejlépe učí ze zkušeností a ve snaze neudělat stejnou chybu dvakrát je vhodné aplikovat nové přístupy a být inovativní. Přístup evidence-based policy-making se snaží rovněž poukázat na chyby, které se mohou vyskytnout v jednotlivých fázích procesu nastolování agendy. Aby organizace mohla naplňovat tento přístup, potřebuje mít dostatečnou PAC, aby její pracovníci dokázali včas a správně identifikovat případné chyby (Howlett 2009). Co se však týče nevládních organizací, dle výzkumu Evanse a Wellsteda nemají kapacitu vytvářet ve své organizaci speciální oddělení, která se budou moci plně zabývat

pouze pracovní činností v oblasti veřejné politiky (Evans a Wellstead 2013: 81). Jak je to možné?

Organizace občanské společnosti a policy work

Dle Evanse a Wellsteada (2013) je to proto, že tato činnost je pouze součástí běžné agendy nevládních organizací, kde je multi-tasking nevyhnutelný. Kanadčan Evans a američan Wellstead porovnávají ve svém textu pomocí komparativní analýzy zavedené procesy a uplatňované nástroje pracovní činnosti v oblasti veřejných politik mezi státním sektorem (government) a nevládními organizacemi (NGOs). Mezi těmito dvěma sektory se mohou generovat rozličné politické komunity, a proto může být jejich role v pracovní činnosti v oblasti veřejných politik rozdílná (Evans a Wellstead 2013: 81). Van Buuren (2009) však zdůrazňuje, že jak státní, tak nestátní sektor má svoji unikátní kapacitu (Van Buuren 2009: 213). Aby však spolupráce mezi těmito dvěma sektory byla efektivní, je zapotřebí rozeznat, jakou roli v daném státě hraje státní sektor a jakou občanský a vhodně tyto role rozvrhnout, aby výsledná pracovní činnost v oblasti veřejných politik mohla být oboustranně využitelná a vzájemně si nepřekážela (Evans a Wellstead 2013). Pracovní činnost v oblasti veřejných politik nevládních organizací zahrnuje „*konstantní obhajování svých zájmů (...) pomocí vnášení nových nápadů, veřejněpolitických návrhů a expertíz do poradního systému veřejné politiky*“ (Stone 2000: 47–48). Činí tak na základě dvou strategií, z pozice insidera, tedy z pozice člověka, který disponuje informacemi zevnitř organizace, a z pozice outsidera, člověka zvenčí. **Vnitřní strategie** nevládních organizací spočívá na spolupráci s vládou, kde si organizace snaží zajistit vliv na tvorbu politik tím, že spolupracují se státním sektorem a dodávají mu svoji expertní znalost v poskytování expertních rad a řešení situací. **Vnější strategie** nevládních organizací se naopak zasahuje o politickou změnu působením na veřejnost (Gubrandsen a Steinar 2004: 56). Tento výzkum se zaměřuje na využívání vnitřní strategie, pomocí níž se organizace snaží o úzkou spolupráci se státem, aby tak dosahovaly svých cílů.

Teorie vzájemné závislosti

Zjištěnou PAC zkoumaných asociací v rámci výzkumu postavím za pomoci zjištěných postojů a názorů respondentů do kontextu teorie vzájemné závislosti, která se zabývá spoluprací mezi státem a nestátními organizacemi. Pokusím se tak jejím prostřednictvím interpretovat výsledky výzkumu. Stát a nevládní organizace by dle Hajera a Wagenaara (2003) měli velice úzce spolupracovat, protože k tomu, aby se dokázali shodnout na

společné a účinné dohodě, která bude společnosti ku prospěchu, potřebují sebe navzájem (Hajer a Wagenaar 2003: 3). Proč ale OOS vznikají? Tuto otázku si pokládají ekonomické teorie založené na předpokladu, že tři regulátory společnosti, stát, trh a občanský sektor, mají své přednosti a svá omezení, poněvadž jsou schopné poskytovat některé své statky více a některé méně efektivně. Dochází totiž k jejich selhání v případech, kde je snaha nahrazovat jeden sektor jiným i tam, kde je daný sektor nenahraditelný (Potůček 1997). Rozlišujeme šest ekonomických teorií, které vysvětlují vznik organizací občanské společnosti: teorii heterogenity poptávky (teorii veřejných statků), teorii nabídky (teorii sociálních podnikatelů), teorii důvěry (teorii tržního nebo smluvního selhání), teorii zúčastněných aktérů, teorii sociálního státu a teorii vzájemné závislosti.

Teorie heterogenity poptávky (teorie veřejných statků) je základním kamenem pro všechny ostatní teorie, které na ní dále staví, proto je na místě ji zde blíže vysvětlit. Podle této teorie OOS poskytují veřejné statky z toho důvodu, že stát tyto veřejné statky není schopen ze svých omezených zdrojů pro společnost zajistit. Co se týče trhu, ten zajišťovat veřejné statky nemůže, poptávka po veřejných statcích je tak ve společnosti heterogenní. Prostor pro působení OOS ve výsledku otevírá neuspokojená poptávka menšin, poněvadž politici se zaměřují na tzv. mediánového voliče, kterému tyto veřejné statky poskytují (Weisbrod 1988 in Skovajsa 2010: 45).

Ve své diplomové práci využiji teorii vzájemné závislosti (*interdependence theory*), která se zabývá skutečností, že OOS a stát jsou častěji partnery než konkurenty a mohou spolupracovat. Teorie heterogenity a sociálního státu uvažuje nad vztahem OOS a státu v tom směru, že „*OOS existují pouze v důsledku selhání státu v poskytování veřejných statků*“ (Salamon 1995 in Skovajsa 2010: 46). Teorie vzájemné závislosti na druhou stranu upozorňuje, že mezi státem a OOS mohou být také partnerské vazby, které si pomáhají vzájemně se doplňovat ve svých nedostatcích a stávají se tak na sobě závislými. Pro stát mají OOS širokou základnu zkušeností z terénu a podporu nejen politickou, ale také podporu veřejnosti, stávají se tak důležitým partnerem (Salamon 1995; Anheier 2014; Frič a Bůtora 2010; Skovajsa 2010). Anheier (2014) uvádí, že Salamon kritizuje ekonomické teorie za jejich neschopnost popsat provázaný vztah mezi státem a neziskovým sektorem. Je toho názoru, že NNO nejsou pouze jen ti, kteří vyplňují místa v prostoru, kde stát selhává, ale je přesvědčen, že slabé stránky NNO se doplňují se silnými stránkami státu a naopak. Stát umožňuje pravidelný přísun prostředků NNO, pečuje o demokratický proces či zajišťuje standardy péče. NNO jsou

zase na druhou stranu postaveny do první linie, poněvadž se na ně jako první obrací občané se svými problémy a NNO tak dokáží identifikovat vznikající sociální problémy dříve než stát. Vzhledem k tomu, že NNO mají omezené zdroje tyto problémy řešit v plné míře, dostává se jim finanční kompenzace ze strany státu ve smyslu dotačních titulů (Anheier 2014: 430-433). Ve většině případů jsou to právě OOS, které mobilizují potřebnou politickou podporu k tomu, aby se stát začal o problematiku aktivně zabývat (Frič a Bútor 2010: 164).

Občanská společnost jako záruka fungujícího státu

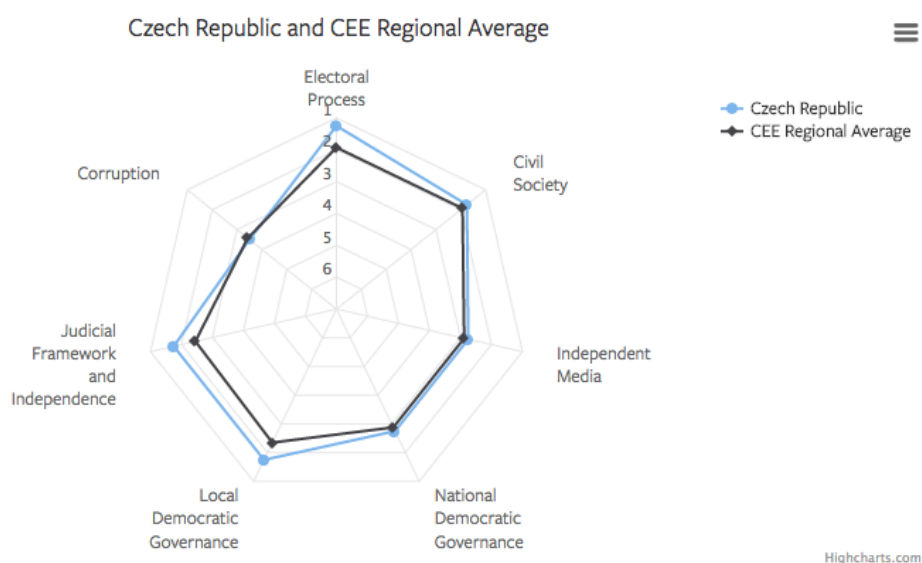
Po pádu komunismu v roce 1989 se nově vymezený občanský sektor stal důležitou součástí veřejné politiky čerstvě vzniklého demokratického státu (Frič a Pospíšilová 2010: 48). Václav Havel identifikoval tři pilíře, na nichž pevně stojí legitimita občanské společnosti: (1) aktivní spolkový život, (2) silná samosprávná větev veřejné správy a decentralizace a (3) dlouhodobá spolupráce mezi státem a neziskovým sektorem. Neziskové organizace by měly dle posledního zmíněného pilíře plnit roli partnera schopného úzké spolupráce, ale zároveň i roli oponenta jak státu, tak trhu. Obě tyto role jsou důležité pro udržení demokracie a svobody ve společnosti (Skovajsa 2010: 63). Stát by měl v tomto případě přebírat zodpovědnost za činnosti, které jsou ve veřejném zájmu, avšak samotný výkon těchto činností by měl delegovat na samostatné subjekty. Havel byl přesvědčen, že dobře fungující občanský sektor je živnou půdou pro dobrý chod demokratických institucí. Fungující občanská společnost totiž skrze svoji pluralitu generuje soutěž, která vede k vytváření a posilování kvality a ke stabilitě politických poměrů v zemi (Projev prezidenta republiky Václava Havla na sympóziu „Myšlenky Václava Havla a koncept občanské společnosti“ dne 26. dubna 1999).

Ve svém projevu na půdě Macalester College v roce 1999 Václav Havel vysvětlil svoji představu demokratické občanské společnosti, její klíčové prvky a nezastupitelný význam pro nově vzniklý stát. Vymezuje ji jako *"společnost, v níž se občané účastní veřejného života, správy veřejných statků a veřejného rozhodování mnoha paralelními a vzájemně se doplňujícími způsoby (...)* Působnost státu a jeho struktur je v ní tedy omezována jen na to, co nemůže vykonávat nikdo jiný, tedy například na tvorbu zákonů, obranu a bezpečnost státu, výkon spravedlnosti a podobně" (Projev prezidenta republiky Václava Havla na sympóziu „Myšlenky Václava Havla a koncept občanské společnosti“ dne 26. dubna 1999). Úlohu občanské společnosti bychom měli vnímat jako sérii mostů, které *„propojují lidi nezávisle na vzdělání, přes zájmy, sociální vrstvy tak služby. Nemocný může být jak bohatý, tak chudý, jak hloupý, tak chytrý. Neziskovky tak společnost zpevňují. Je to horizontální propojování. A je to o to důležitější nyní v této virtuální době“* (Rozhovor s Martinou Berdychovou 2016).

Moderní společnosti vyznávající demokratické principy zakládají svoji existenci na úctě k lidskému životu a na dodržování lidských, občanských a politických práv člověka (Skovajsa 2010: 62). V každoročně vydávaném žebříčku politických práv a svobod, který sestavuje americká nezisková organizace Freedom House ve studii Nation

in Transit 2016 je nyní Česká republika považována za konsolidovaný demokratický režim se skórem 2,21 (viz Graf 1). Hodnota 1 zde na hvězdicovitém grafu značí nejvyšší demokratický vývoj a hodnota 7 naopak nejnižší demokratický vývoj. Tuzemská občanská společnost je podle těchto čísel na průměru států střední Evropy (Nations in Transit 2016). V žebříčku *Freedom of Press* je Česká republika hodnocena za rok 2016 celkem 21 body⁶ a řadí se tak mezi země se svobodným tiskem (Freedom House 2016).

Graf 1: Demokratický vývoj ČR za rok 2016



Zdroj: Freedom House 2016

Stát má rovněž své důležité solidární funkce, jako je například péče o zdraví, které jsou ve své podstatě příčinou jeho vzniku. A i přes to, že se stát zaručuje za řádné plnění těchto funkcí, neznamená to, že by tyto funkce musel stát sám vykonávat. Jak již glosoval naši českou povahu Karel Čapek: „Jeden z našich národních rysů je silná nechuť k úřadům; ale stejně výrazným rysem naší povahy je mystická důvěra, že úřady se mají o všechno postarat a mají k tomu plno prostředků“ (Čapek 1991: 12), avšak je důležité si uvědomit, že „stát nebývá ani dobrým lékařem, ani dobrým učitelem“ (Projev prezidenta republiky Václava Havla na sympóziu „Myšlenky Václava Havla a koncept občanské společnosti“ dne 26.dubna 1999). Této role se mohou chopit organizace občanské společnosti.

⁶ Hodnota 0 byla nejnižším skóre a hodnota 100 nejvyšším skóre.

Organizace občanské společnosti (OOS)

Skovajsa, z jehož terminologie vycházím, využívá ve svých textech termín občanský sektor neboli organizovaná občanská společnost, poněvadž považuje další běžně užívané termíny (neziskový sektor, třetí sektor, nestátní neziskový sektor, nevládní sektor dobrovolnický či nezávislý sektor) za málo výstižné či dokonce negativní (Skovajsa 2010: 33 a 37). Zmíněné termíny postrádají ve svém názvu spojitost se základnou občanské společnosti a organizovaných aktivit, které se v rámci ní odehrávají (Skovajsa 2010: 19). Vzhledem však k řadě zdrojů, z nichž má práce vycházet, budu pro potřeby této diplomové práce považovat zmíněné termíny za synonyma.⁷ Pojem občanský sektor či organizovaná občanská společnost je využíván pro „*organizované sdružování občanů mimo trh a stát*“ (Skovajsa 2010: 18–19), kdy toto organizované setkávání občanů tvoří část občanské společnosti. Občanský sektor svojí podstatou vyplňuje prostor mezi rodinou člověka, mezi státem, kde žije a mezi trhem, jehož aktivit se účastní (ibid). Neziskové organizace přicházejí s řešeními, na které by státní politika sama nepřišla, ale na základě informací a zkušeností odborníků z neziskového sektoru je může realizovat.

Kromě inovačního potenciálu jsou OOS státem najímány, aby dávaly zpětnou vazbu státním opatřením, které je potřeba monitorovat (Rozhovor s Hanou Frištenskou 2016). V dnešní bouřlivé době, kdy jsou občané nespokojeni s chováním svých volených zástupců a hovoří se o „křizi legitimacy státních institucí“ (Skovajsa 2010: 18–19), je třeba zdůrazňovat nezastupitelnou roli občanského sektoru nejen v charitativní a komunitní oblasti, ale především ve veřejné diskuzi týkající se kontroly ekonomické a politické moci (ibid). „*Organizace občanské společnosti vyrůstají z podhoubí občanské společnosti a čerpají z ní své lidské, materiální, kulturní a hodnotové zdroje*“ (Skovajsa 2010: 19), plní rozmanité činnosti a získávají tak důležité funkce ve společnosti (ibid). Jako jeden z hlavních problémů spolupráce neziskového sektoru se státem však

⁷ Tento terminologický problém zmínila v rozhovoru také projektová koordinátorka ANNO ČR: „(...) když něčemu řeknu neziskový, tak mu prostě dávám do vínku, že není ziskový. Proto se mi mnohem víc líbí označení nevládní. Je to určité vymezení vůči výkonné moci. A domnívám se, že nevládní je mnohem lepší označení pro to, co ten sektor dělá, co zajišťuje“ (Rozhovor s Marií Froulíkovou 2017).

Frištenská z RVNNO vnímá právě nestabilitu neziskových organizací, které jsou velice často závislé na charizmatu a schopnostech jednoho či dvou lidí (Rozhovor s Hanou Frištenskou 2016).

Typologie OOS

Občanská společnost je tvořena lidmi, kteří se "*dobrovolně podílejí na spravování věcí veřejných*" (Frič 2015: 1). Angažovat se ve společnosti mohou jak individuálně, tak kolektivně a zároveň spontánně či organizovaně. V této práci se zaměřím na kolektivní, formálně organizovanou angažovanost realizovanou zaměstnanci zkoumaných asociací skrze jejich práci. Do této kategorie spadá podle Friče (2015) dobrovolnictví a členství v nestátních neziskových organizacích (NNO), což přehledně zobrazuje následující tabulka.

Tabulka 7: Čtyři oblasti občanské společnosti

Spontánní		Formálně organizovaná
Individuální	Sousedská výpomoc, aktivismus všedního dne, virtuální aktivismus	Účast ve volbách, na zasedáních místního zastupitelstva
Kolektivní	Občanská sebeorganizace ad hoc	Členství a dobrovolnictví v NNO; transakční aktivismus

Zdroj: Frič 2015: 1

Autoři, kteří se neziskovému sektoru dlouhodobě věnují, se shodují na tom, že neziskové organizace netvoří stejnorodý celek. Z toho důvodu vznikla řada typologií neziskového sektoru podle charakteru neziskových organizací (Foley a Edwards 1996, Hasenfeld a Gidron 2005), případně podle orientace na společenské jevy a jiné faktory, které souvisí s občanskou společností (Wilson a Janoski 1995; Sivesind, Pospíšilová a Frič 2013). Pro potřeby svého výzkumu využiji typologii Friče a Goulliho (2001), která redukuje funkce na servisní a advokační, a sledovaný zájem na vzájemně prospěšný a obecně (veřejně) prospěšný⁸.

OOS se z hlediska typu činnosti (funkce) dělí na servisní a advokační. **Servisní** se zaměřují svojí činností na poskytování služeb jak členům, tak nečlenům. Patří sem

⁸ Srovnej Skovajsa 2010: 41 - 42

různé organizace ve vzdělávací, sociální či zdravotní oblasti. **Advokační OOS** se na veřejné rovině věnují obhajobě zájmů. Mohou se zaměřovat na zájmy členů, určité skupiny občanů nebo se věnují obecnému zájmu. Sem můžeme zařadit například odbory či organizace zaměřené na ochranu práv rozličných skupin. Další možnou kategorizaci vidíme v dělení na vzájemně prospěšné a veřejně (obecně) prospěšné OOS. **Vzájemně prospěšné organizace** se výhradně zaměřují na prospěch svých členů. Jejich členové tak získávají přístup k výhodnějším službám a organizace se zasazuje v obhajobě jejich zájmů. Sem zařazujeme nejrozličnější spolky, sportovní oddíly či odbory a družstva. **Veřejně (obecně) prospěšné organizace** svoji činnost směřují na veřejný zájem. Patří sem například nadace, nadační fondy, církve a obecně prospěšné společnosti či organizace, která bojují proti korupci a hájí práva veřejnosti (Skovajsa 2010: 41-42; Frič 2015: 2).

Jak popisuje ve své studii Frič (2015), organizace běžně poskytují svým členům služby a zároveň se snaží zasahovat do procesu tvorby politik, aby ovlivnily rozhodování ve věcech veřejných. Obě tyto funkce mohou organizace plnit jednak pro své členy a být si tak uvnitř organizace vzájemně prospěšní, jednak také může být v jejich zájmu se činit směrem ven a být obecně prospěšné pro veřejnost. V drtivé většině je však jedna funkce v převaze, ať už se jedná o servisní či advokační funkci, nebo určitý sledovaný zájem zaměřený na členy či na veřejnost. Z vytvořené typologie vychází dělení na tradiční zájmové organizace, nové servisní organizace a tradiční a nové advokační organizace (Frič 2015 1-3), jak ukazuje tabulka.

Tabulka 8: Typologie neziskových organizací v ČR

Funkce	Sledovaný zájem	
	Vzájemně prospěšný	Obecně prospěšný
Servisní	Tradiční zájmové organizace: <ul style="list-style-type: none"> • sport, • rekreace, • komunitní rozvoj, • zájmové spolky 	Nové servisní organizace: <ul style="list-style-type: none"> • sociální a zdravotní péče, • vzdělávání, • umanitární pomoc, • charita
Advokační	Tradiční advokační organizace: <ul style="list-style-type: none"> • odbory, • zaměstnanecké svazy, • profesní organizace (komory), • politické strany 	Nové advokační organizace: <ul style="list-style-type: none"> • ochrana životního prostředí a práv zvířat, • ochrana lidských práv, • ochrana neziskových práv (práv spotřebitelů, minorit, ...)

Zdroj: Frič 2015: 3

V této práci bych ráda pracovala s vymezením **nových advokačních organizací**, do kterých Pavol Frič (2015) zařazuje mimo jiné také ochranu neziskových práv (Frič 2015: 3). Vybrané asociace, které zkoumám, se zabývají právě touto ochranou neziskových práv ve smyslu rozvoje profesionalizace neziskového sektoru a podmínek veřejně prospěšných aktivit, čímž napomáhají rozkvětu občanské společnosti.

Nestátní neziskové organizace (NNO)

Zkoumané asociace jsou všeoborovými zastřešujícími platformami pro nestátní neziskové organizace. Typické znaky nestátních neziskových organizací (NNO) definovali sociologové Salamon a Anheier v reakci na potřebu určit takové znaky, které by byly uznávané také v mezinárodním měřítku. Nestátní neziskové organizace by měly být založené na dobrovolnosti, měly by být organizované, samosprávné a neměly by si mezi členy a zaměstnanci rozdělovat zisk, ale zároveň by měly být soukromého charakteru a nezávislé na státu (Salamon a Anheier 1996: 2-3; Skovajsa 2010; Frič 2015).

Hlubší popsání stavu lidských zdrojů v nestátních neziskových organizacích není v České republice snadné kvůli nedostatečným zdrojům dat a metodologického ukotvení, které by mohlo být na výzkum aplikováno (Vrzáček 2015). Z toho důvodu Český statistický úřad zřídil v roce 2004 Satelitní účet neziskových institucí, který doplňuje a rozšiřuje platformu národních účtů a díky mezinárodní srovnatelnosti ve spolupráci se statistickými úřady z celého světa přispívá k lepší orientaci ve sledování neziskových organizací. Pro využití dat při sledování vývoje NNO a jeho následného porovnávání a

tvorby metodiky v rámci Satelitního účtu neziskových institucí se využívá definice **neziskových institucí**, do které se řadí ekonomické jednotky, které vyznačují prvky organizace, neziskovostí, institucionálním oddělením od státu, samosprávností a dobrovolností (ČSÚ 2017).

Autorský kolektiv v čele se Salamonem z Center for Civil Society Studies na Johns Hopkins University v příručce z roku 2013 popisuje na základě dat získaných pomocí satelitních účtů stav občanské společnosti z globálního pohledu. Z jejich srovnání celkem 16 zemí vybraných z celého světa je patrné, že je v občanském sektoru zaměstnáno a platově ohodnoceno zhruba 5 % zaměstnanců a 2 % zaměstnanců jsou dobrovolníci. V roce 2011 podle studie v České republice pracovalo na placených postech v rámci neziskových institucí celkem 1,9 % zaměstnanců a 2,4 % bylo dobrovolníků, což je z hlediska globálního průměru velice nízké číslo a vyplývá z toho jednoznačně nevyužitý potenciál neziskových institucí (Vrzáček 2015: 6-7; Salamon et al 2013).

Zastřešující organizace NNO

Jedním z vyzdvihovaných kladů neziskového sektoru je jeho různorodost. V této sféře tak mají neziskové organizace nmožnost nejen spolupracovat, ale také zde mohou vznikat tuhé konkurenční boje. Aby se mohly neziskové organizace především podporovat, sdružují se pod křídla tzv. zastřešujících organizací (Pospíšilová 2015: 2). Jak zmiňuje tajemnice RVNNO, tyto platformy by měly být pro stát „*partnerem pro ty nejobecnější otázky neziskového sektoru. (...) Jednotlivá ministerstva, ani my (RVNNO, pozn.aut.), se nemůžeme stýkat s každou neziskovou organizací, to nejde. Oni by měli shrnovat expertízu svých členů a měli by ji umět vyzařovat ven, proto by měli být partnerem. A současně jsou místem, odkud mohou jít informace od státu k jejím členům*“ (Rozhovor s Hanou Frištenskou 2016).

Téma zastřešujících organizací je však podle Pospíšilové (2015) zatím bohužel málo probádané, a to jak z pohledu české, tak zahraniční odborné literatury. Problém se skrývá v náročnosti přesného vymezení oblasti působení zastřešujících organizací vzhledem k jejich diverzitě (Pospíšilová 2015; Young 2001; CSOSI 2015).

Rozdělení platforem NNO

Platformy neziskových organizací můžeme pro lepší orientaci rozdělit na sítě, zastřešující organizace (střechy) a zdrojová centra (Knox 2003; McCarron 2003). Síť a

střechy jsou na rozdíl od zdrojových center založeny na členství organizací v platformách. Zdrojová centra jsou organizacím užitečná pro své technické, odborné či informační zázemí, které jim poskytují. Pojem síť označuje horizontálně uspořádanou platformu, za kterou můžeme považovat nejen organizace mající statut a členy, ale také například adresář kontaktů. Střecha je oproti síti více formální platformou, mající členské organizace, poskytující jim servis a hájící jejich zájmy. Podle Melvilla (2010) se jedná o „*reprezentativní organizace, které poskytují svým členům služby spojené s šířením informací, členskou podporu a služby spojené s koordinací, advokační činností, reprezentací, výzkumem a tvorbou politik*“ (Melville 2010: 1577 in Pospíšilová 2015: 3).

Střechy můžeme dále rozdělit podle typu jejich zaměření na oborové a všeoborové. **Oborové** střechy zaštiťují ty neziskové organizace, které mají společnou oblast zájmu či oblast činnosti. **Všeoborové** (všeobecné) střechy hájí zájmy sdružených neziskových organizací jako celku, které jsou sdružené na určitém území. Mezi tyto všeoborové střechy zařazuje Pospíšilová (2015) právě AVPO ČR⁹ a ANNO ČR, které jsem vybrala do svého výzkumu. Jedná se o střechy autonomních NNO, které zajišťují koordinaci a spolupráci svých členských NNO (Pospíšilová 2015: 5), jejichž činnost dobře přibližuje Youngova (2001) typologie ideálních střech.

Young (2001) ve svém textu popisuje tři ideální typy, jak se mohou zastřešující organizace identifikovat. Využiji českého překladu Pospíšilové (2015), která tyto Youngovy ideální typy překládá jako jednotný systém (*goal-seeking systems*), hospodářský spolek (*economies*) a politická komunita (*polities*) (Pospíšilová 2015: 5-6; Young 2001: 292-294). Střechy založené na ideálním typu jednotného systému se dobře shodují na společných cílech a funguje na bázi jasné hierarchie a dělby práce. Asociace založené na principu hospodářského spolku poskytují svým členům efektivnější zajišťování a sdílení zboží a služeb, než kterého by dosáhly na otevřeném trhu. Shoda na společných cílech je nízká. Střecha může pro její členy fungovat také jako fórum, jako politická komunita, kde členové mohou sdílet své strategie a nastínit priority k řešení společných problémů a pomocí diskuze a konsenzu dojít k potřebným závěrům. Jak píše

⁹ Ačkoliv je AVPO ČR ve Státní politice vůči nestátním neziskovým organizacím na léta 2015 – 2020 (str. 22) uváděna jako oborová střecha, v tomto textu vycházím z rozhovorů AVPO, z webových stránek a práce Pospíšilové (2015), které uvádějí AVPO ČR jako všeoborovou organizaci. Ostatně Státní politika vůči NNO na léta 2015-2020 vychází z originálního textu Pospíšilové (2015).

Pospíšilová (2015), AVPO ČR¹⁰ a ANNO ČR se řadí mezi zastřešující organizace NNO, které se snaží o budování politické komunity pomocí vedení diskuzí a hledáním konsenzu (Pospíšilová 2015: 5-6; Young 2001: 292-294).

V této práci využijeme definici zastřešující organizace podle Younga (2001), který je popisuje jako „*neziskové asociace, jejíž členi jsou samy neziskové organizace*“ (Young 2001: 290). Tím tak vymezujeme prostor těm asociacím, které mají mezi členy většinu NNO a samy se jako zastřešující organizace prezentují (Pospíšilová 2015: 3), což je případ obou zkoumaných asociací, které si stručně představíme.

ANNO ČR

Asociace nestátních neziskových organizací v ČR byla založena v roce 2003 za účelem provozovat a organizovat veřejně prospěšné činnosti a „*další aktivity jak pro vlastní členy, tak i pro veřejnost. Cílem asociace je tak napomáhat k rozvoji občanské společnosti jako respektovaný partner veřejné správy i podnikatelského sektoru*“ (Veřejný rejstřík a sbírka listin ANNO ČR 2016, Stanovy ANNO ČR 2015). Asociace zastupuje převážně zájmové a členské organizace, cílovou skupinou pro tuto asociaci je zhruba 100 000 organizací v zemi (Rozhovor s Markem Šedivým 2016).

ANNO ČR má v současnosti zaměstnance na celkem 3,5 úvazku. Sama se prezentuje jako všeoborová asociace, má regionální strukturu (Rozhovor s Martinou Berdychovou 2016) a je zapsaným spolkem, do jehož hlavní činností spadá vytváření podmínek k rozvoji veřejně prospěšných aktivit NNO, provoz veřejně prospěšné činnosti, informační a poradenský servis jak členům, tak dalším zájemcům z řad NNO a mimo jiné i spolupráce s „*orgány veřejné správy a s územními samosprávnými celky České republiky, s odborníky a také s dalšími veřejně prospěšnými organizacemi v České republice i v zahraničí*“ (Stanovy ANNO ČR 2015).

Součástí ANNO ČR jsou jak spolky, tak střešní organizace s regionálními členy. Jak zmiňuje Berdychová, po složité restrukturalizaci organizace se „*konečně podařilo vybavit kancelář kvalifikovanými a motivovanými zaměstnanci a můžeme začít naplňovat po 12 letech naše poslání*“ (Rozhovor s Martinou Berdychovou 2016). Členi ANNO ČR

¹⁰ AVPO ČR bylo původně členem ANNO ČR, což již v současné době neplatí. Organizace spolu v současné době spolupracují a uvažují nad vytvoření společného memoranda, které by tuto vzájemnou kooperaci formálně potvrdilo (Rozhovor s Alešem Mrázkem 2016).

jsou buď aktivní krajské asociace NNO všeoborového charakteru či NNO, „*kteřé mají svou činností či velikostí celorepublikový charakter*“ (Stanovy ANNO ČR 2015). ANNO ČR sdružuje celkem 9 krajských asociací NNO a 25 NNO celorepublikového charakteru (Výroční zpráva ANNO ČR 2015), což čítá cca 900 nestátních neziskových organizací sdružených pod ANNO ČR (Rozhovor s Marií Froulíkovou 2017).

AVPO ČR

Činnost Asociace veřejně prospěšných organizací ČR se odvíjí od jejího vzniku v roce 2010. Organizace vznikla pro podporu servisních organizací, jejichž zájmy se do té doby ztrácely v plošně pojímaných regulacích pro neziskový sektor a v současnosti tak cílí na zhruba 8 000 organizací v republice (Rozhovor s Markem Šedivým 2016). Servisní organizace se primárně zaměřují na výkon své služby a vzhledem k početným regulacím oblasti veřejně prospěšných služeb jim již na hájení svých zájmů nezbyvá kapacita. AVPO ČR je vedena jako spolek a je jedinou zastřešující všeoborovou platformou působící na celém území České republiky pro neziskové servisní organizace, které poskytují veřejně prospěšné služby (Výroční zpráva AVPO ČR 2015). Považuje se za advokační organizaci ve smyslu hájení zájmů svých členů, ale nemají ambici stát se tzv. hlídacím psem demokracie, jako je například uskupení Rekonstrukce státu (Rozhovor s Alešem Mrázkem 2016). Svoji činností se snaží zaměřovat na budování filantropie, vícezdrojové financování a „*přispívat k vytváření transparentního, spolehlivého a moderního neziskového sektoru*“ (AVPO ČR 2016). Poskytuje „*vzdělávací, informační a poradenské služby členům Asociace a také ostatním veřejně prospěšným a/nebo neziskovým organizacím (...) a všemi dostupnými prostředky prosazuje zájmy veřejně prospěšných organizací*“ (Stanovy AVPO ČR 2015; Výroční zpráva AVPO ČR 2015; Veřejný rejstřík a sbírka listin AVPO ČR 2016; AVPO ČR 2016).

Členy AVPO ČR jsou organizace, které vykonávají veřejně prospěšnou činnost, mají v provozu webovou stránku a každoročně zveřejňují výroční zprávu o hospodaření. Členy se stávají také organizace, které získají Značku spolehlivosti (Stanovy AVPO ČR 2015). K 31.12. 2015 sdružovala AVPO ČR celkem 94 organizací (Výroční zpráva AVPO ČR 2015).

UZS a RVNNO

V souvislosti s činností ANNO ČR a AVPO ČR je potřeba zmínit poradní orgán vlády zabývající se vytvářením podmínek pro práci NNO, a to RVNNO a také sekci neziskových organizací UZS, která zastupuje zaměstnavatele v neziskovém sektoru a poskytuje jim legislativní servis (Výroční zpráva RVNNO 2015; Výroční zpráva UZS 2014). Společně s těmito všeoborovými zastřešujícími organizacemi se tak snaží o utváření fungujícího a transparentního prostředí českého neziskového sektoru.

Podíl občanského sektoru v současné veřejné politice

V rámci EU jsou již neziskové organizace vnímány jako součást sektoru, který má významný vliv na určování směru politického dialogu, procesu tvorby politik a sehrává tak důležitou roli při komunikaci s veřejností. Ačkoliv do našich končin proniká tento trend stále velice pomalu, v členských zemích Evropské unie se často setkáváme s tímto přístupem, který se snaží úspěšně integrovat neziskové organizace do procesu tvorby politik. Kopečný a Lebeda (2008) ve své studii uvádí, že skrze aktivní zapojení různých skupin do spolkového života je možné zdokonalit nejen kvalitu a transparentnost, ale také posílit důvěru občanů jak ve státní správu, tak v demokracii jako takovou. Právě prvek důvěry hraje klíčovou roli. Současná legitimita občanského sektoru je založena na důvěře veřejnosti, která se může také odrážet v kapacitě členských základů neziskových organizací. Bez podpory veřejnosti se totiž občanský sektor není schopen podílet na procesu tvorby politik (Kopečný a Lebeda 2008: 10, 27).

Zároveň však potřebuje také podporu státu, který mu umožní vytvořit určitý manévrovací prostor pro své aktivity. RVNNO byla pověřena nechat vypracovat dílčí studie vedoucí k vytvoření Koncepce politiky vlády vůči nestátním neziskovým organizacím na roky 2015-2020. Cílem bylo vytvořit dokument, který bude považován za „*východisko pro rozvoj a monitoring koncepčních opatření, která může stát a jeho orgány uplatňovat ve prospěch udržitelnosti (případně rozvoje) NNO a jejich role ve společnosti*“ (Vláda ČR: Dílčí studie Státní politice vůči NNO na léta 2015-2020). Mezi klíčové změny patří také posílení zastřešujících platforem NNO, které by se tak mohly stát legitimními partnery ve spolupráci se státní správou a lépe tak prosazovat tuto systémovou spolupráci (Nadace Neziskovky.cz 2015). Podle tajemnice RVNNO se z neziskových organizací stali velmi dobří lobbisté, kteří dokáží aktivně prezentovat to, co považují za důležité. Profesionalizovaná všeoborová celorepubliková síť je podle ní

silným partnerem, se kterým může RVNNO spolupracovat na stejné úrovni jako s UZS (Rozhovor s Hanou Frištenskou 2016). Jak píše Skovajsa, uskutečňovat obecné blaho není v zájmu pouze státu a jeho institucí vybavených veřejnou mocí, ale také v zájmu soukromých OOS, které vykonávají veřejně prospěšné aktivity. Stát jim na oplátku poskytuje daňová zvýhodnění a jiné benefity (Skovajsa 2010: 83). Zároveň je však v současnosti velice obtížné definovat veřejnou prospěšnost, poněvadž je otázkou, „*jak co nejoptimálněji alokovat nedostatkové prostředky*“ (Skovajsa 2010: 84). Současná právní úprava veřejné prospěšnosti však není stále uspokojivá (ibid; Rozhovor s Alešem Mrázkem 2016).

Profesionalizace občanského sektoru

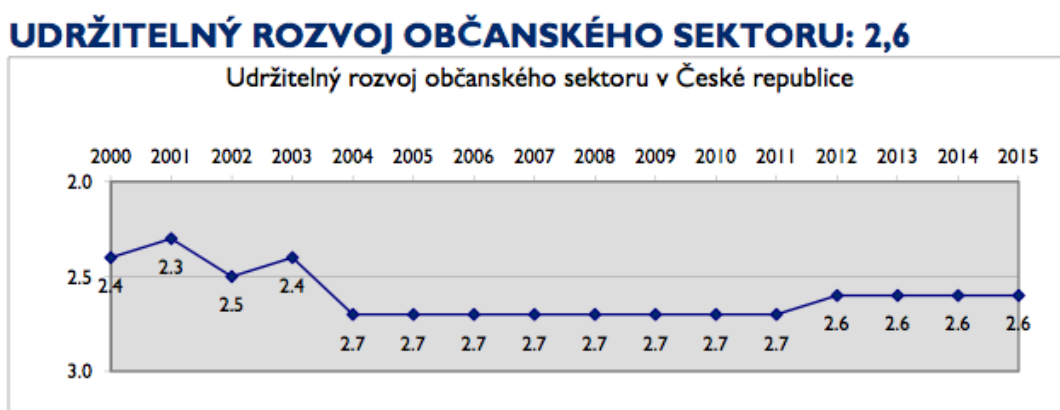
Jak jsme již zmiňovali, organizace, které chtějí úspěšně ovlivňovat proces tvorby veřejných politik, by si měly umět, mimo jiné, stanovit dlouhodobé cíle a obhajovat své výstupy, které by obstály mezi profesionály (Fellegi Report 1996: 14-15). Aby tak byly neziskové organizace v dosahování svých cílů efektivnější, snaží se v současné době ve své činnosti profesionalizovat. Dílčí studie vypracované jako podklady pro vypracování Státní politiky vůči NNO pro léta 2015-2020 se proto zmiňují o profesionalizaci nestátních neziskových organizací (Frič 2015; Vrzáček 2015).

Jedná se o poměrně nový jev, který se začal v českém prostředí více objevovat v roce 2005 po vstupu České republiky do Evropské Unie. Důvodem profesionalizace byla snaha o získání veřejných finančních prostředků poskytovaných jak státní správou, tak fondy EU. Neziskové organizace svojí snahou o profesionalizaci reagují také na nutnost přizpůsobení se manažerským metodám, které jim mohou zaručit efektivní řešení problémů a zaručují jejich dlouhodobější udržitelnost v současném světě. Tlakem modernizace společnosti jsou nuceny svoji zaběhnutou strukturu více hierarchizovat a osvojit si specializaci na jednotlivé činnosti (Frič 2015). Podle Frištenské z RVNNO probíhá profesionalizace ve zhruba 10 % registrovaných neziskových organizací především v sektoru služeb. Profesionálové se nacházejí v současnosti také v nadacích a nadačních fondech a v advokační oblasti. V zájmových organizacích by mohla být profesionalizace i škodlivá. Především je však nutná profesionalizace u organizací, které získávají veřejné peníze. Těch však v současnosti není mnoho. „*Když se podíváte na naše rozbor, státní rozpočet podporuje necelé 2 % registrovaných neziskových organizací, kraje podporují cca 7 % neziskových organizací. A v minulém programovém období na EU fondy dostala podporu 0,7 % neziskových organizací. Takže je jasné, že to není žádné*

velké množství, a to jsou ty, které jsou profesionalizované“ (Rozhovor s Hanou Frištenskou 2016).

V další interpretaci je podstatné také to, co si pod pojmem profesionalizace občanské společnosti představujeme. V rámci hodnocení advokační kapacity českých neziskových organizací jsou každoročně tázáni experti, kteří se pohybují v neziskovém sektoru. Jejich výpovědi se zaznamenávají v podobě Indexu životaschopnosti, jinými slovy **Indexu udržitelného rozvoje občanského sektoru (CSOSI)**, který dlouhodobě sleduje stav občanské společnosti. V současné době index pro americkou organizaci USAID monitoruje AVPO ČR. Hodnota indexu¹¹ v roce 2016 zůstává ve srovnání s předchozími roky konstantní na hodnotě 2,6¹², což je dobrý výsledek, jak můžeme vidět na grafu 2 a grafu 3.

Graf 2: Udržitelný rozvoj občanského sektoru v ČR

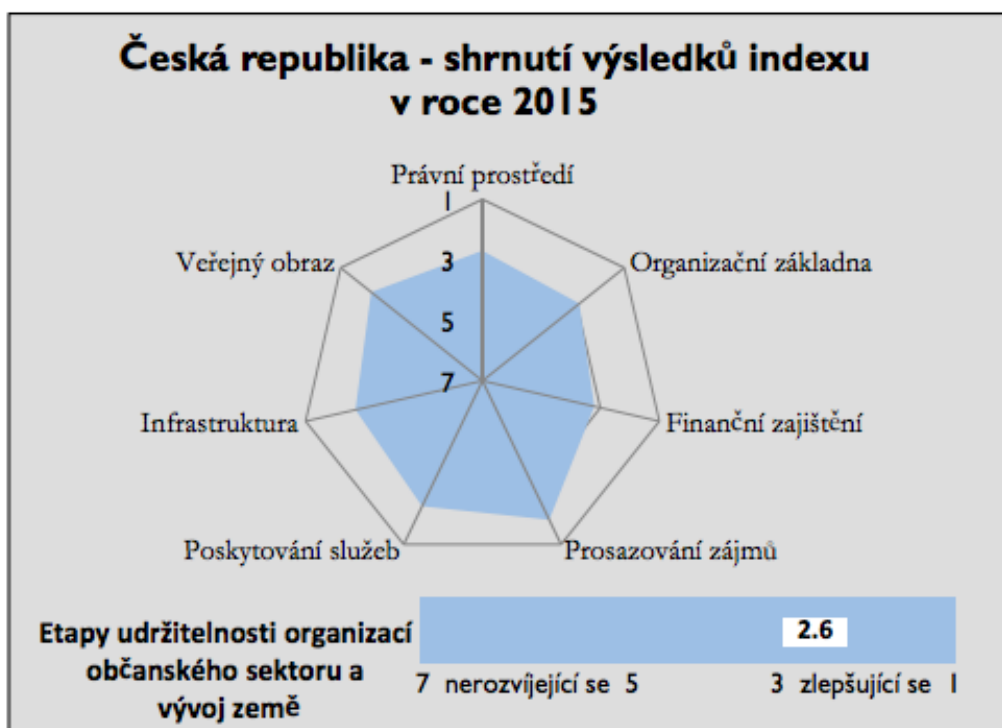


Zdroj: CSOSI 2015

¹¹ Hodnota 1 znamená nejlepší hodnocení a hodnota 7 nejhorší hodnocení.

¹² Stupnice 7 –5 nerozvíjí se a 3-1 rozvíjí se.

Graf 3: Index udržitelného rozvoje občanského sektoru (CSOSI) pro rok 2015

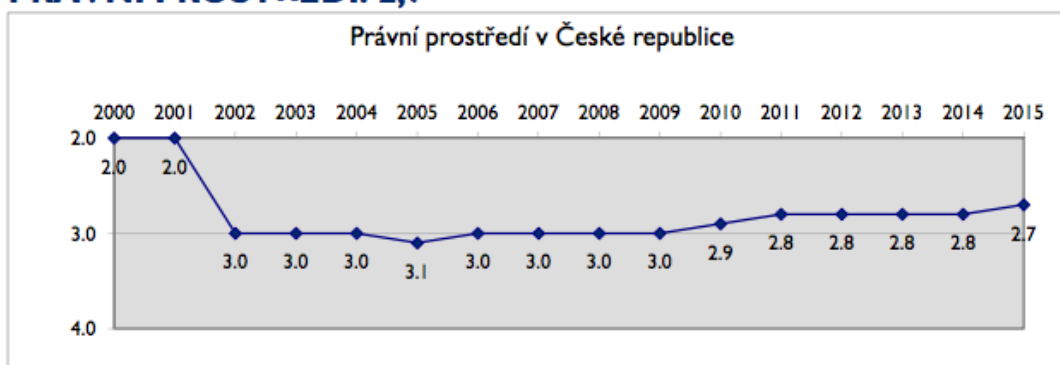


Zdroj: CSOSI 2015

Oproti tomu došlo ke zlepšení právního prostředí a prosazování zájmů v občanském sektoru, jak ukazují následující grafy. Svůj podíl na tom má zavedení Státní politiky vůči nestátním neziskovým organizacím na léta 2015 až 2020. Avšak i nadále jednotlivé NNO nemají „dostatečnou kapacitu, aby připomínkovaly zákony, a v tomto směru spoléhají na zastřešující organizace. V důsledku toho narůstá význam zastřešujících organizací jako je Asociace nestátních neziskových organizací ČR (ANNO ČR) a Asociace veřejně prospěšných organizací ČR (AVPO ČR)“ (CSOSI 2015: 7).

Graf 4: Vývoj právního prostředí v českém občanském sektoru

PRÁVNÍ PROSTŘEDÍ: 2,7



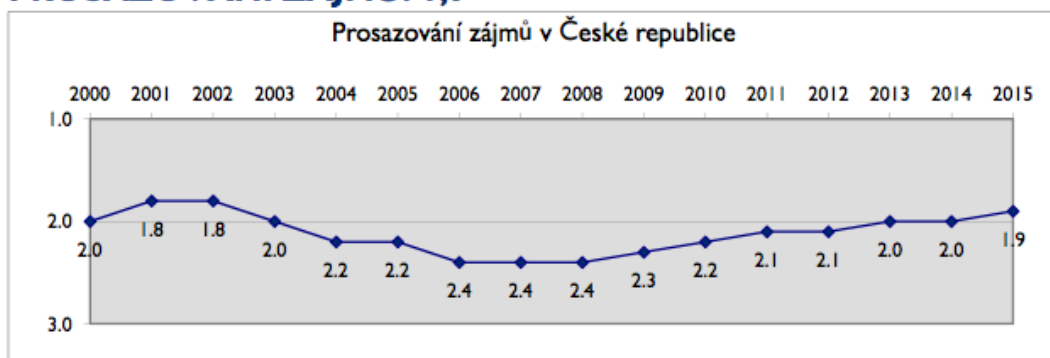
Zdroj: CSOSI 2015

Český neziskový sektor je na základě těchto hodnot řazen do zemí, ve kterých se udržitelnost neziskových organizací stále rozvíjí, průměrné úrovně pak dosahuje v dimenzích finančního zajištění a v organizačních základech. Rostoucí důraz na profesionalitu se také odráží ve vyšší produktivitě práce. Té se snaží neziskové organizace dosáhnout změnami v organizaci řízení a práce jednotlivých pracovních pozic zaměstnanců. Zdůrazňována je přílišná závislost českého občanského sektoru na veřejných dotacích, především těch, které proudí ze strany Strukturálních fondů EU (Vrzáček 2015: 7-8).

Jak nám přehledně znázorňuje následující graf, advokační kapacita českých neziskových organizací má od roku 2008 vzestupnou tendenci být experty dobře hodnocena (Frič 2015: 7).

Graf 5: Vývoj advokační kapacity v českém neziskovém sektoru

PROSAZOVÁNÍ ZÁJMŮ: 1,9



Zdroj: CSOSI 2015

Podle výzkumníků je prosazování zájmů neziskových organizací na vzestupu, avšak současně se samotný občan neziskovým organizacím vzdaluje a významně klesá zájem o členství (Frič, Pospíšilová 2009; Frič 2015: 7). Navrátil a Pospíšil (2012) nazývají tento fenomén vykořeňováním neziskových organizací ze života občanů a identifikují jej především v části nových advokačních organizací. Podle autorů nesdílí názory a potřeby občanů a lidé k nim ztrácejí důvěru (Navrátil a Pospíšil 2012: 2). Podle Dekkera (2009) vede specializace neziskovek na jednotlivé činnosti ke zmenšení zaměření jejich zájmu na členy. Tím se tak neziskovky pomalu, ale jistě začnou členům odcizovat (Frič 2015: 9). Jak je pak možné, že se advokační kapacita zvyšuje, když neziskové organizace přichází o členskou základnu, a tak jim ubývá možností, pro koho prosazovat návrhy ve formě politických požadavků? Rozdílnost těchto závěrů tkví v odlišném uchopení pojmu profesionalizace. Pokud se bude kvalita advokačních kapacit měřit z hlediska lepší organizace, přístupu k financování, řízení lidských zdrojů a dalších manažerských dovedností, pak lze tvrdit, že advokační kapacita roste (Frič 2015: 7).

Profesionalizace občanského sektoru se tedy týká nejen změny metod řízení organizace, ale také zaměstnávání expertů, kteří nejenže rozumí problematice, kterou se daná nezisková organizace zabývá, ale kteří zároveň dokáží tuto problematiku prosadit ve veřejněpolitickém procesu. Co se týče udržitelnosti a kvality lidských zdrojů v neziskovém sektoru, zakladateli a manažery se často stávají vysokoškolsky vzdělaní lidé. Jelikož trend počtu vysokoškolsky vzdělaných lidí je vzestupného rázu, rostou společně s ním i pozitivní vyhlídky stabilizace neziskového sektoru. Jedním z doporučení navrhovaném v dílčí studii pro Koncepci politiky vlády vůči nestátním neziskovým organizacím do roku 2020 je tak užší a intenzivnější spolupráce mezi univerzitami a nestátními neziskovými organizacemi. Důležité je i vzdělávání zaměstnanců ve formě kurzů pořádaných těmi neziskovými organizacemi, které se zabývají profesionalizací občanského sektoru. Stále však v českém prostředí chybí ucelený systém, který by komplexně monitoroval stav neziskového sektoru a poskytoval by tak reprezentativnější data pro další interpretaci a následné rozhodování (Vrzáček 2015).

Analýza PAC zastřešujících organizací

V následující části práce bude provedena analýza PAC zkoumaných zastřešujících organizací ANNO ČR a AVPO ČR, a to podle sedmi faktorů, které pro operacionalizaci PAC využili ve svém výzkumu autoři Howlett a Oliphant (2010). Kvůli přehlednosti výstupů jsem se rozhodla rozčlenit zmíněné faktory do tří nových kategorií, které nazývám organizace, individuální kapacita a analýza.

První kategorie organizace v sobě pojme dva faktory PAC, a to schopnost otevřeně riskovat a podporu inovativního myšlení v organizaci. Do této kategorie spadá také vnímání exkluzivity organizace. Pokud se prokáže, že ve zkoumaných organizacích převažuje konformní myšlení a zaběhlé rutinní postupy, můžeme předpokládat nižší PAC asociací. Zahrneme sem i pojetí krátkodobých, střednědobých a dlouhodobých cílů organizace.

Druhá kategorie se zabývá individuální kapacitou a zahrnuje pátý faktor PAC, kterým je vzdělání pracovníků v oblasti veřejných politik, kteří jsou v druhé části práce pojmenováni jako zaměstnanci. V této části se zaměříme také na pracovní pozici respondentů, náplň jejich práce, zkušenosti, motivaci a popis jejich běžného dne.

Ve třetí kategorii se zaměříme na analytickou a výzkumnou kapacitu asociací. Kategorie s názvem analýza v sobě pojímá čtyři faktory PAC, kterými jsou požadavky na výstupy analýz, kvalita výzkumu a kombinace různých stylů analýz a způsob sběru dat. K faktoru, který v sobě zahrnuje požadavky na výstupy analýz, zařazují informace o současných aktivitách organizací, které jsou s těmito požadavky tématicky spjaté.

Na základě zmíněných kategorií se pokusíme zjistit expertní kapacitu zkoumaných asociací. Výsledek následně dáme do kontextu s teorií vzájemné závislosti na základě postojů a názorů respondentů, které uvádím v poslední části kapitoly. Respondenti byli tázáni na své postoje týkající se profesionalizace neziskového sektoru, spolupráce občanského sektoru se státní správou a současného vlivu neziskových organizací na tvorbu veřejné politiky v ČR.

Analýza obou organizací bude pro ucelenost tématu doplňována informacemi z expertních rozhovorů s tajemnicí RVNNO a viceprezidentem UZS pro NNO.

Organizace

Schopnost otevřeně riskovat

ANNO ČR v současné době prochází dle respondentů významnou změnou, dříve totiž fungovala na bázi značně omezeného personálního režimu. Zaměstnanci ANNO ČR cítí podporu své organizace v rozvíjení inovativního myšlení, originality a intelektuální svobody, nevnímají ve své organizaci konformní myšlení a rutinní postupy spojované s tupou mechanickou činností, avšak administrativním a byrokratickým povinnostem se nevyhnou. Exkluzivita jejich organizace tkví v možnosti zastřešit celý nevládní sektor, poněvadž dle zaměstnanců jej ANNO ČR vnímá jako jeden celý komplex a snaží se uchopit jeho diverzitu. *„Občanská společnost může fungovat pouze tehdy, pokud je ta trojnožka nějakým způsobem vyvážená. Myslím tím nevládní sektor, vládu a business. V České republice se hodně dbá na business, případně na vládu. Ale nevládní sektor pokulhává. Asociaci vnímám jako jeden z nástrojů, jak toto vyrovnat“* (Rozhovor s Marií Froulíkovou 2017).

Zaměstnanci AVPO ČR považují inovativnost a kreativitu za důležitý předpoklad pro jejich činnost a tyto atributy jsou součástí jejich každodenní práce. Mezi zaběhlé rutinní (ale v tomto smyslu spíše pravidelné) postupy zahrnují administrativní záležitosti, které spojují převážně s členstvím či s procesem hodnocení spolehlivosti, které odkazuje na Značku spolehlivosti. Dále se rutina týká oběhu účetních dokladů či postupu při příjmu členů a pravidelně probíhá monitoring nových novel a zákonů přes platformu UZS a následně zasílají své připomínky přes UZS nebo RVNNO dále. Respondenti vnímají výjimečnost své organizace ve malém kolektivu, velkém dosahu činnosti a ve své Značce spolehlivosti. Jedinečnost AVPO ČR vidí také v jejím poslání, poněvadž se jako jediná zaměřuje na obhajobu zájmů servisních NNO.

Podpora inovativního myšlení v organizaci

Předsedkyně ANNO ČR považuje ve fungování asociace za klíčové pravidelné stanovování schůzek. Každý týden mají zaměstnanci ANNO ČR poradu, kde hovoří o vizích a dlouhodobých cílech organizace a zároveň sdílí nově nabyté poznatky. Velké množství myšlenek generovaných na těchto setkáních bude moci organizace uplatnit dle zaměstnanců brzy v praxi díky získaným prostředkům z EU, které ji umožní strategicky plánovat a rozvíjet se. *„Kancelář je ta vláda, parlament jsou ty výbory a dozorčí rada je soudní moc. A nesmí se to motat. (...) Zdrojem inovací je manažerská struktura, ta*

zaměstnanecká, aby lidé měli svá práva, svůj prostor a motivaci“ (Rozhovor s Martinou Berdychovou 2016).

Pro AVPO ČR je pravidelné setkávání při poradách a otevřená komunikace v rámci pracovního týmu, kde je prostor k diskuzi, základem pro dobré fungování asociace.

Krátkodobé, střednědobé a dlouhodobé cíle

Vzhledem k tomu, že ANNO ČR v době dotazování přecházela ke strategickému plánování, neměla ještě jasně ukotvené cíle za celou asociaci. Proto bych zde uvedla alespoň představu, jakou mají zaměstnanci ohledně krátkodobých cíl a dlouhodobých cílů organizace. Mezi krátkodobými cíli byla zmíněna stabilizace a aktivizace členské základny, v rámci dlouhodobých cílů se asociace bude zaměřovat na podporu neziskového sektoru a občanských aktivit v očích veřejnosti. Češi si dle názoru Remešové představují pod pojmem neziskový sektor všemožné aktivity, ale neuvědomují si, že tyto činnosti vycházejí z potřeb společnosti (Rozhovor s Blankou M Remešovou 2017).

Mezi své krátkodobé cíle řadí AVPO ČR rozvoj svých aktivit, do čehož zahrnuje naplňování stávajících projektů, ukončení probíhajících výběrových řízení na leadery mezi vlastními členy a dokončení strategického plánu na další tříleté období. Střednědobé cíle z pohledu prezidenta AVPO ČR organizace nemá, poněvadž plánuje na dva až tři roky dopředu a střednědobé cíle tak splývají s cíly dlouhodobými. V rámci dlouhodobých cílů plánuje AVPO ČR do tří let rozšířit členskou základnu na 150 organizací, mít své velvyslance v krajích a také vytvořit týmy pro připomínkování legislativy a pro lobbying. Tento krok počítá s aktivním zapojením členů asociace. AVPO ČR se bude nadále snažit o rozšiřování povědomí o značce spolehlivosti a rozmnožovat počet držitelů značky, aby se značka stala prestižním a vyhledávaným oceněním. Asociace se rovněž chystá přinést nová témata, zejména odpovědnost správních rad v organizaci.

Shrnutí

Ani v jedné zkoumané asociaci nevnímají respondenti přítomnost konformního myšlení a rutinních postupů, které by nějakým způsobem brzdily rozvoj jejich organizace. Jedinou zmiňovanou výjimku tvoří zaběhlé administrativní postupy, bez kterých se však neobejde žádný chod organizace. Pravidelné schůzky týmu a otevřená komunikace jsou

základem pro fungování obou organizací, tak jako inovativnost a kreativita, které prostupují oběma organizacema nehledě na hierarchii. Obě asociace jsou si vědomi své exkluzivity, ANNO ČR v ní vidí možnost zastřešit celý nevládní sektor a uchopit jeho diverzitu, AVPO ČR vnímá svou výjimečnost v malém kolektivu, své Značce spolehlivosti a možnosti jako jediná asociace zastupovat zájmy servisních NNO. Organizace, které mají vysokou PAC, by měly být způsobilé si stanovit dlouhodobé cíle. Obě asociace se zabývají krátkodobými a dlouhodobými cíli své organizace, střednědobé se v jejich plánech nevyskytují, poněvadž splývají s dlouhodobými cíli. ANNO ČR v současnosti prochází významnou rekonstrukcí organizace a v době rozhovorů si stanovuje své krátkodobé a dlouhodobé cíle, AVPO ČR má své cíle jasně definované.

Tabulka 9: Vysoká a nízká úroveň PAC – kategorie Organizace

Kategorie	Faktory PAC	ANNO ČR	AVPO ČR
Organizace	(1)	(+) schopnost otevřeně riskovat (+) podpora originality myšlení (-) rutinní postup v administrativě (+) vnímání exkluzivity organizace	(+) schopnost otevřeně riskovat (+) podpora originality myšlení (-) rutinní postup v administrativě (+) vnímání exkluzivity organizace
	(2)	(+) podpora nonkonformního myšlení nehledě na hierarchii	(+) podpora nonkonformního myšlení nehledě na hierarchii
	cíle	(-) chybí vymezení dlouhodobých cílů	(+) vymezení dlouhodobých cílů
Celkem		(+) 4 (-) 2	(+) 5 (-) 1

Mezi silné stránky obou asociací se na základě zjištěné vysoké hodnoty PAC v tomto případě řadí schopnost otevřeně riskovat, podpora originality myšlení, vnímání exkluzivity organizace a podpora nonkonformního myšlení nehledě na hierarchii. Důležité je rovněž jasné vymezení dlouhodobých cílů organizace, aby byly asociace schopny v širším časovém úseku obhajovat své závěry a zájmy svých členů. Jasné vymezení dlouhodobých cílů tak patří mezi silné stránky AVPO ČR. Neukotvené dlouhodobé cíle patří mezi slabé stránky ANNO ČR.

Tabulka 10: Silné a slabé stránky AVPO ČR a ANNO ČR – kategorie Organizace

	ANNO ČR	AVPO ČR
Silné stránky	schopnost otevřeně riskovat podpora originality myšlení vnímání exkluzivity organizace podpora nonkonformního myšlení	schopnost otevřeně riskovat podpora originality myšlení vnímání exkluzivity organizace podpora nonkonformního myšlení jasné vymezení dlouhodobých cílů
Slabé stránky	nejasné vymezení dlouhodobých cílů	-

Rutinní postupy v administrativě jsou běžnou agendou v každé organizaci a pokud se nemění ve zbytečné byrokratické zatížení, neměly by být považovány za slabou stránku organizace. Problém u neziskových organizací může nastat, když nemají dostatečný počet zaměstnanců, kteří by se této činnosti mohli věnovat. Jak to vypadá s individuální kapacitou zaměstnanců asociací se dozvíme v následující kapitole.

Individuální kapacita

Vzdělání zaměstnanců a jejich zkušenosti

Koordinátorka projektů a fundraiserka ANNO ČR má ukončené středoškolské vzdělání, v době dotazování studovala Filozofickou fakultu UK. Předsedkyně organizace spolu s vedoucí kanceláře a poradenského centra mají obě vysokoškolské vzdělání, paní Berdychová je ekonomkou a paní Remešová získala doktorát na FF UK z oboru etnologie. Předsedkyně Berdychová zmiňuje, že studovala doktorský program Informatiky a managementu, avšak po roce 1989 byla instituce, kde doktorát dělala, zrušena, a proto titul nezískala. Co se týče předcházející praxe, předsedkyně asociace pracovala 10 let na ministerstvu zahraničních věcí, následně pak v Institutu řízení při úřadu vlády. Poté dělala stavební engineering a po roce 1995 nastoupila jako protidrogový koordinátor do neziskové organizace Magdalena, o.p.s. Projektová koordinátorka a fundraiserka asociace působí v neziskovém sektoru více jak 14 let. Má za sebou praxi v managementu, založila a řídila neziskovou organizaci Charitu Kaplice a působila mimo jiné také na MPSV. Vedoucí kanceláře pracovala s přestávkami v neziskovém sektoru od roku 1997. Působila jako projektová manažerka v rámci

rehabilitačních projektů v tsunami postižené Indonésii a poté se věnovala humanitární a rozvojové pomoci na ostrově Haiti v Karibiku.

Vysokoškolské vzdělání mají dva zaměstnanci **AVPO ČR** ze tří oslovených a dva z nich se účastnili školení, které se týkalo oblasti veřejné politiky. Prezident asociace Marek Šedivý má vysokoškolské vzdělání, které získal na ČZÚ v Praze v oboru zaměřeném na management. V minulosti absolvoval několik seminářů zabývajících se obhajobou zájmů. Publikoval také několik knih se zaměřením na neziskové organizace. V neziskovém sektoru působí od roku 1998. V letech 2000 až 2010 zastával funkci ředitele v servisní organizaci Informační centrum neziskových organizací, o.p.s., která se pak přejmenovala na Neziskovky.cz, o.p.s. Organizace Neziskovky.cz pak zakládala současnou AVPO ČR z toho důvodu, aby se zvláště vyprofilovala asociace hájící zájmy servisních organizací. Ředitelka Monika Jindrová má střední zdravotnickou školu a za sebou dlouhodobou praxi v neziskovém sektoru, ve kterém působí od roku 2010. Účastnila se několika kurzů v rámci profesního vzdělávání zaměřující se na projektové řízení a metodiku. Tajemník AVPO ČR, Aleš Mrázek má ukončené vysokoškolské vzdělání a získal doktorát na Husitské teologické fakultě UK. Aktivně se účastnil v posledních osmi letech několika workshopů a seminářů na téma lobbyingu, pravidelně také přednáší studentům ČZÚ a VŠE na téma etika lobbyingu. V roce 2015 absolvoval na Taiwanu kurz "2015 Workshop on Taiwan's NPOs and Social Enterprises Development". Aleš Mrázek působil na Ministerstvu Informatiky ČR a Ministerstvu vnitra ČR, pak vstoupil do Neziskovky.cz, o.p.s. a nyní pracuje v AVPO ČR. V neziskovém sektoru působí od roku 2007 a již sedm let se zaměřuje na oblast obhajoby zájmů.

Pracovní pozice respondentů

Zaměstnankyně **ANNO ČR** mají své pozice v asociaci rozdělené. Předsdkyně Martina Berdychová se zaměřuje na advokační činnost, projektová koordinátorka a fundraiserka Marie Froulíková má na starosti věci v organizaci směřující ven jako je pořádání konferencí či jednotlivých akcí se specializací na problematiku sociálního bydlení. Vedoucí kanceláře a poradenského centra Blanka M. Remešová komunikuje více dovnitř organizace k jednotlivým členům ANNO ČR. Martina Berdychová byla do funkce předsdkyně zvolena v roce 2013. Zdědila organizaci s velkým vnitřním dluhem a dle jejího názoru se špatnou pověstí. Veškeré své úsilí však organizace vkládá do očistění jména organizace. Projektová koordinátorka a fundraiserka Marie Froulíková působí na

své pozici od května 2016. Pozici vedoucí kanceláře zastává Blanka M. Remešová v době rozhovoru třičtvrtě roku.

Zaměstnanci **AVPO ČR** mají své pozice v týmu rozdělené, ale jak zmiňují, když je potřeba, doplňují se a pomáhají si. Prezidentem asociace je Marek Šedivý. Původně byla pozice prezidenta sloučena s pozicí ředitele, kterou zastával od roku 2010 do roku 2015. Po nástupu nové ředitelky přestoupil Marek Šedivý na čestnou, tedy neplacenou funkci prezidenta. Na současné pozici ředitelky působí Monika Jindrová od května 2016. Na pozici tajemníka organizace pracuje Aleš Mrázek od poloviny roku 2015, který se však touto agendou se zabýval již od založení asociace. Do té doby v organizace oficiálně vystřídal několika pozic od analytika po konzultanta, avšak podle jeho slov náplň práce zůstávala de facto velice podobná.

Náplň práce

Respondenti z obou oslovených organizací se smíchem zdůrazňují, že jejich náplň práce je opravdu pestrá. Předsedkyně **ANNO ČR** zahrnuje do své každodenní rutiny činnosti, které souvisí nejen s postem předsedkyně, ale také ředitelky a projektové manažerky organizace. Na své pozici se zabývá realizací projektů, plynulým chodem organizace, pravidelně je v kontaktu se členy a účastní se výkonných výborů či dozorčích rad, kterých je součástí. Blanka M. Remešová kromě péče o kancelář a účetnictví připravuje konference a semináře týkající se vzdělávání a komunikuje se členy a lektory. V rámci své pracovní doby také sbírá data a kumuluje další sesbírané informace v rámci **ANNO ČR**, které pak přímo aplikuje do materiálů a služeb asociace. Pracovní náplň projektové koordinátorky a fundraiserky záleží na typu akce, na které v dané době pracuje. Sama uznává, že její práce je v jistém smyslu hektická, ale díky své variabilitě ji velmi vyhovuje.

Prezident **AVPO ČR** Marek Šedivý se zabývá fundraisingem a jednáním s dárci, strategickým plánováním a zastupováním asociace ve věcech legislativních. Ředitelka organizace má na starosti celý chod organizace od finančního po personální řízení. V roce 2012 založila spolek *Orbi Pontes o.s.*, který se snaží informovat veřejnost o oblasti sluchového postižení a kde v současnosti působí jako předsedkyně rady. Tajemník organizace zajišťuje kontakt vně i dovnitř, tedy jak s osobami, které je potřebné seznámit s názorem asociace, ale také se členy, kterým zprostředkovává informace týkající se prosazování zájmů členů organizace.

Popis běžného pracovního dne

Na otázku popsání běžného pracovního dne většinou respondenti odpovídali se smíchem, že mi popíší raději pracovní týden, poněvadž i ten je velice bohatý na události. Předsedkyně ANNO ČR Berdychová je ostatníma dvěma respondentkama označována za tu osobu v organizaci, která je hlavním představitelem ANNO ČR a výrazně se tak podílí na advokační činnosti organizace. Organizuje a hlídá realizaci a administrativu projektů, komunikuje také s neziskovkami a politiky v rámci udržování vztahů. *„Sleduji, co se děje na úrovni státní správy, to mi zabere tak 2/5 týdne, sledovat politiku, legislativu (číst, konference, média, kauzy), aby člověk věděl, co se děje na hejtmanství, za kým máme jít, musí být určité penzum znalostí, bez které se střešní organizace neobejde“* (Rozhovor s Martinou Berdychovou 2016). Zmiňuje také, že dvě pětiny z týdne stráví ukládáním a tříděním získaných informací, jak v hlavě, tak v počítači, kde se je snaží vyhodnocovat a vytvářet na základě nich strategii, kam se bude směřování organizace dále upínat. *„Tato analytická činnost je to nejdůležitější, co má předseda dělat. Přizpůsobovat psanou vizi a porovnávat s tím, jak se to vyvíjí. Například když narazíte na to, že členové přestali komunikovat a já musím zjistit, zda je to jen u nás nebo zda je to plošné“* (Rozhovor s Martinou Berdychovou 2016). Koordinátorka projektů a fundraiserka svůj denní harmonogram přizpůsobuje projektům a akcím, jejichž organizaci se věnuje, takže nelze popsat její běžný pracovní den, ani týden. Běžný pracovní den vedoucí kanceláře kromě denního udržování provozu organizace zahrnuje také přípravu seminářů a jednání se členy.

Prezident AVPO ČR však nemá ani běžný pracovní týden. Kromě své čestné pozice v asociaci zastává také již tři roky funkci viceprezidenta UZS a funkci ředitele nadačního fondu Dům Ronalda McDonalda, který je součástí AVPO ČR a kde pan Šedivý pracuje na plný úvazek. Stále tak musí aktivně přizpůsobovat svoji práci na plný úvazek svým dalším aktivitám v rámci AVPO ČR a UZS, které mu tak, jako jeho kolegům, hojně zasahují do volného času. Běžný pracovní týden Moniky Jindrové je rovněž velice pestrý. Má dvě malé děti, které je potřeba ráno vypravit do školy a v rámci pracovních aktivit zvládnat běžný provoz s naplánovanými aktivitami a schůzkami. Do běžného provozu řadí ředitelka AVPO ČR řízení stávajících projektů a psaní nových žádostí o projekt, starost o finanční toky či personální řízení. *“Osm hodin nestačí”*, říká a upřesňuje, že dohromady zhruba dva dny v týdnu stráví v kanceláři, další dva dny po schůzkách a k tomu pracuje z domova, takže se lehce stane, že se její pracovní týden ze

40 hodin prodlouží na 60 hodin. Běžný pracovní týden tajemníka asociace Aleše Mrázka se skládá ze studování aktuálních materiálů, publikační činnosti a pravidelných jednáních mimo kancelář, na které se musí minimálně dvakrát týdně z kanceláře vypravit.

Motivace k práci

Motivací k práci je lidem v **ANNO ČR** využít to, co se v životě naučili a předat své zkušenosti dál. Líbí se jim svižný krok neziskového sektoru a možnosti dále rozvíjet své znalosti v oboru. Paní Froulíková vystihuje svoji motivaci neobyčejně lapidárně: „*Dělám svoji práci ráda a umím to*“ (Rozhovor s Marií Froulíkovou 2017).

Jako silnou motivaci k práci respondenti v **AVPO ČR** uváděli vytváření stabilní a respektované základny neziskových organizací. Neziskový sektor by měl dle jejich názoru být součástí demokratické společnosti, poněvadž „*angažovanost v neziskových organizacích je projevem aktivity a především odpovědnosti, která jinak mnohdy chybí*“ (Rozhovor s Alešem Mrázkem 2016). Motivací je podle nich také zvyšování prestiže neziskového sektoru, který je v českém prostředí velice podceňovaný: „*Lidé pořád čekají, že dostanou něco od státu a málo odpovídají sami za sebe. Neziskové organizace a prakticky i ti lidé společnost tlačí k tomu, aby odpovědnost každého člověka byla vyšší, tzn. aby se lidé uměli postarat sami o sebe a nežádali pořád jenom stát. Samozřejmě s tím státem se musí počítat a je jedním z největších zdrojů, které neziskovky mají. Ale to společenské klima zde není nakloněné k filantropii a v tom je má motivace. Zažil jsem, jak to funguje i v zahraničí, především v USA. A asi bych byl rád, kdyby se aspoň o kousek podařilo pohnout a dožil bych se toho, že se to zlepší*“ (Rozhovor s Alešem Mrázkem 2016).

Shrnutí

Vysokoškolské vzdělání mají čtyři respondenti z šesti dotazovaných, z toho dva mají doktorské tituly z českých vysokých škol, které se však přímo netýkají oblasti veřejných politik. Vzhledem však k dlouhodobé praxi v neziskovém sektoru se dokáží respondenti v zájmech neziskových organizací dobře orientovat. Většina pracovníků se účastnila odborných workshopů a seminářů, které se týkaly obhajoby zájmů a své vzdělání v oblasti veřejných politik si tak pravidelně doplňují.

Zaměstnanci mají své pozice v týmu rozděleny, ale pokud jsou v časové tísní, snaží se ve svých rolích vzájemně doplňovat. Náplň práce respondentů je velice bohatá. Z provedených rozhovorů vyplynulo, že obhajobou zájmů organizací se přímo zabývají

3 oslovení respondenti z 6, a to předsedkyně ANNO ČR a tajemník a prezident AVPO ČR. Ti se v rámci své agendy aktivně účastní zastupování asociací a jejich členů v legislativní oblasti, přípravou projektů či fundraisingem a jednání s dárci. Každý z respondentů však vykonává další pestrou paletu činností, které je zaměstnávají nad rámec běžné pracovní doby. Kromě vedoucí kanceláře ANNO ČR nebyl nikdo z respondentů schopný popsat svůj pracovní den a v některých případech ani pracovní týden, poněvadž jejich harmonogram se pružně mění v závislosti na aktuální situaci. Všichni respondenti tak působí jako časově flexibilní a pracovití lidé, kteří popisovaný nápor činností zvládají často na úkor svého volného času. Vzhledem k široké agendě paní předsedkyně má ANNO ČR malou kapacitu se věnovat oblasti veřejných politik, oproti tomu prezident a tajemník AVPO ČR mají ve svém pracovním harmonogramu větší prostor pro tuto činnost. Motivace, která oslovené pohání k další jejich práci, je z mnoha zdrojů, od snahy rozvíjet a předávat své zkušenosti dále po svižnost tempa neziskového sektoru po utváření stabilní a respektované základny neziskových organizací.

Tabulka 11: Vysoká a nízká úroveň PAC – kategorie Individuální kapacita

Kategorie	Faktory PAC	ANNO ČR	AVPO ČR
Individuální kapacita	(5)	(+) zkušenosti v oblasti veřejných politik (-) není relevantní vzdělání vzhledem k práci	(+) zkušenosti v oblasti veřejných politik (-) není relevantní vzdělání vzhledem k práci
	pozice	(+) jasné rozdělení činností v asociaci	(+) jasné rozdělení činností v asociaci
	náplň práce	(+) práce v oblasti veřejných politik	(+) práce v oblasti veřejných politik
	den	(-) chybí kapacita se věnovat oblasti veřejných politik	(+) kapacita se věnovat oblasti veřejných politik
	motivace	(+) vysoká motivace	(+) vysoká motivace
Celkem		(+) 4 (-) 2	(+) 5 (-) 1

Mezi silné stránky obou asociací patří zkušenosti zaměstnanců v oblasti veřejných politik a jasné rozdělení činností v asociaci. V ANNO ČR těmito zkušenosti disponuje její předsedkyně, AVPO ČR má na agendu veřejných politik jak tajemníka, tak prezidenta asociace, kteří se díky svým zkušenostem mohou v případě potřeby zastoupit. Ve všech

případech mají jmenovaní lidé obhajování zájmů svých členských organizací v náplni práce. Mezi další silné stránky se řadí pro obě asociace silná motivace pro vykonávanou práci. Kde se však asociace rozcházejí je individuální kapacita respondentů se věnovat v rámci své agendy převážně oblasti veřejných politik. Vzhledem k rozličné náplni práce paní předsedkyně ANNO ČR, která zastává vzhledem k personální kapacitě různé pozice v asociaci, není v jejích silách svůj čas věnovat hlavně oblasti veřejných politik, což se pak může odrazit v expertní kapacitě asociace. Narozdíl od toho má AVPO ČR k dispozici dva pracovníky, kteří se obhajobou zájmů a oblastí veřejné politiky zabývají a mohou se tak v případě potřeby odborně zastoupit. Mezi silné stránky můžeme zařadit velký počet vysokoškolsky vzdělaných pracovníků v obou asociacích. Ačkoliv se může nerelevantní vzdělání pracovníků jevit jako slabá stránka, pracovníci asociací tento nedostatek dohánějí bohatou praxí a vzdělávacími kurzy a jejich vzdělání z jiného oboru se tak nemusí projevit na výsledcích práce, naopak může chod organizace obohatit o nové přístupy. Z toho důvodu bych vysokoškolské vzdělání zařadila do silných stránek asociací.

Tabulka 12: Silné a slabé stránky AVPO ČR a ANNO ČR – kategorie Individuální kapacita

	ANNO ČR	AVPO ČR
Silné stránky	zkušenosti v oblasti veřejných politik jasné rozdělení činností v asociaci práce v oblasti veřejných politik vysoká motivace vysokoškolské vzdělání v různých oborech	zkušenosti v oblasti veřejných politik jasné rozdělení činností v asociaci práce v oblasti veřejných politik kapacita se věnovat oblasti veřejných politik vysoká motivace vysokoškolské vzdělání v různých oborech
Slabé stránky	chybí kapacita se věnovat oblasti veřejných politik	-

Analýza

Požadavky na výstupy analýz

Podle předsedkyně ANNO ČR nemají NNO ani střešní organizace kapacitu sbírat primární data, poněvadž na to pracovníci v tomto sektoru běžně nejenže nejsou vzdělaní, ale chybí jim také čas, ve který by sběr dat mohli provést. Co se týče analýz na bázi sekundárních dat, ANNO ČR v současné době nemá žádné vlastní výstupy, ale plánuje vypracovávat studie zabývající se společnými problémy, které neziskovky trápí. *“Je spoustu průřezových témat, co nemají neziskovky samy kapacitu řešit. Myslím čistě politické. Nálada ve společnosti, migrace, vyloučené lokality z hlediska dopadu na komunitu. (...) To jsou až filozofická témata. Jak bojovat proti závisti, nepřátelství a nenávisti. A tyto témata si chceme vzít a komunikovat je veřejnosti. (...) My chceme rvát něco jako konec ubíjející byrokracie. Samozřejmě, že se musíme spojit s politiky, přestože jsme apolitičtí, ale pokud má některá strana sdílet stejný názor s námi, tak to není nic proti ničemu“* (Rozhovor s Martinou Berdychovou 2016).

Na vlastní zpracování rozsáhlých analýz nemá ani AVPO ČR kapacitu, nepovažuje se za výzkumné centrum, které by tyto analýzy mělo provádět. Pro svoji práci získávají sekundární data. AVPO ČR v rámci hodnocení spolehlivosti pravidelně provádí organizační analýzy. Pokynů na zpracování analýz, které by se týkaly aktuálních otázek týkající se oblasti legislativy nebo dárcovství, dostává AVPO ČR méně. Mezi pravidelné aktivity asociace se také řadí každoroční monitorování stavu českého neziskového sektoru podle metodiky USAID (AVPO ČR 2016).

Současné aktivity

Mezi současné aktivity ANNO ČR můžeme zařadit realizaci projektu Rozvoje služeb regionálním sítím a místním NNO, jehož cílem je zvýšit kapacitu a upevnit strukturu ANNO ČR a vytvořit tak z asociace *„stabilního a odborně fundovaného partnera MMR“* (Výroční zpráva ANNO ČR 2015).

Mezi současné aktivity AVPO ČR můžeme zahrnout projekty financované jak soukromou sférou, tak z veřejných zdrojů. Mezi projekty financované soukromými společnostmi můžeme zařadit rozvoj profesionality patientských organizací. Za pomoci metodiky hodnocení spolehlivosti AVPO ČR je organizacím poskytnutý další podnět k jejich rozvoji. V rámci projektu je myšleno rovněž na vzdělávací program pro leadery těchto organizací, které zaštiťuje skupina Sanofi-aventis s.r.o. Asociace spolupracuje

také se skupinou ČEZ, která podporuje hodnocení spolehlivosti a díky ní asociace získala prostředky na společné akce se členy. Další projekt, patřící mezi současně největší v asociaci, je financován MPSV a zaměřuje se na prohlubování partnerství AVPO ČR se státní správou, na rozšíření pokrytí členské základny organizace v krajích a také na udržování kvalitního servisu, který může AVPO ČR poskytovat svým členům a podporovat tak jejich profesionalitu a stabilitu (AVPO ČR 2016). Tento projekt zaměřený na rozvíjení profesionálních služeb organizace pro členské servisní NNO je financován z Evropského sociálního fondu (ESF) prostřednictvím Operačního programu Zaměstnanost (OPZ), jehož řídicím orgánem je Ministerstvo práce a sociálních věcí (AVPO ČR 2016, Evropský sociální fond ČR 2016). Pro asociaci je tento projekt klíčový z hlediska vytipování leaderů mezi svými členy pro určité oblasti, poněvadž některá témata jsou natolik obsáhlá, že je pro asociaci důležité mít přímý kontakt s lidmi, kteří v oboru pracují a dokáží tak vhodně zprostředkovat své potřeby.

Organizace spravuje volně přístupnou databázi svých členských veřejně prospěšných organizací, která je k dispozici na jejich webových stránkách a uděluje značku spolehlivosti, jejíž držitel užívá označení Spolehlivá veřejně prospěšná organizace (AVPO 2016; Veřejný rejstřík a Sbírka listin 2014). Provozuje také Značku spolehlivosti s názvem Spolehlivá veřejně prospěšná organizace a snaží se skrze ni poskytnout informace o transparentním a profesionálním hospodařením s prostředky organizací, které se zabývají se veřejnou prospěšností (Značka spolehlivosti 2016). Řadí se do programu Česká kvalita podporovaném Vládou České republiky zaměřující se na podporu kvalitních služeb a výrobků (Česká kvalita 2015). Asociace spolupracuje také s kraji a podnikatelskými subjekty. V roce 2015 vydali ve spolupráci s vydavatelstvím Ekonomia a.s. první katalog neziskových organizací. Pravidelně AVPO ČR vydává Bulletin, který je k dispozici formou newsletteru či na webových stránkách organizace. V roce 2015 získal ocenění v soutěži Zlatý středník (Výroční zpráva AVPO ČR 2015).

V roce 2013 se AVPO ČR podílelo na prosazení zákona, který měnil právní formu občanského sdružení (o.s.) na obecně prospěšnou společnost (o.p.s.) a v roce 2015 svým podílem na spolupráci s RVNNO přispělo na přípravě Státní politiky vůči NNO na léta 2015–2020 (Výroční zpráva AVPO ČR 2015). AVPO ČR je členem a zároveň lídrem sekce neziskových organizací Unie zaměstnavatelských svazů ČR (UZS ČR), která spadá pod Konfederaci zaměstnaneckých a podnikatelských svazů a je součástí tripartity. UZS ČR poskytuje asociaci legislativní servis prostřednictvím pravidelných zpráv o chystaných novelách a zasílá dokumenty k připomínkování. Jako členové UZS mají

snazší přístup k připomínkování zákonů, na kterých se AVPO ČR a jejich členové podílí. K zapojení do legislativního procesu motivují také své členy a aktivně kontaktují politiky a představují jim zájmy své organizace. UZS každoročně pořádá konferenci s AVPO ČR jako partnerem po boku, kde má asociace možnost šířit povědomí o záležitostech neziskového sektoru. Prezident AVPO ČR je současně také členem představenstva UZS ČR a viceprezidentem sekce neziskových organizací, z jehož funkce se účastní setkání tripartity, pracovního týmu pro NNO Rady hospodářské a sociální dohody (Výroční zpráva UZS 2014, Výroční zpráva AVPO ČR 2015). AVPO ČR je součástí expertního týmu pro NNO, neformálního poradního orgánu, který svolává místopředsedkyně Senátu Parlamentu České republiky Mgr. Miluše Horská, kde se diskutují aktuální témata neziskového sektoru, aby se klíčové problémy dostaly do podvědomí politiků a našla se pro ně řešení (Výroční zpráva AVPO ČR 2015).

AVPO ČR se snažilo od roku 2010 provést sněmovnou zákon o veřejné prospěšnosti, který byl přinesl základní kvalitativní hodnocení do neziskového sektoru. Původním záměrem byly podmínky k získání statusu veřejné prospěšnosti prokázání reálné veřejně prospěšné činnosti, určitá míra profesionalizace a transparentnosti. Zákon se však nepodařilo prosadit a brzy na to se objevil nový pojem veřejné prospěšnosti v občanském zákoníku, který však nedostatečně uchopoval činnost veřejně prospěšných organizací. Nově vzniklá organizace se snažila upravit zákon znovu prosadit v roce 2013. V této krizové době však zákony schvaloval senát a dle Aleše Mrázka se ukázalo, jak je důležité dlouhodobě o těchto věcech mluvit. Podle jeho názoru nebyla tato problematika pro senátory uchopitelná a návrh nového zákona tak neprošel. Problémem tak nadále zůstávají neustále přibývajících povinností pozbývajících jakýkoliv benefitů pro dotčené organizace a nebezpečně vágně formulovaný princip transparentnosti (Rozhovor s Alešem Mrázkem 2016).

Kvalita výzkumu

ANNO ČR v současnosti nevytváří žádné vlastní analýzy, proto nelze zjišťovat kvalitu jejich výstupů.

Podle tajemnice RVNNO Hany Frištenské je expertíza **AVPO ČR** nezpochybnitelná. Zmiňuje, že asociace díky svým vazbám na UZS má možnost připomínky zpracovávat nejen na půdě RVNNO, ale také přes tripartitu, kde je jednodušší je uplatňovat.

Kombinace různých stylů analýz

Vzhledem k tomu, že ANNO ČR negeneruje žádné své výstupy, není možné posoudit kombinace různých stylů analýz.

AVPO ČR v rámci hodnocení spolehlivosti pravidelně provádí organizační analýzy, které se zaměřují na spolehlivost a efektivitu využívání prostředků v hodnocených neziskových organizacích. Tyto organizační analýzy provádějí odborní hodnotitelé, tedy externí spolupracovníci asociace. Ostatní analytické práce vykonává tajemník asociace, Aleš Mrázek, osobně. Pokynů na zpracování analýz, které by se týkaly aktuálních otázek týkající se oblasti legislativy nebo dárcovství, dostává AVPO ČR méně. Mezi pravidelné aktivity se řadí každoroční monitorování stavu českého neziskového sektoru ve spolupráci s Americkou agenturou pro mezinárodní rozvoj (USAID). AVPO ČR zpracovává výstupy hodnocení stavu neziskového sektoru podle americké metodiky USAID podle analytického nástroje CSOSI, Indexem udržitelného rozvoje občanského sektoru měřícím vývoj občanského sektoru (AVPO ČR 2016).

Způsob sběru dat

Český neziskový sektor

Oslovení v ANNO ČR vnímají potřebu sběr informací organizace o českém neziskovém sektoru v asociaci posílit, avšak dle Frištenské z RVNNO je asociace již nyní velmi dobře informována. Informace získávají v prvé řadě od svých členů, kteří mapují své oblasti působnosti, ale dle respondentů to závisí na individuální ochotě a schopnostech členů. Dalším důležitým zdrojem informací jsou kromě kontaktů na osoby ze státní správy také různé webové stránky, sociální sítě, oborové konference a školení. Sběr informací považují za součást motivace pro práci v neziskové organizace. Využívají také dostupná statistická data a analýzy.

O sběr dat a informací v českém neziskovém sektoru se stará především tajemník organizace Aleš Mrázek a prezident AVPO ČR Marek Šedivý. Spolupráci má organizace navázanou s ČSÚ či Fórem dárců. Ředitelka, tajemník i prezident navštěvují odborné konference, sledují aktuální dění v médiích a udržují kontakt s odborníky na danou problematiku. To je důležité převážně na krajské úrovni, kde AVPO ČR zatím nemá dostatečné zastoupení. Všichni se shodují na tom, že většina informací přichází z osobní roviny. Podle rozhovoru s tajemnicí RVNNO je rovněž asociace AVPO ČR velice dobře informovaná o děním v neziskovém sektoru.

Zahraníční neziskový sektor

Co se týče zahraničního neziskového sektoru, ANNO ČR se snažilo delegovat své zástupce přes Evropské strukturální a investiční fondy, které zaštiťuje MMR, do programu INTERREG EUROPE. Tento program pokrývá území EU spolu se Švýcarskem a Norskem (Program meziregionální spolupráce INTERREG EUROPE 2016). Jejich zástupci z řad členů asociace je však nemají čas o své činnosti informovat. Informace o dění v zahraničí tedy získávají přes odborníky, se kterými jsou v osobním kontaktu. Asociace je podle informací samotné předsedkyně z ledna 2015 rovněž členem evropské sítě European Council for Non-Profit Organisations (CEDAG) a zároveň také Evropského občanského fóra (ECF). V rozhovoru prováděném pro tento výzkum na sklonku roku 2016 však tyto zahraniční sítě Berdychová nezmínila, zmínky o členství v těchto organizacích nejsou k nalezení ani ve výroční zprávě asociace z roku 2015, tudíž je do analýzy nezahrnuji (Pospíšilová 2015: 13; Výroční zpráva ANNO ČR 2015).

AVPO ČR je součástí evropské sítě střešních organizací členských států Evropské Unie s názvem ENNA (The European Network of National Civil Society Associations), která zástupcům neziskového sektoru ve členských státech EU zprostředkovává komunikaci mezi nimi navzájem (Výroční zpráva AVPO ČR 2015, Rozhovor s Markem Šedivým 2016). Úzký kontakt má AVPO ČR se zahraniční rodinou hodnotitelských neziskových organizací ICFO (International Committee on Fundraising Organizations), jejichž mezinárodní valné hromady a seminářů se pravidelně účastní a má tak možnost potkávat kolegy nejenom z celé Evropy, ale také z Mexika, Taiwanu či Japonska. Asociace získala potřebné zahraniční know-how při vytváření metodiky pro značku spolehlivosti, kde byli zaměstnanci v kontaktu s kolegy Německa, Švýcarska a Španělska. K jednotlivým aktuálním tématům si v rámci asociace zaměstnanci dělají sami rešerše, ale nejedná se o soustavnou činnost. Pravidelně si však vypracovávají monitoring tiskových zpráv, rozhovorů či jiných forem vstupu asociace do médií.

Informace získávané o legislativní činnosti

Informace ohledně aktuální legislativní činnosti získává ANNO ČR z médií a od členů či jiných osobních kontaktů. Co se týče aktivního legislativního působení asociace a jejího vlivu na tvorbu politik, ANNO ČR je součástí expertního týmu pro NNO, neformálního poradního orgánu, který svolává místopředsedkyně Senátu Parlamentu České republiky Mgr. Miluše Horská, který se schází každé dva měsíce (Výroční zpráva ANNO ČR 2015). Patří mezi stálého partnera státní správy a spolupracuje s Radou vlády

pro nestátní neziskové organizace (RVNNO). Předsdkyně ANNO ČR zasedá Výboru RVNNO pro Evropskou Unii, kde se účastní diskuze o postavení neziskového sektoru v Evropské Unii (Výroční zpráva RVNNO 2015). Asociace je v kontaktu s Uníí zaměstnavatelských svazů (Rozhovor s Martinou Berdychovou 2016). Zástupci ANNO ČR se pravidelně účastní různých platforem a pracovních skupin. ANNO ČR získalo v roce 2010 na Všeoborové konferenci NNO, kterou každoročně asociace pořádá, mandát k administraci a organizaci Pracovní skupiny NNO, která je neformálním seskupením neziskových organizací, které se později přejmenovalo na Partnerství 2014+. Toto seskupení však v průběhu roku 2015 ztratilo efektivitu v jednání z důvodu konkurečních bojů mezi členy asociace a asociací samotnou. Z toho důvodu se Pracovní skupina NNO rozdělila na komoru regionů a oborových střech (Výroční zpráva ANNO ČR 2015). V rámci plnění projektu má ANNO ČR za úkol organizovat Pracovní skupinu NNO pro spolupráci sítí NNO a vzdělávat vedoucí pracovníky NNO (Výroční zpráva ANNO ČR 2015). ANNO ČR má ambice být připomínkovým místem, ale dle slov její předsdkyně na to nemá kapacitu a je zbytečné něco dělat duplicitně, poněvadž se resorty „raději baví s RVNNO než s asociací“ (Rozhovor s Martinou Berdychovou 2016).

AVPO ČR se podílí na procesu tvorby legislativy. Patří mezi stálého partnera státní správy a spolupracuje s Radou vlády pro nestátní neziskové organizace (RVNNO). Prezident organizace působí ve Výboru RVNNO pro legislativu a financování, díky němuž má nejen přístup k aktuálním informacím, ale také příležitost působit na tvorbu politik svými připomínkami ke stanoviskům a doporučením, která přes RVNNO směřují přímo k vládě (Výroční zpráva AVPO ČR 2015).

Zástupci AVPO ČR se pravidelně účastní různých platforem a pracovních skupin. Prezident AVPO ČR dochází pravidelně na jednání úřadu vlády, AVPO ČR má rovněž své zastoupení v pracovních radách magistrátu a rozličných poradních výborech. Do procesu tvorby politik se zapojují všichni členové AVPO ČR na různých úrovních procesu podle jejich časových kapacit a odbornému zaměření. Platforma zainteresovaných stran CSR umožňuje AVPO ČR výměnu zkušeností a příkladů dobré praxe v rámci udržitelného rozvoje. AVPO ČR zde zastupuje především zájmy servisních neziskových organizací (Výroční zpráva AVPO ČR 2015). Analytik AVPO ČR, Aleš Mrázek, se účastní schůzek Monitorovacího výboru operačního programu Praha – pól růstu (OP PPR), jenž schvaluje kritéria, dle kterých se nové projekty do operačních programů EU vybírají. Analytik AVPO ČR současně také zasedá v komisi

zabývající se podporou sociálního začleňování a boji proti chudobě (Výroční zpráva AVPO ČR 2015). AVPO ČR zasedá na Pracovní skupině pro velká data o NNO, která vznikla pod záštitou RVNNO zaměřující se na informační zdroje o neziskovém sektoru, především na statistická data, která jsou neaktuální a nepřehledná. Český statistický úřad využívá ve svých statistikách pojem neziskové instituce, která zahrnují širší okruh organizované občanské společnosti, a proto jsou data týkající se neziskových organizací zavádějící (Výroční zpráva AVPO ČR 2015). Statistická data ze satelitního účtu, která monitorují neziskový sektor, nejsou bohužel dle AVPO ČR kvalitní, poněvadž se v těchto statistikách není možné oddělit klasické nestátní neziskové právní formy od škol a politických organizací. Podle prezidenta Marka Šedivého se občanská společnost nerovná neziskovému sektoru, což ČSÚ ve svých statistikách bohužel nerozlišuje. Jako zásadní problém vnímá to, že v dotaznících zadávaných ČSÚ není možnost zaškrtnout políčko „neziskový sektor“ při otázce na práci, takže lidé musejí často volit políčko ostatní. *„Takže nevíme, jaké jsou mzdy v neziskovém sektoru, ty statistiky tam chybí. Ale těch čísel, které bychom potřebovaly, je spousta. Bohužel sami nejsme schopni vyfundraisovat peníze na dostatečný průzkum, který by to zvládnul a pro statistický úřad je to také finančně náročné. Co se týká výzkumu a přehledu o neziskových organizacích, tak tam jsme hodně pozadu. Ve srovnání s Amerikou jsme tak dvacet let pozadu“* (Rozhovor s Markem Šedivým 2016).

Shrnutí

PAC je zjednodušeně schopnost zmíněných asociací sbírat a analyzovat data. Organizace s vysokým PAC by zároveň měla být schopna vyprodukovat relevantní závěry dle jejich tematického zaměření a měla by tak na základě vysoké úrovně PAC dokázat dlouhodobě ovlivňovat proces veřejné politiky na dobré úrovni. Dobře se v oblasti analýzy daří AVPO ČR, pravidelně provádí kvalitní organizační analýzy NNO v rámci hodnotícího procesu při získávání Značky spolehlivosti a každoročně monitoruje stav českého neziskového sektoru podle americké metodiky USAID. Zároveň se může pochlubit bohatými aktivitami. ANNO ČR v současnosti nemá žádné výstupy ani bohaté současné aktivity, tudíž nelze dobře hodnotit jejich kvalitu, ale plánuje vypracování pravidelných studií o společných problémech, které trápí NNO v ČR. Avšak ani jedna z asociací se nepovažuje za výzkumné centrum, které by mělo pravidelně vypracovávat rozsáhlé analýzy. Vytvářet primární data není hlavní úkol asociace. Pro svoji práci potřebují kvalitní sekundární data, aby je mohly dále zpracovat v rešerši či je interpretovat a

přeložit do jazyka veřejné politiky. Proto by mělo být podle AVPO ČR klíčové se zaměřit na kvalitu statistických dat satelitního účtu pod správou ČSÚ, aby asociace měly k dispozici nezavádějící informace o stavu neziskového sektoru a mohly s nimi dále pracovat při obhajobě zájmů svých členů.

Podle tajemnice RVNNO Hany Frišenské je expertiza AVPO ČR nezpochybnitelná. Zmiňuje, že asociace díky svým vazbám na UZS má možnost připomínky zpracovávat nejen na půdě RVNNO, ale také přes tripartitu, kde je jednodušší uplatňovat připomínky. Pro RVNNO také ANNO ČR představuje asociace vítaného partnera, přes kterého mohou získávat a předávat informace lokálním organizacím po celé republice. Podle Frišenské má ANNO ČR potenciál se stát expertem, ale nejprve si musí zřídit své existenční zázemí, tedy stabilizovat expertizu a počet svých zaměstnanců, zajistit si stabilní kancelář a komunikační kanály (Rozhovor s Hanou Frišenskou 2016).

Obě asociace se snaží aktivně účastnit procesu tvorby politik za neustálého obhajování zájmů organizací, které zastupují a přinášejí nové nápady a připomínky, což potvrzuje také studie Evanse a Wellsteda. O stavu českého neziskového sektoru jsou obě asociace dle RVNNO velice dobře informované, samy organizace však vnímají potřebu své znalosti a informace neustále prohlubovat a pracovat na nich. Co se týče informací o zahraničních NNO a jejich vývoji, ANNO ČR i přes své delegování svých zástupců do evropského programu INTERREG EUROPE nemají se svými zástupci kontakt, a tak využívají jiné odborníky. AVPO ČR je součástí evropské střešní organizace ENNA, díky níž mají kontakt s zahraničními střešními organizacemi. Jsou v kontaktu s rodinou hodnotitelských neziskových organizací ICFO, kde čerpají své znalosti od kolegů z celého světa. Pravidelně si vypracovávají rešerše a monitoring tiskových zpráv a rozhovorů asociace. Obě asociace patří mezi stále partnery státní správy. Jsou součástí expertních týmů a výborů RVNNO. AVPO ČR je v tomto ohledu výkonnější, kromě účasti v expertních skupinách se podílela na prosazování zákona o veřejné prospěšnosti, jsou lídrem sekce neziskových organizací Unie zaměstnavatelských svazů ČR.

Tabulka 13: Vysoká a nízká úroveň PAC - kategorie Analýza

Kategorie	Faktory PAC	ANNO ČR	AVPO ČR
Analýza	(3)	(-) požadavky na vytváření vlastních analýz (-) přísun úkolů = bohaté současné aktivity	(+) požadavky na vytváření vlastních analýz (+) přísun úkolů = bohaté současné aktivity
	(4)	(-) vysoká kvalita vlastních výstupů	(+) vysoká kvalita vlastních výstupů
	(6)	(-) schopnost kombinovat styly analýz v rámci vlastních výstupů	(+) schopnost kombinovat styly analýz v rámci vlastních výstupů
	(7)	(+) český neziskový sektor (-) zahraniční neziskový sektor (+) informace o legislativní činnosti	(+) český neziskový sektor (+) zahraniční neziskový sektor (+) informace o legislativní činnosti
Celkem		(+) 2 (-) 5	(+) 7 (-) 0

Mezi silné stránky obou asociací můžeme zařadit vysokou informovanost o českém neziskovém sektoru a legislativní činnosti. V dalších položkách se však schopnosti asociací značně rozcházejí. AVPO ČR naplňuje všechna kritéria splňující vysokou úroveň PAC. Oproti tomu se ANNO ČR teprve dostává z dlouhého útlumu činnosti, takže lze očekávat slabé stránky v analytické činnosti, které tkví v prozatímní neexistenci vlastních analýz a přísunu úkolů ke zpracování, a proto nelze hodnotit jak kvalitu výstupů, tak jejich kombinace. ANNO ČR má rovněž podstatné slabiny v pokrytí informovanosti ohledně zahraničního neziskového sektoru. Co je však důležité zmínit, ani jedna z asociací se nepovažuje za výzkumné centrum, které by mělo pravidelně vypracovávat rozsáhlé analýzy. Vytvářet primární data není hlavní úkol asociací. Pro svoji práci potřebují převážně kvalitní sekundární data, aby je mohly dále zpracovat v rešerši či je interpretovat a přeložit do jazyka veřejné politiky. Z toho důvodu je důležité upřesnit, že silnou stránkou jsou v případě asociace požadavky na vytváření vlastních analýz, které však vycházejí ze sekundárních dat a interpretují výsledky do jazyka veřejné politiky. Z předloženého vyplývá schopnost asociací upozorňovat na problematická místa, která brzdí vývoj neziskového sektoru, což můžeme zařadit jako další silnou stránku obou asociací.

Tabulka 14: Silné a slabé stránky AVPO ČR a ANNO ČR – kategorie Analýza

	ANNO ČR	AVPO ČR
Silné stránky	český neziskový sektor informace o legislativní činnosti + schopnost upozorňovat na problematická místa	požadavky na vytváření vlastních analýz přísun úkolů = bohaté současné aktivity vysoká kvalita vlastních výstupů schopnost kombinovat styly analýz v rámci vlastních výstupů český neziskový sektor zahraniční neziskový sektor informace o legislativní činnosti + schopnost upozorňovat na problematická místa
Slabé stránky	požadavky na vytváření vlastních analýz přísun úkolů = bohaté současné aktivity vysoká kvalita vlastních výstupů schopnost kombinovat styly analýz v rámci vlastních výstupů zahraniční neziskový sektor	-

Postoje a názory

Profesionalizace neziskového sektoru

Profesionalizace neziskového sektoru je z pohledu zaměstnankyň **ANNO ČR** ještě v plenkách, je stále se co učit. V první řadě by se měly nezbytně profesionalizovat advokační a servisní organizace. U servisních organizací je to klíčové kvůli poskytovaným službám. Advokační organizace je podle názoru Berdychové nutné profesionalizovat z toho důvodu, aby nemohli amatéři zastupovat neziskový sektor jako celek. „*Pak chrání záby a lidé se dusí smogem, že neudělají obchvat. A ještě na ně lidé pak nadávají, a přitom je to užitečná činnost, ale když to dělají fanatici a ne profesionálové, škodí sami sobě*“ (Rozhovor s Martinou Berdychovou 2016). V rámci advokační činnosti by měly neziskové organizace pochopit svoji úlohu v občanské společnosti, své možnosti tvořit politiku zezdola. Stát by měl být tím, který si objedná služby od neziskových organizací a neměl by vytvářet vlastní agentury. Neziskové organizace by měly být již profesionály ve chvíli, kdy chtějí dosáhnout na veřejné peníze.

Čím více penězi budou z krajských či státních rozpočtů disponovat, tím více je potřeba pravidel, aby se s penězi v organizaci dobře hospodařilo. Vedoucí kanceláře vidí profesionalizaci neziskového sektoru jako proces, na jehož začátku působilo velké množství profesionálů, ale v současné době podmínky v neziskovém sektoru odborníky profesně diskvalifikují, poněvadž je sektor nemá možnosti dostatečně zaplatit. Ze své zkušenosti však vnímá tuto kariéru jako polnohodnotnou cestu, při jejímž zdolávání se rozhodně dá žít důstojně, ale bohužel ne v současných podmínkách.

Profesionalizace neziskového sektoru je podle ředitelky **AVPO ČR** velice důležité téma, které by se mělo dale rozvíjet. Její organizace k této profesionalizaci přispívá svojí značkou spolehlivosti. *“Občas se mě lidé ptají, „No ale my jsme ty dobrovolníci, my děláme užitečnou činnost, jsme transparentní, přes nás netečou žádné peníze, my nic nechceme.“ Ale já myslím, že práce, která je vidět, která je intenzivní, by měla být také odměněna“* (Rozhovor s Monikou Jindrovou 2016). Pro tajemníka Aleše Mrázka je klíčové, že se na neziskový sektor přestává pohlížet jako na homogenní strukturu, která by měla mít svého zástupce a začíná se uplatňovat diferencovaný přístup, na který poukazuje Státní politika vůči nestátním neziskovým organizacím na léta 2015 až 2020. Profesionalizaci vítá pouze v určitých segmentech sektoru, tedy tam, kde jsou poskytovány standardizované služby, jako jsou kupříkladu patientské organizace. Zároveň podporuje profesionalizaci advokačních neziskovek, které by měli dle jeho slov umět ovládat své řemeslo řádně prosazovat zájmy své a svých členů.

Spolupráce neziskového sektoru se státem

Spolupráce se státem je podle **ANNO ČR** klíčová. Státní sektor by si měl uvědomit, že potřebuje získat profesionálního partnera v neziskovém sektoru a dát mu k dispozici prostředky k tomu, aby se sám zorganizoval. Podle Marie Froulíkové zde nevládní sektor *„zajišťuje služby, které státní správa nedokáže zajistit sama. Mrzí mě, že je tady nastaven systém dotační politiky, který vrhá nevládní sektor do nižší podřadnější role, kdy je skoro prosebníkem o prostředky na svou činnost“* (Rozhovor s Marií Foulíkovou 2017). Podle ní si v zahraničí stále více uvědomují, že si některé služby nezajistí stát kvalitně sám, a proto tyto služby nakupuje od neziskových organizací. *„Je to čistý vztah na obou stranách a je to transparentní pro obě strany a v konečném důsledku pro celou společnost, pro kterou jsou tyto služby určeny. U nás je ten systém bohužel nastaven dost netransparentní formou, dost konkurenční sférou, poněvadž pokud dostanu já, tak to znamená, že ji nedostane někdo jiný a už tady není připravená půda pro nějaké sdílení“*

know how. A proto si myslím, že by měl nevládní sektor spolupracovat se státní správou a narovnával ten vztah. Protože pokavad se uzavřeme vůči sobě a nebudeme spolu komunikovat, tak to zůstane tak jak to je“ (Rozhovor s Marií Foulíkovou 2017). Podle Remešové mají neziskové organizaci větší šanci prosadit své zájmy přes konkrétní osobnosti v politice, který si zájmy neziskové organizace vezme za své a bude je prosazovat.

Spolupráce občanského sektoru se státní správou je podle ředitelky **AVPO ČR** důležitá, ale v rozumných mezích a hodně záleží na vykonávané činnosti. Samotné AVPO ČR je dle mínění své ředitelky na dobré cestě při spolupráci se státní správou. Zvláště důležité je si, dle asociace, uvědomit, že neziskové organizace musejí velice často zastávat roli státu, ačkoliv se to běžně týká služeb, které by měl ze zákona poskytovat stát. Stát je podle jejich názoru nakupuje od nevládních organizací s vědomím, že tuto službu neziskové organizace vykonají dobře a levně. *„Takže spolupráce se státem bude existovat vždy. Problém může existovat tam, kde budou neziskovky příliš závislé na státních prostředcích. Protože jedním z charakteristik neziskovky by mělo být, že je také nezávislá. A když má někdo 90 % financování z jednoho zdroje, tak je nezávislost velký otazník. Druhá věc je, že drtivou většinu nezisku tvoří zájmové organizace. Spolky, které žádné prostředky od státu a veřejných zdrojů nedostávají. Tam je pak otázka, zda oni mají potřebu se státem spolupracovat a zda by státní instituce po nich měly něco chtít.“* (Rozhovor s Alešem Mrázkem 2016).

Výhody neziskového sektoru vůči státu

Výhody neziskového sektoru vidí respondenti v **ANNO ČR** v jeho pružnosti, efektivnosti a levnosti vůči veřejné správě. Poskytuje lépe veřejně prospěšné služby a snaží se vyjít vstříc klientům.

Výhody neziskového sektoru vidí ředitelka **AVPO ČR** v jeho flexibilitě a volnosti. Podle tajemníka nelze uvažovat o výhodách a nevýhodách, je potřeba jak stát, tak neziskový sektor, poněvadž jeden bez druhého nemohou fungovat. *„Obojí jsou důležité pilíře demokratické společnosti. Stát je struktura, který vytváří pravidla a občanský sektor dává možnost angažovat, projevovat zájmy a věnovat se věcem, co lidé chtějí“* (Rozhovor s Alešem Mrázkem 2016).

Vliv neziskových organizací na tvorbu veřejných politik

Vliv na tvorbu politik si podle předsedkyně ANNO ČR nemohou neziskové organizace vybojovat samy, v současné době záleží na složení volené reprezentace, což je podle jejího názoru špatně. Podle koordinátorky a fundraiserky ANNO ČR je vliv neziskových organizací na tvorbu veřejné politiky v ČR hodně malý, a to z toho důvodu, že nástroje participace a vyjednávání nejsou dostatečně neziskovými organizacemi využívány. Neziskovky jsou zbytečně zavaleny dotačními tituly a byrokracií, kterou po ně stát vyžaduje a nemají pak kapacitu na vytváření vlivu na tvorbu politik.

Podle Marka Šedivého z AVPO ČR je vliv neziskového sektoru na českou legislativu velice silný, ale je stále co zlepšovat. Podle Jindrové dokáží být neziskové organizace v lobbyingu velice silné a prosazovat své zájmy, avšak jejich agresivní komunikace a prezentace negativně ovlivňuje veřejné mínění o neziskovém sektoru jako celku. *„Já vím, že novináři nemají dobro rádi. Neradi o něm píšou, chtějí příběhy, nejlépe ty, kde teče krev, ale pokud by se nám podařilo dostat do médií více pozitivních případů, tak by to rozhodně nebylo na škodu a pohled veřejnosti by se asi trošku změnil“* (Rozhovor s Monikou Jindrovou 2016). Podle Mrázka mají v současné době neziskové organizace všude, kde je potřeba, zastoupení, ale je stále co zlepšovat. Důležitá je kvalita práce zástupců spojená s jejich znalostí politického procesu a rovněž to, jak moc vážně jsou brány jejich názory a připomínky vznesené v rozhodovacím procesu.

Budoucí výzvy

Jako výzvu do budoucna vnímá ANNO ČR intenzivnější spolupráci mezi státní správou a neziskovými organizacemi, aby si státní správa uvědomila, že se vyplatí investovat do silného partnera v neziskovém sektoru a podpořila jej. Poněvadž silného partnera v něm stále nemá, ale potřebuje. Na straně neziskových organizací je nutné překonat vzájemné osobní rivalitu a uvědomit si své poslání. Jako zásadní problém vnímá předsedkyně ANNO ČR, že se do neziskového sektoru dostávají lidé, kteří nemají kvality odborných pracovníků a když je neživí plat, živí je alespoň různé recepce a zasedání.¹³ ANNO ČR plánuje v tomto směru realizovat konferenci týkající se participace vládního sektoru v sociální politice, kde by se prezentovaly příklady dobré praxe z Ameriky a navrhly se

¹³ Takovým lidem se v neziskovém sektoru přezdívá „holubí letka“.

první kroky zvyšování účasti neziskových organizací na tvorbě veřejné politiky. Podle Berdychové neziskovým organizacím bohužel v současné době chybí „ochota se navzájem podporovat a kooperovat. Je v tom strašně osobních rivalit, animozity a podrazů a poškozujeme sami sebe. Motivací ANNO ČR je vybudovat organizaci, která přesvědčí ty ostatní, že je nechceme požrat nebo řídit, ale chceme zprostředkovat to, aby byl neziskový sektor respektovaný, což v současnosti není. A RVNNO to být nemůže, protože je to orgán vlády” (Rozhovor s Martinou Berdychovou 2016).

V rámci zlepšení spolupráce mezi neziskovým sektorem a státem ředitelka AVPO ČR navrhuje dlouhodobou spolupráci, protože ty organizace, které jsou závislé pouze na čerpání grantů mají jisté financování pouze na jeden rok, a to není dlouhodobě udržitelné. „Jaké dostanou finance se dozví někdy začátkem roku, ale své služby musí provozovat nepřetržitě. Dokonce i když zaniknou, tak ze zákona mají poskytovatelé sociálních služeb povinnost tři měsíce se starat o klienty, předat je někam dál, což si nedokážu v reálu moc dobře představit“ (Rozhovor s Monikou Jindrovou 2016). Dlouhodobé financování by tak bylo klíčem k řešení spousty problémů, kterým musí neziskové organizace čelit. Současné programy již nyní posilují profesionální kapacity zastřešujících organizací, je tak velkou výzvou vytvořit stabilní podmínky pro zlepšování kvality práce zástupců neziskového sektoru. Podle Marka Šedivého má české prostředí tu nevýhodu, že „politici, poslanci a senátoři nerozumí struktuře neziskového sektoru. Často to spojují s tím, že si představují, že neziskový sektor jsou hasiči, včeláři a myslivci. Jsou hodně ovlivněni negativními kauzami, které byly v médiích. Těch pár organizací, které se snažily zneužít té neziskové formy, to má na poslance velký vliv. Ani neví, co ten neziskový sektor znamená a je. Veškerá legislativa se tvoří podle spolků, tzn. podle organizací, které sdružují členy a neřeší tolik organizace, které poskytují služby, které jsou v zásadě stejně významné, ale početně jsou daleko menší. Servisní část neziskového sektoru je 8-10 % a ten zbytek jsou organizace, které sdružují členy a mají zájmový charakter. Právě ta legislativa se řeší podle těch zájmových, a ne podle těch servisních. I když ty potřeby jsou daleko jiné“ (Rozhovor s Markem Šedivým 2016).

Shrnutí

V postojích a názorech na současný vliv neziskového sektoru na proces veřejné politiky jsou zaměstnanci obou asociací konzistentní. Profesionalizace neziskového sektoru je klíčová u servisních a advokačních organizací, je však ještě na začátku své dlouhé cesty. Dle jejich názoru je důležité, že se na neziskový sektor začíná uplatňovat diferencovaný

přístup nastíněný ve Státní politice vůči nestátním neziskovým organizacím na léta 2015 až 2020. Spolupráce se státem je dle asociací nutná. Ten by měl vynaložit prostředky k získání profesionálního partnera, poněvadž neziskový sektor zajišťuje služby, které stát nezvládne sám kvalitně pokrýt. Problém může nastat, když budou neziskové organizace finančně závislé na státu a nebudou mít zajištěno vícezdrojové financování. Stát i neziskový sektor jsou důležité pilíře demokratické společnosti pro obě asociace, neziskový sektor je však více flexibilní, efektivnější a volnější. Podle **ANNO ČR** si neziskové organizace nemohou v současnosti vliv na tvorbu politik vybojovat samy, podle ní je vliv neziskovek na veřejnou politiku hodně malý, protože jsou zavaleny dotačními tituly a byrokracií a nemají tak kapacitu na další činnosti. Zajímavé je, že oproti tomu je dle **AVPO ČR** vliv neziskovek naopak značně silný, stále však vidí příležitosti se zlepšovat. Problémy v prezentaci neziskových organizací však vytvářejí některé organizace, které agresivně komunikují a ovlivňují tak názor veřejnosti na celý sektor. Dle asociace se velikost vlivu neziskovek na proces tvorby politik bude odrážet v aktivním posuzování jejich názorů a připomínek.

Závěr

Hlavním výzkumným záměrem této diplomové práce bylo porozumět, v čem spočívá expertní kapacita dvou celostátních všeoborových zastřešujících organizací, ANNO ČR a AVPO ČR, při obhajobě zájmů a ovlivňování procesu politiky v kontextu teorie vzájemné závislosti. Abychom této kapacitě mohli porozumět, odpověděli jsme si nejprve na to, jaká je PAC jednotlivých policy workers zkoumaných asociací a zeptali se respondentů na jejich postoje a názory na současný vliv neziskových organizací na tvorbu veřejných politik. Výzkum čerpal data z šesti polostrukturovaných rozhovorů se všemi policy workers vybraných asociací, ze dvou expertních rozhovorů s tajemnicí RVNNO a viceprezidentem UZS sekce NO a ze studia odborné literatury týkající se tématu.

Mezi silné stránky obou organizací řadíme schopnost otevřeně riskovat, podporu originality myšlení a vnímání exkluzivity organizace. Rutinní postupy jsou považovány za běžnou agendu v organizaci a vzhledem k poslání asociace je nelze považovat za silné ani slabé stránky, pokud se nezmění na zbytečné byrokratické zatížení. Co se týče individuální kapacity, jsou zaměstnanci obou asociací zkušení v oblasti veřejných politik a mají jasné rozdělení činností v asociaci. Disponují silnou motivací k vykonávané práci a pracují v oblasti veřejných politik. Většina z nich má vysokoškolské vzdělání v rozličných oborech, díky nimž mohou obohatit chod organizace o nové přístupy. Své vzdělání v oblasti veřejných politik si doplňují kurzy a letitou praxí v oboru. Co se týče analytických schopností zaměstnanců obou asociací, mezi jejich silné stránky můžeme zařadit vysokou informovanost o českém neziskovém sektoru a legislativní činnosti.

U policy workers v AVPO ČR nacházíme vysokou úroveň PAC, což ukazuje na vysoký potenciál pro ovlivňování veřejné politiky. Mezi silné stránky asociace řadíme, kromě společných u obou asociací, také jasné vymezení dlouhodobých cílů organizace, pravidelné vytváření vlastních kvalitních analýz v rozličných stylech a provozování bohatých současných aktivit. V organizaci jsou dostatečně informovaní nejen v rámci českého, ale také zahraničního dění v neziskovém sektoru. AVPO ČR je v tomto ohledu považováno tajemnicí RVNNO za expertní organizaci, ANNO ČR má velký potenciál se stát profesionálním partnerem státu. Mezi slabé stránky ANNO ČR řadíme chybějící vymezení dlouhodobých cílů v době interview a nízkou kapacitu pro oblasti veřejných politik, poněvadž se obhajobou zájmů zabývá pouze předsedkyně asociace, která má tuto oblast na starost jako jednu z mnoha agend, jimž se ve svém čase v průběhu multi-

taskingu věnuje. Vzhledem k dlouhému útlumu činnosti, z kterého se nyní ANNO ČR dostává, nemá organizace dostatečnou analytickou kapacitu, která se projevuje nedostatkem vlastních kvalitních výstupů, malým množstvím aktivit spojených s činností asociace a nízkou provázaností s mezinárodními asociacemi, které by jim poskytovaly informace o zahraničním dění.

V optice těchto výsledků se ukazuje, že AVPO ČR disponuje vyšším potenciálem pro ovlivňování veřejné politiky než ANNO ČR. Měla by tak mít díky své expertíze větší možnost úspěšně a dlouhodobě ovlivňovat proces tvorby veřejných politik. Nízké PAC totiž u ANNO ČR může způsobit častější selhání přístupu evidence-based policy-making, v čem se odrazí nedostatek expertů, kteří by dokázali své závěry opírat při tvorbě veřejných politik o vlastní analýzy. Výzkum potvrdil závěry Evanse a Wellsteada (2013: 81), že neziskové organizace vzhledem ke své potřebě pokrýt všechny aspekty chodu asociace nemohou mít specializovaná oddělení zaměřená přímo na oblast veřejné politiky, což vzhledem k časové vytiženosti a personálnímu zajištění organizace platí u obou asociací. Výzkumníci dále tvrdí, že v případě neziskových organizací tak může docházet k častějšímu selhání přístupu evidence-based policy-making, což dle závěrů této práce hrozí u ANNO ČR.

Obě asociace uplatňují vnitřní strategii, která spočívá v dodávání svých expertních znalostí státu. Zastřešující organizace ANNO ČR a AVPO ČR by měly fungovat pro své členy jako politická komunita, a ne jako výzkumné centrum, které má pravidelně zpracovávat rozsáhlé analýzy. Vytvářet primární data není jejich hlavním úkolem. Pro svojí práci potřebují kvalitní sekundární data, která mohou dále zpracovat v rešerši či je interpretovat do jazyka veřejné politiky a být tak profesionálním partnerem státu. Podrobnější výzkum by si tak zasloužila domněnka, zda pro zastřešující platformy NNO by nemohlo být vzhledem k jejich pozici mnohem důležitější disponovat vysokou policy capacity, tedy schopností shromáždit informace důležité pro rozhodování a díky spolupráci se státem tak ovlivňovat veřejné dění než mít vysokou policy analytical capacity. Podle respondentů jsou stát a neziskový sektor důležité pilíře demokratické společnosti a měly by spolupracovat na profesionální úrovni, poněvadž neziskový sektor zajišťuje služby, které stát nezvládne kvalitně pokrýt. Tak si oba sektory pomáhají navzájem, jak tento vztah nastiňuje teorie vzájemné závislosti. Klíč k úspěšné spolupráci vidí asociace ve vícezdrojovém financování, profesionalizaci servisních a advokačních organizací. V postoji k současnému vlivu neziskových organizací na tvorbu veřejných politik se však organizace názorově rozcházejí. Podle ANNO ČR si nemohou vliv na

veřejnou politiku vybojovat neziskové organizace samy a vnímá tento vliv jako hodně malý. Oproti tomu AVPO ČR považuje vliv neziskových organizací na dění ve veřejné politice za značně silný. Na základě předkládaných výsledků práce by se tyto rozdílné interpretace daly vysvětlit v rámci sebevnímání organizace, která může ve výsledku ovlivnit reálný vliv organizace na tvorbu politik. Pokud má organizace nízké PAC, nemá velký vliv na tvorbu politik a může pak touto optikou vnímat, že obdobně malý vliv na oblast veřejné politiky má celý sektor. Totéž by mohlo platit obráceně v případě vysoké PAC. Tyto rozdílné interpretace vlivu NNO by si však zasloužily podrobnější zkoumání v rámci dalšího výzkumu.

Summary

This thesis called ‘Expert capacity of civil sector: Focus on the NGO umbrella organization in the CR’ has tried to understand the expertise of two national wide-ranging umbrella organizations, ANNO ČR and AVPO ČR, in advocating interests and influencing the policy process in the context of the theory of interdependence. The research has shown that the expert capacity of both chosen NGO umbrella organization lies in their open-minded thinking, ability of risk-taking and supporting their association in its exclusivity. The employees of both associations are experienced in public policy and have a clear division of activities in the association. They have a strong motivation to work and most of them have tertiary education in a variety of disciplines, which can help enrich the organization with new approaches. As far as the analytical capabilities of the employees of the two associations are concerned, their strengths can include high awareness of the Czech non-profit sector and legislative activity. In order to be a professional partner, especially a clear definition of the long-term goals of the organization and foreign non-profit sector knowledge is needed. Both associations apply an internal strategy, which supplies their expertise to the state. That’s why organizations ANNO ČR and AVPO ČR should work for their members as a political community and not as a research center, which should regularly carry out extensive analyzes. Creating primary data is not their primary task. They need high-quality secondary data for their work that they can further process in the search or interpret them in the language of public policy and become a professional partner of the state. The key to successful cooperation civic sector with the state is according to respondents in the multi-source financing, the professionalisation of service and advocacy organizations. However, organizations are diverging from the standpoint of the current influence of non-profit organizations on public policy making. According to ANNO ČR, the influence on public policy can not be won by non-profit organizations themselves and perceives this influence as very small. On the other hand, AVPO ČR considers the impact of non-profit organizations on events in public policy to be quite strong. Based on the results of the work, these different interpretations could be explained within the framework of self-perception of the organization, which in turn can influence the real influence of the organization on policy-making. If an organization has a low PAC, it does not have a big impact on policy-making and can then see with that optics that the sector has a similarly small impact on public policy. The same in the case of high PAC. However, these differing interpretations of

NGO influence would merit further research. More detailed research would therefore merit the question of whether it would be much more important for the umbrella platforms of NGOs to have a high policy capacity and thus to influence public affairs rather than having a high policy analytical capacity.

Seznam zdrojů

ANHEIER, H.K. (2005). *Nonprofit Organizations. Theory, Management, Policy*. London, New York: Routledge. In SKOVAJSA, Marek. *Občanský sektor: organizovaná občanská společnost v České republice*. Vyd. 1. Praha: Portál, 2010, 372 s. ISBN 978-80-7367-681-0.

ANHEIER, H. K. (2014) *Nonprofit Organizations: Theory, Management, Policy*. 2. Vyd. New York: Routledge, 2014. ISBN 978-1-315-85104-4.

Asociace veřejně prospěšných organizací ČR (AVPO ČR) [online]. 2016 [cit. 2016-10-10]. Dostupné z: <http://www.avpo.cz/2014/poslani-a-cile-avpo-cr/>

BABBIE, E. (2003) *The practice of social research*. 10th Ed. Boston, MA: Wadsworth, 2003.

BLAIKIE, N. (2000). *Designing social research*. Oxford: Blackwell In VESELÝ, Arnošt. (2011) Veřejněpolitický a "klasický" sociálněvědní výzkum: podobnost i odlišnosti. In NEKOLA, Martin, Hana GEISLER a Magdalena MOURALOVÁ. *Současné metodologické otázky veřejné politiky*. Vyd. 1. Praha: Karolinum, 2011, 305 s. ISBN 978-80-246-1865-4.

COLEBATCH, Hal K. (2006). What work makes policy? *Policy Science*. Springer Science & Business Media. Vol. 39, p. 309-321.

COLEBATCH, Hal K., HOPPE, Robert a Mirko NOORDEGRAAF (eds.). (2010). *Working for policy*. Amsterdam: Amsterdam University Press, 2010. ISBN 9789089642530.

ČAPEK, Karel. (1991). *Kritika slov; O věcech obecných čili zoón politikon*. 1. souborné vyd. Praha: Československý spisovatel, 1991. 200 s. Spisy, sv. 21

Databáze satelitního účtu neziskových institucí: Satelitní účet neziskových institucí. *Český statistický úřad* [online]. Praha, 2017 [cit. 2017-05-17]. Dostupné z: <http://apl.czso.cz/pll/rocnka/rocnka.indexnu_sat>.

DEKKER, P. (2009). Civiness: From Civil Society to Civic Services? *Voluntas* 20: 220– 238. In FRIČ, Pavol. (2015) Dílčí studie pro Koncepci politiky vlády vůči nestátním neziskovým organizacím do roku 2020: *Občanská společnost a definice NNO, vývoj, stav a trendy*. Praha: Vláda České republiky, 2015. Dostupné také z: <<http://www.vlada.cz/cz/ppov/rnno/dokumenty/dilci-studie-ke-statni-politice-vuci-nno-na-leta-2015---2020>>.

DE VAUS, D. A. (2001). *Research design in social research*. Thousand Oaks, Calif.: SAGE, 2001. ISBN 0761953477 In VESELÝ, Arnošt. (2011) Veřejněpolitický a "klasický" sociálněvědní výzkum: podobnost i odlišnosti. In NEKOLA, Martin, Hana GEISLER a Magdalena MOURALOVÁ. *Současné metodologické otázky veřejné politiky*. Vyd. 1. Praha: Karolinum, 2011, 305 s. ISBN 978-80-246-1865-4.

DISMAN, M. (2011). *Jak se vyrábí sociologická znalost: příručka pro uživatele*. 4. vyd. Praha: Karolinum. 368 s. ISBN 978-80-246-1966-8.

Dílčí studie ke Státní politice vůči NNO na léta 2015 - 2020: Dokumenty Rady vlády pro nestátní neziskové organizace [online]. Praha: *Vláda České republiky*, 2015 [cit. 2016-02-10]. Dostupné z: <<http://www.vlada.cz/cz/ppov/rnno/dokumenty/dilci-studie-ke-statni-politice-vuci-nno-na-leta-2015---2020-124147/>>.

EVANS, Bryan, Adam WELLSTEAD. (2013). Policy Dialogue and Policy Dialogue and Engagement between Non-Governmental Organizations and Government: A Survey of Processes and Instruments of Canadian Policy Workers. *Central European Journal of Public Policy*. Vol. 7, No.1, p. 60-87.

FELLEGI, Ivan. (1996). *Strengthening our policy capacity*. Report of the Deputy Ministers Task Force. Ottawa: Supply and Services Canada. Dostupné z: <http://publications.gc.ca/collections/Collection/SC93-8-1996-2E.pdf?>

FLICK, Uwe. (2010). *An introduction to qualitative research*. 4. ed., reprint. Los Angeles [u.a.]: Sage, 2010. ISBN 978-1847873248.

FOLEY, M. W. and EDWARDS, B. 1996. The Paradox of Civil Society. *Journal of Democracy*, Volume 7, Number 3, pp. 38- 52. In FRIČ, Pavol. (2015) *Dílčí studie pro Koncepti politiky vlády vůči nestátním neziskovým organizacím do roku 2020: Občanská společnost a definice NNO, vývoj, stav a trendy*. Praha: Vláda České republiky, 2015. Dostupné také z: <<http://www.vlada.cz/cz/ppov/rnno/dokumenty/dilci-studie-ke-statni-politice-vuci-nno-na-leta-2015---2020>>.

FRIČ, Pavol. (2015) *Dílčí studie pro Koncepti politiky vlády vůči nestátním neziskovým organizacím do roku 2020: Občanská společnost a definice NNO, vývoj, stav a trendy*. Praha: Vláda České republiky, 2015. Dostupné také z: <<http://www.vlada.cz/cz/ppov/rnno/dokumenty/dilci-studie-ke-statni-politice-vuci-nno-na-leta-2015---2020>>.

FRIČ, P. a L. DEVEROVÁ, P. PAJAS, H. ŠILHÁNOVÁ. (1998) *Defining the Nonprofit Sector: The Czech Republic. Working Papers of the Johns Hopkins Comparative Nonprofit Sector Project*, No. 27. Edited by Lester M. Salamon and Helmut K. Anheier. Baltimore: The Johns Hopkins Institute for Policy Studies, 1998. ISBN 1-886333-32-7.

FRIČ, P. a GOULLI, R. (2001). *Neziskový sektor v ČR: výsledky mezinárodního srovnávacího projektu Johns Hopkins University*. Praha: Eurolex Bohemia, 2001. 203 s. ISBN 80-86432-04-1.

FRIČ, Pavol a Martin BÚTORA. (2010). *Role občanského sektoru ve veřejné politice*. In POTŮČEK, Martin (eds.). (2010). *Veřejná politika*. Praha: SLON, s. 153 – 185. ISBN 978-80-86429-50-2.

FRIČ, P., T. POSPÍŠILOVÁ. (2009). VHD (Vzorce a hodnoty dobrovolnictví). Výsledky výzkumu dobrovolnictví. Terénní sběr dat pro FSV, FHS a Hestii na základě náhodného výběru realizovala společnost PPM Factum, na vzorku 3811 respondentů starších 14 let. In FRIČ, P., Tereza POSPÍŠILOVÁ. (2010) *Vzorce a hodnoty dobrovolnictví v české společnosti na začátku 21. století*. 1. vyd. Praha: Agnes, 2010. ISBN 978-80-903696-8-9.

FRIČ, P., Tereza POSPÍŠILOVÁ. (2010) *Vzorce a hodnoty dobrovolnictví v české společnosti na začátku 21. století*. 1. vyd. Praha: Agnes, 2010. ISBN 978-80-903696-8-9.

Freedom of the Press 2016. *Freedom House* [online]. 2016 [cit. 2015-09-16]. Dostupné z: <https://freedomhouse.org/report/freedom-press/2016/czech-republic>.

GIDDENS, A. 1976. *New Rules of Sociological Method*. London: Hutchinson University Library. In VESELÝ, Arnošt. (2011) Veřejněpolitický a "klasický" sociálněvědní výzkum: podobnost i odlišnosti. In NEKOLA, Martin, Hana GEISLER a Magdalena MOURALOVÁ. *Současné metodologické otázky veřejné politiky*. Vyd. 1. Praha: Karolinum, 2011, 305 s. ISBN 978-80-246-1865-4.

GUBRANDSEN, L. a A. STEINAR. (2004). NGO Influence in the Implementation of the Kyoto Protocol: Compliance, Flexibility Mechanisms and Sinks. *Global Environmental Politics*, 4(4), 54–75. In HOWLETT, Michael, Samuel OLIPHANT. (2010). Environmental Research Organizations and Climate Change Policy Analytical Capacity: An Assessment of the Canadian Case. *Canadian Political Science Review: A New Journal of Political Science*. Vol 4, No. 2-3, p. 18-35.

HAJER, M. a H. WAGENAAR (2003). *Deliberative Policy Analysis: Understanding Governance in the Network Society*. Cambridge: Cambridge University Press. In HOWLETT, Michael, Samuel OLIPHANT. (2010). Environmental Research Organizations and Climate Change Policy Analytical Capacity: An Assessment of the Canadian Case. *Canadian Political Science Review: A New Journal of Political Science*. Vol 4, No. 2-3, p. 18-35.

HASENFELD, Y. and GIDRON, B. 2005. Understanding Multi-purpose Hybrid Voluntary Organizations: The Contributions of Theories on Civil Society, Social Movements and Non-profit Organizations. *Journal of Civil Society*, Vol. 1, No. 2, pp. 97-112. In FRIČ, Pavol. (2015) Dílčí studie pro Koncepci politiky vlády vůči nestátním neziskovým organizacím do roku 2020: *Občanská společnost a definice NNO, vývoj, stav a trendy*. Praha: Vláda České republiky, 2015. Dostupné také z: <<http://www.vlada.cz/cz/ppov/rnno/dokumenty/dilci-studie-ke-statni-politice-vuci-nno-na-leta-2015---2020>>.

HENDL, Jan. (2005). *Kvalitativní výzkum: Základní metody a aplikace*. Praha: Portál, 2005. ISBN 80-7367-040-2.

HOWITT, D., CRAMER, D. (2007). *Thematic Analysis*. Research Methods in Psychology. Prentice Hall (2nd ed.) ISBN 978-0-13-205163-7.

HOWLETT, Michael. (2009). Policy analytical capacity and evidence-based policy-making: Lessons from Canada. *Canadian Public Administration*. The Institute of Public Administration of Canada. Vol. 52, No. 2, p. 153 – 175.

HOWLETT, Michael. (2009b). Policy advice in multi-level governance systems: Sub-national policy analysts and analysis. *International Review of Public Administration*, 2009, 13.3: 1-16.

HOWLETT, Michael, Samuel OLIPHANT. (2010). Environmental Research Organizations and Climate Change Policy Analytical Capacity: An Assessment of the Canadian Case. *Canadian Political Science Review: A New Journal of Political Science*. Vol 4, No. 2-3, p. 18-35.

HOWLETT, Michael, M RAMESH. (2015) Achilles' heels of governance: Critical capacity deficits and their role in governance failures: The Achilles heel of governance. *Regulation & Governance*. Dostupné z: https://www.researchgate.net/publication/307638200_Achilles%27_heels_of_governance_Critical_capacity_deficits_and_their_role_in_governance_failures_The_Achilles_heel_of_governance.

HOWLETT, Michael, M RAMESH, Xun WU. (2015). Policy capacity: A conceptual framework for understanding policy competences and capabilities. *Policy and Society*. Vol. 34, p. 165 – 171. Dostupné z: https://www.researchgate.net/publication/284137897_Policy_capacity_A_conceptual_framework_for_understanding_policy_competences_and_capabilities.

ILLARI, Phyllis, Jon WILLIAMSON (2012). What is a mechanism? Thinking about mechanisms across the sciences. *European Journal for Philosophy of Science* 2 (1):119-135. In VESELÝ, Arnošt (2016). Pojetí mechanismu v současné teorii vědy. *Teorie vědy. Časopis pro mezioborová zkoumání vědy*. 38 (2), s.159 – 175. Dostupné z: < <http://teorievedy.flu.cas.cz/index.php/tv/article/view/341/347>>.

Index udržitelného rozvoje občanského sektoru v České republice za rok 2015: *CSOSI*. (2015). AVPO ČR. U.S. Agency for International Development (USAID). Dostupné z: < <https://www.avpo.cz/2015/index-udrzitelneho-rozvoje-obcanskeho-sektoru/>>.

Informační zdroje o NNO. *Vláda České republiky* [online]. Praha, 2016 [cit. 2016-02-10]. Dostupné z: <http://www.vlada.cz/cz/ppov/rno/informacni-zdroje/>

JELÍNKOVÁ, Marie (2011). Případová studie. In NEKOLA, Martin, Hana GEISLER a Magdalena MOURALOVÁ. *Současné metodologické otázky veřejné politiky*. Vyd. 1. Praha: Karolinum, 2011, 305 s. ISBN 978-80-246-1865-4.

KNOX, C. (2003) Resourcing the Voluntary and Community Sector. Paper to the Task Force by Infrastructure Working Group. September 2003. In POSPÍŠILOVÁ, Tereza. (2015) Dílčí studie pro Koncepti politiky vlády vůči nestátním neziskovým organizacím do roku 2020: *Zastřešující organizace v neziskovém sektoru v České republice: situace, témata a návrhy opatření*. Praha: Vláda České republiky, 2015. Dostupné také z: <<http://www.vlada.cz/cz/ppov/rnno/dokumenty/dilci-studie-ke-statni-politice-vuci-nno-na-leta-2015---2020>>.

KOPEČNÝ, Ondřej a Petr LEBEDA. (2008) *Jak ovlivnit politiku v České republice a Evropské unii?: Manuál pro nevládní neziskové organizace*. 2008. Praha: Pražský institut pro globální politiku – Glopolis, o.p.s., 2008. Dostupné také z: <<http://glopolis.org/cs/clanky/jak-ovlivnit-politiku/>>.

LASSWELL, Harold D. (1970). The Emerging Conception of the Policy Sciences. *Policy Sciences*. 1970, 1(1), 3-14. DOI: 10.1007/BF00145189. ISSN 0032-2687. Dostupné také z: <http://link.springer.com/10.1007/BF00145189>.

McCARRON, J.J. (2003) Squaring the Circle. Defining Networks in the voluntary and community sector. Discussion paper, Research Unit. NICVA: February 2003. In POSPÍŠILOVÁ, Tereza. (2015) Dílčí studie pro Koncepti politiky vlády vůči nestátním neziskovým organizacím do roku 2020: *Zastřešující organizace v neziskovém sektoru v České republice: situace, témata a návrhy opatření*. Praha: Vláda České republiky, 2015. Dostupné také z: <<http://www.vlada.cz/cz/ppov/rnno/dokumenty/dilci-studie-ke-statni-politice-vuci-nno-na-leta-2015---2020>>.

MELVILLE, R. (2010). Umbrella organizations. In Anheier, H.K., Toepler, S. (eds), International Encyclopedia of Civil Society. New York: Springer. In POSPÍŠILOVÁ, Tereza. (2015) Dílčí studie pro Koncepti politiky vlády vůči nestátním neziskovým organizacím do roku 2020: *Zastřešující organizace v neziskovém sektoru v České republice: situace, témata a návrhy opatření*. Praha: Vláda České republiky, 2015. Dostupné také z: <<http://www.vlada.cz/cz/ppov/rnno/dokumenty/dilci-studie-ke-statni-politice-vuci-nno-na-leta-2015---2020>>.

MUDDE, C. a P. KOPECKÝ (ed.) (2003). *Uncivil Society: Contentious Politics in Post-Communist Eastern Europe*. London: Routledge. In SKOVAJSA, Marek. *Občanský sektor: organizovaná občanská společnost v České republice*. Vyd. 1. Praha: Portál, 2010, 372 s. ISBN 978-80-7367-681-0.

Nations in Transit 2016. *Freedom House* [online]. 2016 [cit. 2015-09-16]. Dostupné z: <<https://freedomhouse.org/report/nations-transit/2016/czech-republic>>.

NOVOTNÝ, V. (2013). Co je „policy work“? Pracovní činnost v oblasti veřejných politik v teorii a praxi. *Politologická revue* 2, s.136-158.

NOVOTNÝ, V. (2015). Studium policy work v perspektivě dvou hlavních přístupů. *Acta Politologica* 7, 1, s. 49-66. ISSN 1803-8220.

NAVRÁTIL, J. a M. POSPÍŠIL. (2012). *Dreams of Civil Society after Twenty Years: The Case of the Czech Republic*. Brno: CVNS. Dostupné z: <http://c.ymcdn.com/sites/www.istr.org/resource/resmgr/wp2012/dreamcivilsoc.pdf>

PAINTER, M. a J. PIERRE (2005). Conclusions: Challenges to policy capacity. In PAINTER, M. a J. PIERRE (Eds.). *Challenges to state policy capacity: Global trends and comparative perspectives* (pp. 255–61). New York, NY: Palgrave Macmillan. In EVANS, Bryan, Adam WELLSTEAD. (2013). *Policy Dialogue and Policy Dialogue and Engagement between Non-Governmental Organizations and Government: A Survey of Processes and Instruments of Canadian Policy Workers*. *Central European Journal of Public Policy*. Vol. 7, No.1, p. 60-87.

POSPÍŠILOVÁ, Tereza. (2015) Dílčí studie pro Konceptci politiky vlády vůči nestátním neziskovým organizacím do roku 2020: *Zastřešující organizace v neziskovém sektoru v České republice: situace, témata a návrhy opatření*. Praha: Vláda České republiky, 2015. Dostupné také z: <http://www.vlada.cz/cz/ppov/rnno/dokumenty/dilci-studie-ke-statni-politice-vuci-nno-na-leta-2015---2020>.

POSPÍŠIL, M., M. NEUMAYR, S. ŠKARABELOVÁ, I. MALÝ, M. MEYER, U. SCHNEIDER (2009). *Neziskové organizace a jejich funkce v demokratické společnosti*. Společnost pro studium neziskového sektoru, Brno, 2009. ISBN 9788090415034.

POTŮČEK, Martin. (1997). *Nejen trh: role trhu, státu a občanského sektoru v proměnách české společnosti*. Praha: Sociologické nakladatelství, 1997. Studie (Sociologické nakladatelství). ISBN 80-85850-26-5.

POTŮČEK, Martin (eds.). (2010). *Veřejná politika*. Praha: SLON, s. 153 – 185. ISBN 978-80-86429-50-2.

Prosazujeme transparentnost a spolehlivost v neziskovém sektoru: Výroční zpráva 2015. [online]. Praha: AVPO ČR, 2015. Dostupné také z: <http://www.avpo.cz/2014/vyrocní-zpravy/>.

PUNCH, Keith. *Úspěšný návrh výzkumu*. Praha: Portál, 2008. ISBN 978-80-7367-468-7.

Program meziregionální spolupráce INTERREG EUROPE. *Evropské strukturální a investiční fondy* [online]. 2016 [cit. 2017-01-04]. Dostupné z: <http://www.strukturalni-fondy.cz/cs/Fondy-EU/2014-2020/Operacni-programy/OP-INTERREG-EUROPE>.

PREWITT, K. (1999). The importance of Foundations in an Open Society. In: Bertelsmann Foundation (ed.). *The Future of Foundation in an Open Society*. Gütersloh: Bertelsmann Foundation, s. 17-30. In SKOVAJSA, Marek. *Občanský sektor: organizovaná občanská společnost v České republice*. Vyd. 1. Praha: Portál, 2010, 372 s. ISBN 978-80-7367-681-0.

Projev prezidenta republiky Václava Havla na sympóziu "Myšlenky Václava Havla a koncept občanské společnosti" [online]. Macalester College, Minneapolis/St.Paul, USA, 26.dubna 1999 [cit. 2016]. Dostupné z: <http://www.vaclavhavel.cz/showtrans.php?cat=projevy&val=106_projevy.html&typ=H>.

RADIN, B. A. (2000). *Beyond Machiavelli: Policy Analysis Comes of Age*. Washington: Georgetown University Press. In NOVOTNÝ, V. (2013) Co je „policy work“? Pracovní činnost v oblasti veřejných politik v teorii a praxi. *Politologická revue* 2, s.136-158.

RIDDELL, Norman. (1998). 'Policy Research Capacity in the Federal Government.' Report prepared for the Policy Research Secretariat. Ottawa: PRI. In HOWLETT, Michael, Samuel OLIPHANT. (2010). Environmental Research Organizations and Climate Change Policy Analytical Capacity: An Assessment of the Canadian Case. *Canadian Political Science Review: A New Journal of Political Science*. Vol 4, No. 2-3, p. 18-35.

Rozhovor s Martinou Berdychovou, předsedkyní ANNO ČR. Praha, 15. 12. 2016.

Rozhovor s Marií Froulíkovou, ANNO ČR. Praha, 4. 1. 2017.

Rozhovor s Blankou M. Remešovou, ANNO ČR. Praha, 3. 1. 2017.

Rozhovor s Monikou Jindrovou, AVPO ČR. Praha, 29. 11. 2016.

Rozhovor s Alešem Mrázkem, AVPO ČR. Praha, 29. 11. 2016.

Rozhovor s Markem Šedivým, AVPO ČR. Praha, 28. 12. 2016.

Rozhovor s Markem Šedivým, UZS. Praha, 28. 12. 2016.

Rozhovor s Hanou Frištenskou, RVNNO. Praha, 14. 12. 2016.

SALAMON, Lester M. (1994). The Rise of the Nonprofit Sector. *Foreign Affairs* 73 (3): 108-124. In SKOVAJSA, Marek. *Občanský sektor: organizovaná občanská společnost v České republice*. Vyd. 1. Praha: Portál, 2010, 372 s. ISBN 978-80-7367-681-0.

SALAMON, Lester M (1995). *Partners in Public Service. Government-Nonprofit Relations in the Modern Welfare State*. Baltimore: Johns Hopkins University Press. In SKOVAJSA, Marek. *Občanský sektor: organizovaná občanská společnost v České republice*. Vyd. 1. Praha: Portál, 2010, 372 s. ISBN 978-80-7367-681-0.

SALAMON, Lester M. (2002). *The State of Nonprofit America*. Washington, D.C.: Brookings Institution. In SKOVAJSA, Marek. *Občanský sektor: organizovaná občanská společnost v České republice*. Vyd. 1. Praha: Portál, 2010, 372 s. ISBN 978-80-7367-681-0.

SALAMON, Lester M et al. (2013). The State of Global Civil Society and Volunteering: Latest findings from the implementation of the UN Nonprofit Handbook. *Johns Hopkins University: Center for Civil Society Studies*. ISBN 1-886333-63-7. Dostupné z: <http://ccss.jhu.edu/wp-content/uploads/downloads/2013/04/JHU_Global-Civil-Society-Volunteering_FINAL_3.2013.pdf>.

SALAMON, Lester M. a Helmut K. ANHEIER. (1996a). The International Classification of Nonprofit Organizations: ICNPO-revision 1, 1996. *Working Papers of the Johns Hopkins Comparative Nonprofit Sector Project*, No.19, Edited by Lester M. Salamon and Helmut K. Anheier. Baltimore: The Johns Hopkins Institute for Policy Studies, 1996. ISBN 1-886333-23-8.

SALAMON, Lester M. a Helmut K. ANHEIER. (1996b). The Nonprofit Sector: A New Global Force. *The Johns Hopkins Comparative Nonprofit Sector Project*. Baltimore: The Johns Hopkins Institute for Policy Studies, 1996. In POTUČEK, Martin (eds.). (2010). *Veřejná politika*. Praha: SLON, s. 153 – 185. ISBN 978-80-86429-50-2.

SEDLÁČEK, Martin (2007). Designy kvalitativního výzkumu: Případová studie. In ŠVARŤÍČEK, Roman a Klára ŠEĐOVÁ. *Kvalitativní výzkum v pedagogických vědách*. Praha: Portál, 2007. ISBN 9788073673130.

SILVERMAN, David. (2005). *Ako robiť kvalitatívny výskum: praktická príručka*. Bratislava: Ikar, 2005, 327 s. Pegas (Ikar), zv. 8. ISBN 80-551-0904-4.

SIVESIND, K. H., POSPÍŠILOVÁ T., FRIČ P. (2013). Does Volunteering Cause Trust?, *European Societies* 15(1): 106-130. In FRIČ, Pavol. (2015) Dílčí studie pro Koncepti politiky vlády vůči nestátním neziskovým organizacím do roku 2020: *Občanská společnost a definice NNO, vývoj, stav a trendy*. Praha: Vláda České republiky, 2015. Dostupné také z: <<http://www.vlada.cz/cz/ppov/rmno/dokumenty/dilci-studie-ke-statni-politice-vuci-nno-na-leta-2015---2020>>.

SKOVAJSA, Marek. *Občanský sektor: organizovaná občanská společnost v České republice*. Vyd. 1. Praha: Portál, 2010, 372 s. ISBN 978-80-7367-681-0.

Spolehlivá veřejně prospěšná organizace. *Česká kvalita* [online]. 2015 [cit. 2016-10-10]. Dostupné z: <http://ceskakvalita.cz/spotrebitel/znacky/spolehliva-verejne-prospesna-organizace/25>.

Spolehlivá veřejně prospěšná organizace. *Značka spolehlivosti* [online]. 2016 [cit. 2016-10-10]. Dostupné z: <http://www.znackaspolehlivosti.cz/o-znacce/>.

Stanovy ANNO ČR 2015. Dostupné z: < <http://anno-cr.cz/wp-content/uploads/2015/10/Stanovy-2015.docx>>.

Stanovy AVPO ČR 2015. Dostupné z: < https://www.avpo.cz/wp-content/uploads/2015/06/Stanovy-AVPO-%C4%8CR-od-5_6_20152.pdf>.

State Services Commission. (1999). Essential Ingredients: Improving the Quality of Policy Advice. Wellington: New Zealand State Services Commission. In HOWLETT, Michael, Samuel OLIPHANT. (2010). Environmental Research Organizations and Climate Change Policy Analytical Capacity: An Assessment of the Canadian Case. *Canadian Political Science Review: A New Journal of Political Science*. Vol 4, No. 2-3, p. 18-35.

Státní politika vůči NNO na léta 2015 - 2020: Dokumenty Rady vlády pro nestátní neziskové organizace. *Vláda České republiky* [online]. Praha, 2015 [cit. 2016-02-10]. Dostupné z: <<http://www.vlada.cz/cz/ppov/rnno/dokumenty/statni-politika-vuci-nno-na-leta-2015---2020-133505/>>.

STONE, D. (2000). Non-governmental Policy Transfer: The Strategies of Independent Policy Institutes. *Governance: An International Journal of Policy and Administration*, 13(1), 45–62. In HOWLETT, Michael, Samuel OLIPHANT. (2010). Environmental Research Organizations and Climate Change Policy Analytical Capacity: An Assessment of the Canadian Case. *Canadian Political Science Review: A New Journal of Political Science*. Vol 4, No. 2-3, p. 18-35.

Úplný výpis ze spolkového rejstříku: Asociace veřejně prospěšných organizací ČR, z.s. *Veřejný rejstřík a sbírka listin* [online]. 2014 [cit. 2016-10-10]. Dostupné z: <https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=858786&typ=UPLNY>

Úplný výpis ze spolkového rejstříku: Asociace nestátních neziskových organizací ČR, z.s. *Veřejný rejstřík a sbírka listin* [online]. 2014 [cit. 2016-10-10]. Dostupné z: <<https://or.justice.cz/ias/ui/rejstrik-firma.vysledky?subjektId=859024&typ=UPLNY>>.

VAN BUUREN, A. (2009). Knowledge for Governance, Governance of Knowledge: Inclusive Knowledge Management in Collaborative Governance Processes. *International Public Management Journal*, 12(2), 208–235. In HOWLETT, Michael, Samuel OLIPHANT. (2010). Environmental Research Organizations and Climate Change Policy Analytical Capacity: An Assessment of the Canadian Case. *Canadian Political Science Review: A New Journal of Political Science*. Vol 4, No. 2-3, p. 18-35.

VESELÝ, Arnošt. (2011) Veřejněpolitický a "klasický" sociálněvědní výzkum: podobnosti a odlišnosti. In NEKOLA, Martin, Hana GEISLER a Magdalena MOURALOVÁ. *Současné metodologické otázky veřejné politiky*. Vyd. 1. Praha: Karolinum, 2011, 305 s. ISBN 978-80-246-1865-4.

VESELÝ, Arnošt (2016). Pojetí mechanismu v současné teorii vědy. *Teorie vědy. Časopis pro mezioborová zkoumání vědy*. 38 (2), s.159 – 175. Dostupné z: <<http://teorievedy.flu.cas.cz/index.php/tv/article/view/341/347>>.

VÍTKOVÁ, E. (2015). Politika státu vůči nestátním neziskovým organizacím se mění. *Moderní obec* [online]. Praha, 2015 [cit. 2017-01-03]. Dostupné z: <http://moderniobec.cz/politika-statu-vuci-destatnim-neziskovym-organizacim-se-meni/>.

Vláda ve středu 29. 7. 2015 projedná Státní politiku vůči nestátním neziskovým organizacím. *Nadace Neziskovky.cz: Podáváme pomocnou ruku* [online]. 2015 [cit. 2016-02-10]. Dostupné z: <<http://www.neziskovky.cz/clanek/2159/602/zpravodajstvi-home/vlada-ve-stredu-29-7-2015-projedna-statni-politiku-vuci-nestatnim-neziskovym-organizacim-na-leta-2015-%E2%80%932020/>>.

VRZÁČEK, Petr. (2015) Dílčí studie pro Koncepti politiky vlády vůči nestátním neziskovým organizacím do roku 2020: *Profesionalizace NNO a lidské zdroje, návrhy opatření*. Praha: Vláda České republiky, 2015. Dostupné také z: <<http://www.vlada.cz/cz/ppov/rnno/dokumenty/dilci-studie-ke-statni-politice-vuci-nno-na-leta-2015---2020-124147/>>.

Výroční zpráva Asociace nestátních neziskových organizací v České republice za rok 2015 [online]. Praha: ANNO ČR, 2015. Dostupné také z: <<http://anno-cr.cz/vyrocnizpravy/>>.

Výroční zpráva o činnosti Rady vlády pro nestátní neziskové organizace v roce 2015 [online]. Praha: Vláda České republiky, 2015. Dostupné také z: <https://www.vlada.cz/assets/ppov/rnno/vyrocnizprava_2015_pro_web.pdf>.

Výroční zpráva Unie zaměstnavatelských svazů České republiky. Praha: UZS, 2014. [online]. Dostupné také z: http://www.uzs.cz/images/1435322641_uzs-rocenka-2014.pdf.

WEISBROD, B.A. (1988). *The Nonprofit Economy*. Cambridge, Mass: Harvard University Press. In SKOVAJSA, Marek. *Občanský sektor: organizovaná občanská společnost v České republice*. Vyd. 1. Praha: Portál, 2010, 372 s. ISBN 978-80-7367-681-0.

Welcome. *Evropský sociální fond České republiky: Evropská Unie. Evropský sociální fond. Operační program Zaměstnanost*. [online]. [cit. 2017-01-03]. Dostupné z: <<https://www.esfcr.cz/welcome>>.

WILSON, J. a JANOSKI T.. (1995). *The Contribution of Religion to Volunteer Work*. *Sociology of Religion* Vol. 56 Iss. 2 (1995). In FRIČ, Pavol. (2015) Dílčí studie pro Koncepti politiky vlády vůči nestátním neziskovým organizacím do roku 2020: *Občanská společnost a definice NNO, vývoj, stav a trendy*. Praha: Vláda České republiky, 2015. Dostupné také z: <<http://www.vlada.cz/cz/ppov/rnno/dokumenty/dilci-studie-ke-statni-politice-vuci-nno-na-leta-2015---2020/>>.

YIN, Robert K. (2009). *Case study research: design and methods*. 4th ed. Los Angeles, Calif.: Sage Publications, c2009. Applied social research methods (Sage), v. 5. ISBN 9781412960991.

YOUNG, Dennis, R. Organizational Identity and the Structure of Nonprofit Umbrella Associations. *Nonprofit Management & Leadership*. Spring, 2001, 11(3), 289-304. ISSN 1048-6682. Dostupné z: <
<http://web.a.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=9&sid=ea1d2968-5051-4218-a04e-37675d941313%40sessionmgr4009&hid=4212>>.

Seznam tabulek

Tabulka 1: Výzkumné otázky, cíle a metody.....	8
Tabulka 2: Faktory pro operacionalizaci PAC.....	11
Tabulka 3: Rozdělení faktorů na tři kategorie pro účely výzkumu	12
Tabulka 4: Faktory pro kategorii Postoje a názory	13
Tabulka 5: Kritéria pro výběr respondentů.....	16
Tabulka 6: Seznam oslovených respondentů.....	17
Tabulka 7: Čtyři oblasti občanské společnosti.....	29
Tabulka 8: Typologie neziskových organizací v ČR.....	31
Tabulka 9: Vysoká a nízká úroveň PAC – kategorie Organizace.....	45
Tabulka 10: Silné a slabé stránky AVPO ČR a ANNO ČR – kategorie Organizace	46
Tabulka 11: Vysoká a nízká úroveň PAC – kategorie Individuální kapacita	51
Tabulka 12: Silné a slabé stránky AVPO ČR a ANNO ČR – kategorie Individuální kapacita	52
Tabulka 13: Vysoká a nízká úroveň PAC - kategorie Analýza	61
Tabulka 14: Silné a slabé stránky AVPO ČR a ANNO ČR – kategorie Analýza	62

Seznam grafů

Graf 1: Demokratický vývoj ČR za rok 2016	27
Graf 2: Udržitelný rozvoj občanského sektoru v ČR.....	38
Graf 3: Index udržitelného rozvoje občanského sektoru (CSOSI) pro rok 2015.....	39
Graf 4: Vývoj právního prostředí v českém občanském sektoru	40
Graf 5: Vývoj advokační kapacity v českém neziskovém sektoru	40

Seznam příloh

Příloha 1: Informovaný souhlas pro NNO za účelem ochrany soukromí

Příloha 2: Informovaný souhlas pro NNO za účelem zveřejnění jmen

Příloha 3: Informovaný souhlas pro RVNNO a UZS za účelem ochrany soukromí

Příloha 4: Informovaný souhlas pro RVNNO a UZS za účelem zveřejnění jmen

Přílohy

Příloha 1: Informovaný souhlas pro NNO za účelem ochrany soukromí

Informovaný souhlas s rozhovorem a jeho využitím

V rámci realizace své diplomové práce s názvem „Expertní kapacity neziskového sektoru se zaměřením na zastřešující platformy NNO v ČR“, která je uskutečňována na ISS FSV UK, bych Vás ráda požádala o spolupráci na výzkumu. Cílem dotazování je zjistit, jaké máte zkušenosti s působením na legislativní proces skrze zastřešující platformy NNO v ČR.

Účast na rozhovoru je zcela dobrovolná a dotazování můžete kdykoliv ukončit. Rovněž nemusíte odpovídat na otázky, které Vám budou nepříjemné.

Pro potřeby analýzy rozhovoru se bude rozhovor zaznamenávat na nahrávací zařízení. Na Vaši žádost může být nahrávání kdykoliv přerušeno. Rozhovor bude rovněž přepsán do textové podoby.

Informace, které nám poskytnete, budeme považovat za důvěrné. Pokud budou části rozhovoru použity v publikovaném textu, nebudou spojovány s Vaším jménem z důvodu ochrany Vaší osoby a Vašeho soukromí. Výsledná práce bude použita pro akademické účely.

V případě jakýkoliv dotazů se prosím obraťte přímo na výzkumnici, viz kontakty na konci stránky.

Datum rozhovoru:

Jméno výzkumnice:

Podpis výzkumnice:

Vaše jméno:

Váš podpis:

Děkuji Vám za Váš čas.

Bc. Jana Lejčková (výzkumnice)

Email:

Telefon:

Příloha 2: Informovaný souhlas pro NNO za účelem zveřejnění jmen

Informovaný souhlas s rozhovorem a jeho využitím

V rámci realizace své diplomové práce s názvem „Expertní kapacity neziskového sektoru se zaměřením na zastřešující platformy NNO v ČR“, která je uskutečňována na ISS FSV UK, bych Vás ráda požádala o spolupráci na výzkumu. Cílem dotazování je zjistit, jaké máte zkušenosti s působením na legislativní proces skrze zastřešující platformy NNO v ČR.

Účast na rozhovoru je zcela dobrovolná a dotazování můžete kdykoliv ukončit. Rovněž nemusíte odpovídat na otázky, které Vám budou nepříjemné.

Pro potřeby analýzy rozhovoru se bude rozhovor zaznamenávat na nahrávací zařízení. Na Vaši žádost může být nahrávání kdykoliv přerušeno. Rozhovor bude rovněž přepsán do textové podoby. Části Vašeho rozhovoru spolu s Vaším jménem bych ráda ve svém textu publikovala. Výsledná práce bude použita pro akademické účely.

V případě jakýkoliv dotazů se prosím obraťte přímo na výzkumnici, viz kontakty na konci stránky.

Datum rozhovoru:

Jméno výzkumnice:

Podpis výzkumnice:

Vaše jméno:

Váš podpis:

Děkuji Vám za Váš čas.

Bc. Jana Lejčková (výzkumnice)

Email:

Telefon:

Příloha 3: Informovaný souhlas pro RVNNO a UZS za účelem ochrany soukromí

Informovaný souhlas s rozhovorem a jeho využitím

V rámci realizace své diplomové práce s názvem „Expertní kapacity neziskového sektoru se zaměřením na zastřešující platformy NNO v ČR“, která je uskutečňována na ISS FSV UK, bych Vás ráda požádala o spolupráci na výzkumu. Cílem dotazování je zjistit, jaké máte zkušenosti s působením na legislativní proces v ČR.

Účast na rozhovoru je zcela dobrovolná a dotazování můžete kdykoliv ukončit. Rovněž nemusíte odpovídat na otázky, které Vám budou nepříjemné.

Pro potřeby analýzy rozhovoru se bude rozhovor zaznamenávat na nahrávací zařízení. Na Vaši žádost může být nahrávání kdykoliv přerušeno. Rozhovor bude rovněž přepsán do textové podoby.

Informace, které nám poskytnete, budeme považovat za důvěrné. Pokud budou části rozhovoru použity v publikovaném textu, nebudou spojovány s Vaším jménem z důvodu ochrany Vaší osoby a Vašeho soukromí. Výsledná práce bude použita pro akademické účely.

V případě jakýkoliv dotazů se prosím obraťte přímo na výzkumnici, viz kontakty na konci stránky.

Datum rozhovoru:

Jméno výzkumnice:

Podpis výzkumnice:

Vaše jméno:

Váš podpis:

Děkuji Vám za Váš čas.

Bc. Jana Lejčková (výzkumnice)

Email:

Telefon:

Příloha 4: Informovaný souhlas pro RVNNO a UZS za účelem zveřejnění jmen

Informovaný souhlas s rozhovorem a jeho využitím

V rámci realizace své diplomové práce s názvem „Expertní kapacity neziskového sektoru se zaměřením na zastřešující platformy NNO v ČR“, která je uskutečňována na ISS FSV UK, bych Vás ráda požádala o spolupráci na výzkumu. Cílem dotazování je zjistit, jaké máte zkušenosti s působením na legislativní proces v ČR.

Účast na rozhovoru je zcela dobrovolná a dotazování můžete kdykoliv ukončit. Rovněž nemusíte odpovídat na otázky, které Vám budou nepříjemné.

Pro potřeby analýzy rozhovoru se bude rozhovor zaznamenávat na nahrávací zařízení. Na Vaši žádost může být nahrávání kdykoliv přerušeno. Rozhovor bude rovněž přepsán do textové podoby. Části Vašeho rozhovoru spolu s Vaším jménem bych ráda ve svém textu publikovala. Výsledná práce bude použita pro akademické účely.

V případě jakýkoliv dotazů se prosím obraťte přímo na výzkumnici, viz kontakty na konci stránky.

Datum rozhovoru:

Jméno výzkumnice:

Podpis výzkumnice:

Vaše jméno:

Váš podpis:

Děkuji Vám za Váš čas.

Bc. Jana Lejčková (výzkumnice)

Email:

Telefon:

Příloha 5: Osnova rozhovoru pro NNO

Organizace

- Organizační kultura a struktura – představení organizace, hájení zájmů
- Podmínky vzniku organizace
- Zaběhlé rutinní postupy
- Podpora myšlení, originality a intelektuální svobody v organizaci
- Schopnost riskovat
- Výjimečnost organizace
- Krátkodobé, střednědobé a dlouhodobé cíle

Individuální kapacita a pozice v organizaci

- Pracovní pozice, typ a trvání
- Náplň práce
- Nejvyšší dosažené vzdělání, kurzy
- Zkušenosti s advokační činností v neziskovém sektoru, trvání
- Motivace pro advokační činnost a práci v neziskovém sektoru
- Běžný pracovní den
- Postoje a názory:
 - Jaký je Váš názor na profesionalizaci neziskového sektoru?
 - Je podle Vás důležitá spolupráce občanského sektoru se státní správou? Jaké v tom vidíte výhody a nevýhody?
 - Jaké výhody má občanský sektor v porovnání se státní správou?
 - Jaký máte názor na současný vliv neziskových organizací na tvorbu veřejné politiky v ČR?

Analýza

- Požadavky na zpracování analýz
- Informace o dění v českém neziskovém sektoru / zahraničním neziskovém sektoru
- Informace o legislativním procesu týkajícího se neziskového sektoru
- Působení na ovlivňování legislativního procesu

Návrhy na zlepšení situace, výzvy do budoucna

Příloha 6: Osnova rozhovoru pro expertní rozhovory (RVNNO a UZS)

Současná pozice:

- Pozice, trvání
- Náplň práce

Dotazy na zdroje expertního vědění platform NNO

- Jak vnímáte úroveň informovanosti všeoborových zastřešujících platform NNO o dění v českém neziskovém sektoru?
- Jak vnímáte úroveň informovanosti všeoborových zastřešujících platform NNO o dění v zahraničním neziskovém sektoru?
- Jak vnímáte úroveň informovanosti všeoborových zastřešujících platform NNO o legislativním procesu týkajícího se neziskového sektoru?
- Jak vnímáte snahy všeoborových zastřešujících platform působit na legislativní proces, aby dosáhly naplnění svých cílů?
- Jak vnímáte roli všeoborových zastřešujících platform NNO v občanské společnosti?

Postoje expertů

- Jaký je Váš názor na profesionalizaci neziskového sektoru?
- Je podle Vás důležitá spolupráce občanského sektoru se státní správou? Jaké v tom vidíte výhody a nevýhody?
- Jaké výhody má občanský sektor v porovnání se státní správou?
- Jaký máte názor na současný vliv neziskových organizací na tvorbu veřejné politiky v ČR?
 - Je dostatečný?

Návrhy na zlepšení situace, výzvy do budoucna