Masarykova univerzita
Ekonomicko-správní fakulta
Studijní obor: Veřejná ekonomika a správa

ASPEKTY KOOPERACE NEZISKOVÝCH ORGANIZACÍ

Aspects of cooperation of non-profit organizations

Bakalářská práce

Vedoucí práce:
Jiří NAVRÁTIL

Autor:
Lenka DUFKOVÁ

Brno, 2013

Masarykova univerzita
Ekonomicko-správní fakulta

Katedra veřejné ekonomie

Akademický rok 2012/2013

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Pro: **DUFKOVÁ Lenka**

Obor: **Veřejná ekonomika a správa**

Název tématu: **ASPEKTY KOOPERACE NEZISKOVÝCH ORGANIZACÍ**

Aspects of cooperation of non-profit organizations

Zásady pro vypracování

Cíl práce:
Cílem práce je prozkoumat vztah mezi vzájemnou spoluprací neziskových organizací a pociťovanou (ne-)efektivitou (effectiveness) jejich činnosti. Konkrétně se práce zaměří na analýzu toho, jak vybrané neziskové organizace v Libereckém kraji (respektive jejich představitelé) vnímají vztah mezi efektivitou fungování organizace a spoluprací s dalšími kolektivními aktéry. Cílem práce je tedy hlubší pochopení toho, jaké jsou z hlediska vnímané efektivity činnosti organizace motivy jejích představitelů pro navazování a udržování vazeb vzájemné spolupráce.

Postup práce a použité metody:
Jako nejvhodnější prostředek bude zvolena metoda hloubkových rozhovorů. Analýza tak založena na názorech odborníků pracujících ve vybraných neziskových organizacích a budou z ní následně vyvozeny závěry o tom, jaké typy spolupráce, jaké typy spolupracujících subjektů nebo jaké podmínky spolupráce se u představitelů vybraných neziskových organizací nejčastěji propojují s představou organizace úspěšně dosahující své cíle.

Rozsah grafických prací: dle pokynů vedoucího práce

Rozsah práce bez příloh: 35 – 45 stran

Seznam odborné literatury:

Diani, Mario a Ivano Bison. 2004. „Organizations, Coalitions, and Movements.“ Theory and Society 33, 281-309.
Baldassarri, Delia a Mario Diani. 2007. “The Integrative Power of Civic Networks.” American Journal of Sociology 113 (3): 735-780.

Vedoucí bakalářské práce: **Mgr. et Mgr. Jiří Navrátil, Ph.D.**

Datum zadání bakalářské práce: **28. 11. 2012**

Termín odevzdání bakalářské práce a vložení do IS je uveden v platném harmonogramu akademického roku.

…… ……

vedoucí katedry **děkan**

V Brně dne 28. 11. 2012

Jméno a příjmení autora:	Lenka Dufková
Název bakalářské práce:	Aspekty kooperace neziskových organizací
Název v angličtině:	Aspects of cooperation of non-profit organizations
Katedra:	Veřejná ekonomie
Vedoucí bakalářské práce:	Mgr. et Mgr. Jiří Navrátil, Ph.D.
Rok obhajoby:	2013

Anotace

Hlavním cílem mé práce je prozkoumat vztah mezi vzájemnou spoluprací nestátních neziskových organizací a pociťovanou efektivitou jejich činnosti. Konkrétně se práce zaměří na analýzu toho, jak představitelé vybraných neziskových organizací v Libereckém kraji vnímají tento vztah. Výstupem mé práce by mělo být shrnutí jaké typy spolupráce, jaké typy spolupracujících subjektů a jaké motivy spolupráce se u představitelů vybraných nestátních neziskových organizací nejčastěji propojují s představou organizace úspěšně dosahující své cíle. Jako metodu pro zjištění těchto skutečností jsem si vybrala metodu kvalitativní – hloubkové rozhovory s představiteli jednotlivých neziskových organizací. V teoretické části se věnuji spolupráci a efektivitě a jejich vzájemnému vztahu základě poznatků zjištěných z dostupných zdrojů. Svoji praktickou část zaměřuji na zkušenosti představitelů neziskových organizací v Libereckém kraji dle získaných informací z rozhovorů, jejichž přepisy jsou uvedeny v příloze mé bakalářské práce.

Annotation

The main aim of my work is to explore the relationship between mutual cooperation of non-governmental organizations and the perceived effectiveness of their activities. Specifically, the work will focus on the analysis of how representatives of selected NGOs in the Liberec region perceive this relationship. The output of my work should be a summary of what types of collaboration, what types of co-operators and what the terms of cooperation with representatives of NGOs often link with the image of the organization successfully reaching its goals. As a method for the detection of these facts, I chose the qualitative method - depth interviews with representatives of non-profit organizations. The theoretical part deals with cooperation and effectiveess and the relationship between the effectiveness of the organization and cooperation based on the findings of the available resources. The practical part focuses on the experiences of representatives of non-profit organizations in the Liberec region according to the information obtained from interviews, transcripts of which are listed in the annex to my bachelor's thesis.

Klíčová slova:

Nestátní neziskové organizace, neziskový sektor, spolupráce, partnerství, kooperace, efektivita, činnost.

Key words:

Nonstate non-profit organizations, non-profit sektor, cooperation, partnership, collaboration, effectiveness, activity

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci Aspekty kooperace neziskových organizací vypracovala samostatně pod vedením Mgr. et Mgr. Jiřího Navrátila, Ph.D. a uvedla v ní všechny použité literární a jiné odborné zdroje v souladu s právními předpisy, vnitřními předpisy Masarykovy univerzity a vnitřními akty řízení Masarykovy univerzity a Ekonomicko-správní fakulty MU.

V Brně dne 8. 5. 2013

…….....
vlastnoruční podpis autora

Poděkování

V úvodu práce bych ráda poděkovala Mgr. et Mgr. Jiřímu Navrátilovi, Ph.D. za připomínky a odborné rady, kterými mi pomohl k vypracování této bakalářské práce. Dále děkuji všem neziskovým organizacím, které byly ochotny se mnou při mém výzkumu spolupracovat.

Obsah

Úvod....9
1. Teoretická část....10
1.1 Spolupráce nestátních neziskových organizací....10
1.1.1 Výběr nestátních neziskových organizací....10
1.1.2 Vymezení spolupráce....12
1.2 Efektivita nestátních neziskových organizací....15
1.3 Jak efektivita souvisí se spoluprací nestátních neziskových organizací....17
2. Praktická část....19
2.1 Metodologie a data výzkumu....19
2.2 Přehled kooperace nestátních neziskových organizací v Libereckém kraji....21
2.3 Motivy neziskových organizací v Libereckém kraji pro volbu typu spolupráce....22
2.3.1 Finanční prostředky....22
2.3.2 Lidské zdroje....23
2.3.3 Identita, náklonnost, morální podpora....24
2.3.4 Know-how....24
2.3.5 Zvyky....25
2.3.6 Dosahování cílů....26
2.4 Shrnutí spolupráce z pohledu nestátních neziskových organizací....27
2.5. Efektivita činnosti nestátních neziskových organizací....27
2.6. Vliv spolupráce na efektivitu činnosti nestátních neziskových organizací....29
Závěr....31
Seznam použitých zdrojů....34
Seznam tabulek....35
Seznam příloh....36

Úvod

Neziskové organizace hrají v našem státě neodmyslitelnou součást při naplňování potřeb občanů. V rámci jejich vzájemné kooperace s ostatními subjekty dochází ke zkvalitňování a rozšiřování poskytovaných služeb především v oblastech sociálního života společnosti.

Protože oblast činností a aktivit neziskových organizací je široká, budu se ve své bakalářské práci zabývat nestátními neziskovými organizacemi. Téma Aspekty kooperace neziskových organizací jsem si zvolila proto, že mě zajímá a dle mého názoru o této oblasti existuje málo dostupných dat, a proto věřím, že má práce bude mít svůj přínos.

Neziskové organizace své služby nabízí v místě, kde je služba poptávána, tudíž nejlépe znají skutečnou poptávku a jsou schopny pružně reagovat na její změny. Působí v oblasti uspokojování potřeb a mohou rychleji rozpoznat problémy a reagovat na ně. Lepší znalost prostředí přináší lepší operativnost.

Hlavním cílem mé práce je prozkoumat vztah mezi vzájemnou spoluprací nestátních neziskových organizací a pociťovanou efektivitou jejich činnosti. Konkrétně se práce zaměří na analýzu toho, jak představitelé vybraných neziskových organizací v Libereckém kraji vnímají tento vztah. Jako metodu pro zjištění těchto skutečností jsem si vybrala metodu kvalitativní – hloubkové rozhovory s představiteli jednotlivých neziskových organizací.

V teoretické části se věnuji spolupráci a efektivitě a jejich vzájemným vztahem na základě poznatků zjištěných z dostupných zdrojů. Vycházím z dostupné odborné literatury vztahující se k tématu, a to ekonomické literatury domácí i zahraniční, zabývající se organizacemi neziskového sektoru.

Svoji praktickou část zaměřuji na zkušenosti představitelů neziskových organizací v Libereckém kraji dle získaných informací z rozhovorů, jejichž přepisy jsou uvedeny v příloze mé bakalářské práce. Uvádím zde několik příkladů a motivů spolupráce, které jsou důležité pro neziskové organizace propojující svoji činnost s ostatními aktéry. Zaměřuji se na zkoumání proměnných, které neziskové organizace vidí jako efektivní pro svoji činnost a pro svoji kooperaci s dalšími subjekty.

Výstupem mé práce by mělo být shrnutí jaké typy spolupráce, jaké typy spolupracujících subjektů a jaké motivy spolupráce se u představitelů vybraných nestátních neziskových organizací nejčastěji propojují s představou organizace úspěšně dosahující své cíle.

1. Teoretická část

1.1 Spolupráce nestátních neziskových organizací

1.1.1. Výběr nestátních neziskových organizací

Pro spolupráci s nestátními neziskovými organizacemi (NNO) zřídila Vláda České republiky Radu vlády pro nestátní neziskové organizace (RNNO), která používá rozdělení neziskových organizací:

- Občanská sdružení
- Nadace a nadační fondy
- Církevní právnické osoby
- Obecně prospěšné společnosti **(Boukal, P., 2009)**

U mých deseti vybraných NNO z Libereckého kraje převažují občanská sdružení, kterých je 8, dále je pak 1 nadace a 1 obecně prospěšná společnost.

Ve své práci budu používat pojem nestátní neziskové organizace (NNO), čímž se vymezuji na organizace, které se vyznačují atributy dle **Salamona a Anheiera (1997)**:

- Nevládní neziskové organizace jsou institucionalizovány, mají svůj formální statut.
- Mají soukromou povahu, to znamená, že jsou institucionálně oddělené od státní správy a ani nejsou řízeny orgány, ve kterých převládají státní úředníci, neznamená to však, že nemohou mít státní podporu. Rozhodující je, že základní struktura je ve své podstatě soukromá.
- Nerozdělují zisk mezi vlastníky ani vedení organizace. Pokud nějakého zisku dosáhnou, je opětovně použit na cíle dané posláním organizace. Jde tedy o organizace, které neslouží primárně k dosahování zisku. Touto podstatou se vyčleňují ze sektoru soukromého podnikání.
- Jsou dobrovolné, zahrnují významný prvek dobrovolné činnosti, nemusí to znamenat, že všechny či většina příjmů musí pocházet z dobrovolných příspěvků nebo že většina pracovníků jsou dobrovolníci, postačí jakýkoliv dobrovolný prvek. **(Salamon, Anheier, 1997)**

Všeobecně přijímaný pohled na moderní společnost je takový, že jeden z hlavních pilířů tvoří neziskový sektor. Jaká je funkce neziskového sektoru v dnešní době u nás:

- **Participativní funkce** – je velmi významnou funkcí tohoto sektoru. Neziskové organizace dávají možnost lidem vyjadřovat své názory, zájmy nebo řešit problémy skrze ně. Podle kvantitativního sociologického šetření usiluje o mobilizaci u občanů pouze pětina neziskových organizací v České republice (např. pomocí petic nebo demonstrací). Pokud bychom rozdělili neziskové organizace podle míry mobilizace občanů, nejvíce aktivní jsou organizace působící v oblasti ekologie a ochrany lidských práv. Neziskové organizace mohou jen velmi těžko přispívat k tomu, aby se veřejnost stala aktivní a lépe se formovala občanská společnost, když občané jsou jen velmi málo informovaní o jejich funkci a pozici ve společnosti.
- **Servisní funkce** - neméně významné je zajišťování široké škály služeb pro veřejnost. Služby jsou produkovány nejen pro nejrůznější skupiny, ale i pro celou společnost. Neziskový sektor (NS) se snaží pokrývat prázdná místa v nabídce služeb, které stát nebo trh z různých důvodů nestačí pokrýt nebo jsou pro ně finančně nevýhodné. Neziskové organizace své služby velmi často nabízí v místě, kde je po nich poptávka. Také tím, že znají skutečnou poptávku, pružněji na vzniklé situace reagují. Poskytují především neformální pomoc lidem v nouzi, ale také zdravotní nebo sociální péči lidem, kteří ji potřebují. Neziskový sektor tím napomáhá společnosti k fungování jako celku, a to i v soužití s bezdomovci, handicapovanými apod. Většina organizací nepovažuje poskytování služeb za běžnou rutinní aktivitu, ale vidí v ní své poslání. Slouží potřebám obyvatelstva raději, než aby se věnovaly podnikatelským aktivitám.
- **Inovační funkce** – na rozdíl od tržního nebo státního sektoru NS přináší nové často neověřené formy pomoci. Tato role je daná tím, že neziskové organizace pružněji reagují na nové problémy, na které zatím není znám spolehlivý postup řešení.
- **Školící funkce** – neziskové organizace umožňují vyjádření názorů svých členů. Jednotlivci se učí poznávat další názory, rozvíjet se a reprezentovat, čímž pomáhají lidem vytvářet jejich sociální kapitál. Neziskové organizace povzbuzují procesy vzájemné interakce, tvorby důvěry a reciprocity, od kterých se odvíjí fungování demokracie a trhu.
- **Ochrana práv** – neziskové organizace se snaží prosazovat změny ve společnosti, které jsou v zájmu všech. Často tak hrají roli zprostředkovatele mezi občany a státem. **(Frič, P., 1998)**

Výběr NNO jsem směřovala na ty organizace, které plní servisní funkci. Poskytují tedy určité služby občanům společnosti. Zvolila jsem si je proto, že považuji pomoc občanům naší společnosti za velmi potřebnou. NNO plní tuto funkci tam, kde jiné subjekty nebo sektory selhávají. Činnost těchto NNO je pro mě důležitou, protože v ní vidím naplňování skutečného poslání naší společnosti, která by se měla starat o občany, kteří nejsou schopni se o sebe postarat bez cizí pomoci. Myslím si, že v tomto náš stát selhává, proto obdivuji NNO, které se takto důležitého úkolu chopily. NNO nezajímá jejich vlastní prospěch, jak to často bývá u ostatních subjektů, ale hlavním úkolem a posláním je naplňovat uspokojení jejich klientů a služby pro tyto klienty zkvalitňovat.

Z mých vybraných organizací se 8 z nich zaměřuje na poskytování sociálních služeb, 2 NNO svoji pozornost věnují životnímu prostředí. V obou těchto případech se jedná o pomoc občanům a poskytování služeb. V rámci NNO působících v sociální oblasti se jedná o služby občanům, kteří nejsou schopni se sami o sebe postarat a jsou závislí na pomoci druhých. V oblasti životního prostředí se nejedná jen o jeho ochranu, ale především jde o rozvoj člověka, aby pochopil, čím je mu příroda důležitá, a aby měl o prostředí, ve kterém žije, větší zájem. Jedná se ze strany těchto NNO o určité poskytování služeb občanům, protože svými programy se věnují rozvoji lidské osobnosti v souvislosti s vnímáním prostředí kolem nás.

1.1.2 Vymezení spolupráce

Jedním ze základních pilířů fungování a rozvoje NNO je spolupráce s ostatními sektory a institucemi. Nejdůležitější je spolupráce s organizacemi a institucemi v bezprostředním okolí. Neziskové organizace mohou spolupracovat s krajem, obcí, ostatními neziskovými organizacemi, úřady práce, komerční sférou a širokou veřejností.

Hlavními motivy, proč si NNO volí své partnery pro spolupráci, jsou především finanční a lidské zdroje, identita, morální podpora, zvyky, dosahování cílů a know-how.

Partnerství nezahrnuje jen kumulaci financí a lidských zdrojů, ale představuje také identifikaci společných cílů a metod, a také společné organizační principy zahrnující jednotné vnímání kompetencí a zodpovědností. **(Winkler, Klimpová, Žižlavský, 2005)**.

Ve své práci se zabývám všemi typy spolupráce NNO s ostatními aktéry, protože pro mě z rozhovorů vyplynuly všechny tyto kooperace jako velmi důležité pro činnost NNO.

Nemohu je setřídit podle významnosti, protože pro NNO je každá spolupráce užitečná, ať již se jedná o finanční zázemí nebo morální podporu. NNO potřebují spolupracovat s ostatními společenskými aktéry, aby mohly dosahovat svých cílů.

V oblasti kooperace neziskových organizací se můžeme setkat s pozitivním přístupem, ale i s konflikty, které nastanou v průběhu realizace projektu. Ke konfliktům může docházet hned z několika příčin. Jedná se o přítomnost či nepřítomnost konfliktních situací k jasně identifikovanému odpůrci, neformální výměny mezi jednotlivci nebo organizacemi zabývajícími se kolektivními projekty a o silnou nebo slabou kolektivní identitu mezi členy těchto sítí.

Zkušenosti organizací jsou neoddělitelně spojeny s veřejným projevem sociálního konfliktu. Nejenže je kolektivní akce zaměřena na řešení kolektivních problémů, nápravu křivd, dosažení veřejného blaha, hledání finančních zdrojů, ale i na vyjádření podpory některých morálních hodnot nebo zásad, a činí tak identifikaci cíle pro kolektivní úsilí, skloubeného v konkrétních sociálních a politických podmínkách. Přítomnost hustých neformálních sítí mezi organizacemi rozlišuje procesy v nesčetných případech, v nichž se akce koná a je koordinována především uvnitř hranic konkrétních organizací.

Při zachování autonomie a nezávislosti se organizace zapojují do trvalé výměny zdrojů při dosahování společných cílů. Koordinace konkrétních iniciativ, regulace jednotlivých aktérů a definování strategie jsou závislé na trvalém jednání mezi jednotlivci a organizacemi působícími v oblasti kolektivní spolupráce. Důležitou úlohou dynamiky sítí je to, že pro výše postavené a kvalifikované osoby vzniká více možností jak sehrát roli v politickém procesu, než tomu může být v případě, kdy je spolupráce soustředěna v rámci formálních organizací.

Spolupráce umožňuje aktérům navázat spojení mezi různými událostmi, soukromými i veřejnými, které se konají na různých místech v různém čase a které jsou relevantní pro jejich zkušenosti. Organizace nesledují jen konkrétní cíle, ale přichází s prvky, které považují za mnohem důraznější pro procesy změn nebo pro odpor ke změnám. Sítě mezi aktéry zaměřující se na společný cíl mají čistě výkonnostní a instrumentální povahu. Mobilizace zdrojů a kampaně se pak provádí hlavně prostřednictvím výměny a sdílení prostředků mezi odlišnými skupinami a organizacemi. Pro spolupráci je velmi důležité, jak organizace vnímají svůj společenský prostor a jak určují svoje nejdůležitější kontakty v něm.

Některé neziskové organizace se brání vzájemné spolupráci, protože se hodnotí jako konkurenti vzájemně se ohrožující při získávání podpory svých činností. Zejména spolu

opakovaně bojují staré a nové neziskové organizace působící ve stejné oblasti. Tento boj je tichý a skrytý. Staré organizace jsou spíše konzervativní, snaží se zachovat svou historicky danou výhodnou pozici v přístupu ke státním zdrojům, využívají zděděný majetek a peníze získané z členských příspěvků a loterií, jsou dobře organizované, mají poměrně velkou podporu, vychází z tradičních hodnot. Nové organizace usilují spíše o změny, jsou menší, ale o to radikálnější, na staré organizace hledí spíše přezíravě se snahou vyloučit je z neziskového sektoru. **(Diani, M., Ivano Bison, 2004)**

Aby spolupráce mohla být efektivní a plnila tak předem určené cíle je potřeba znát předpoklady, za kterých úspěšné partnerství vzniká. Podle příručky pro partnerství **(Frank, Smith, 2000)** je základem úspěchu založení kvalitního partnerství mnoho faktorů:

- existence a schopnost využít lokálního a regionálního znalostního fondu (dostatečně široké zastoupení)
- schopnost komunikovat o problémech
- shoda o společné vizi, programu
- udržet motivaci a ochotu partnerů vkládat do spolupráce myšlenky a prostředky
- sdílet nejen prospěch, ale také rizika **(Frank, Smith, 2000)**

Souhrnně lze tyto faktory seskupit do tří hlavních kategorií:

- **odpovědnost** – vědomí závazku, profesionální poctivost členů a schopnost vést, i když v partnerství dojde ke střetu dvou subjektů s protichůdnými zájmy, je důležitá schopnost tyto rozdílnosti překonávat. Čestnost, otevřenost a respekt jsou žádoucí. To zda bude partnerství úspěšné či ne, taktéž ovlivňují i jednotlivé vůdčí osoby, sklony a schopnosti jednotlivců.
- **komunikace** – diskuze, naslouchání a ochota pomáhat. Komunikace je základním kamenem partnerství a ve většině případů je na ní závislý úspěch či selhání. Usnadňuje společnou práci a současně je také zdrojem důvěry.
- **organizace** – znamená strukturu přísných pravidel. Organizace pomáhá skupinám v partnerství k překonání překážek – právní, finanční. Současně je také pomocníkem při snadnější komunikaci a při budování důvěry. Avšak je třeba brát v potaz, že skupina ač partnerská a organizovaná by měla být stále flexibilní a otevřená alternativním prostředkům k dosahování cílů. **(Frank, Smith, 2000)**

Dle mého názoru sehrávají výše zmíněné faktory významnou roli, protože u NNO je základním kamenem, aby úspěšně dosahovaly svého poslání, což podle mě není v plném rozsahu možné bez podporujících a kooperujících organizací a institucí. Pro to, aby NNO mohly navazovat a udržovat spolupráci je zapotřebí, aby v jejich čele stál schopný představitel, který disponuje příslušným vzděláním a zkušenostmi, umí jednat s lidmi a řešit problémy. Bez vzájemné komunikace a porozumění nemůže nikdy dojít k úspěšné spolupráci. Představitel zastupuje organizace navenek a jedná v jejím zájmu, proto je důležité jeho reprezentativní jednání s ostatními aktéry, se kterými spolupracuje nebo chce spolupracovat. Myslím si, že spolupráce není jenom o vzájemné podpoře, ale je hlavně o důvěře a schopnosti dělat ústupky. Faktory, které zmiňuje Frank a Smith, se navzájem doplňují. Každý faktor zvlášť by nevedl k úspěšné kooperaci. Dle mého názoru je zapotřebí spojení těchto tří faktorů, aby bylo dosahováno kvalitní spolupráce a kvalitní činnosti organizace. Odpovědnost bez komunikace, komunikace bez organizace nebo organizace bez odpovědnosti by nikdy samostatně nemohly úspěšně působit na organizaci, která chce dosáhnout svých vytyčených cílů.

1.2 Efektivita nestátních neziskových organizací

V demokratických režimech sdružení nejen představují specifické zájmy, ale také oslovují, spojují a zprostředkovávají různorodé, někdy alternativní zájmy nebo ideologická stanoviska. Do jaké míry jsou schopny překlenout přes sociální rozpolcenost a různé sociální skupiny, je rozhodující pro posouzení potenciálu občanské společnosti působit jako veřejná aréna pro diskusi, zprostředkování a uvážlivost. **(Baldassarri, Diani, 2007)**

V odborné literatuře se setkáváme s tím, že s pojmem efektivita úzce souvisí výkonnost. Výkonnost je chápána jako soustředění disponibilních zdrojů do těch oblastí, kde lze očekávat výsledky. Výkonnost NNO se pak posuzuje podle jejího poslání a cílů. Ty by si měla NNO stanovit podle toho, kam bude zaměřovat svou výkonnost. (**Boukal, Vávrová, in Novotný, Lukeš, 2008)**

Efektivnost je produkce zboží nebo služeb s minimálními nebo přijatelnými náklady. Jako kritérium hodnocení efektivnosti se pak u NNO neužívá zisku, ale kvalita výsledků,

především v oblasti služeb, kde má NNO působnost. V kvalitě poskytovaných služeb se pak odráží i celková úspěšnost nestátní neziskové organizace. **(Novák in Novotný a kol., 2004)**

O to, zda je NNO efektivní se zajímají především její dárci či sponzoři v podobě podniků, individuálních dárců a veřejných rozpočtů. Podle **P. Boukala (2009)** by měla NNO, která je efektivně fungující z pohledu poskytovatelů zdrojů, mít pevné vedení, dobré vztahy s místní samosprávou, správně vedené účetnictví, hospodárně využívané obdržené finance a především by měla provádět takové činnosti, které jsou prospěšné pro společnost.

Z pohledu veřejnosti pak lze posuzovat efektivnost NNO podle jejího dobrého jména a věrohodnosti, jasného cíle, veřejné prospěšnosti, průhledného hospodaření, dobré propagace a medializace velkého okruhu svých příznivců a velkého nárůstu finančních prostředků v souladu se stanovenými cíli organizace. (**Boukal, Vávrová in Novotný, Lukeš, 2008)**

Pro správné fungování neziskové organizace, její výkonnost, úspěšnost a efektivnost je důležitá motivace všech pracovníků NNO. Jsou to především lidé, kterým je velmi blízké poslání této organizace a vidí v této práci své naplnění. (**Plamínek, 1996)**

Výše zmíněné výroky jsou názory odborníků, kteří se věnují efektivitě neziskových organizací v teoretickém rámci. Zda toto funguje i v praxi NNO, jsem se chtěla dozvědět v rámci mého šetření v Libereckém kraji. Pro mě bylo velmi náročné určit, co je pro organizaci užitečné a efektivní a co ne. Proto jsem se setkala s deseti odborníky, kteří mi tento problém pomohli osvětlit. Jedná se o subjektivní názory odborníků, kteří v NNO pracují. Každý z nich může považovat za efektivní něco jiného. Pro každou organizaci je důležitý výkon její činnosti, ale zda je pro ni efektivní, to závisí na mnoha faktorech. Efektivnost u NNO lze z mého pohledu těžko měřit. Efektivita činnosti NNO pro mě znamená, že tyto organizace úspěšně naplňují své cíle. Důležité je podívat se na to, jak naplňují poslání, do jaké míry skutečně dochází k uspokojování potřeb klientů, jaké poskytují služby, kteří zaměstnanci pro ně pracují, jak jsou schopni hospodařit s poskytnutými finančními prostředky, tak aby tyto prostředky byly použity na náklady spojené s fungováním organizace a na projekty, které pomáhají jejich klientům. Myslím si, že efektivita také souvisí se zkvalitňováním služeb pro klienty. NNO může být efektivní při činnosti tím, že se stará o své svěřence, ale pokud se nebude zajímat o rozšiřování svých služeb, její efektivita poklesne.

1.3 Jak efektivita souvisí se spoluprací nestátních neziskových organizací

V návaznosti na výše zmíněnou teorii o spolupráci a efektivitě NNO bych zde chtěla uvést jejich vzájemnou souvislost. Jak již jsem zmiňovala v podkapitole 1.1.2 je jedním ze základních pilířů fungování NNO jejich spolupráce s ostatními aktéry. A právě fungování NNO a jejich rozvoj v oblastech, ve kterých vyvíjí svoji činnost, je bráno jako jejich efektivita. Proto spolu úzce souvisí tyto dva pojmy – efektivita a spolupráce.

Pokud chtějí NNO dělat svoji činnost efektivně, musí spolupracovat s ostatními aktéry. Kooperace v sobě zahrnuje společné řešení problémů, se kterými se denně NNO potýkají. NNO potřebují pomoc, aby mohly získávat nové zkušenosti a rozvíjet tak svoji činnost. V rámci kooperace motivuje NNO získávání finančních prostředků, lidských zdrojů, know-how, morální podpory k zajištění jejich základní funkce, kterou je uspokojování potřeb určité skupiny občanů. Efektivita, jak je popisována odborníky v kapitole 1.2, souvisí s činnostmi, které NNO vykonávají. Je jakýmsi „měřítkem“ úspěšnosti dané organizace. Pro to, aby daná NNO mohla o své činnosti říci, že je efektivní, musí umět hospodařit s finančními prostředky, musí mít pevné vedení, udržovat dobré vztahy s veřejnou správou a dalšími kolektivními aktéry, musí se zaměřovat na kvalitu poskytovaných služeb a na věci prospěšné společnosti, musí být flexibilní a otevřená novým možnostem k dosahování svých cílů. Toto je v plném souladu s faktory, které uvádějí Frank a Smith, jejichž výklad jsem použila v podkapitole 1.1.2.

Efektivita je tedy závislá na míře spolupráce, kterou NNO realizují. Důležitými aspekty pro NNO jsou poslání a cíle. Jejich stanovení je prvním krokem jak pro založení organizace, tak pro úspěšné vypracování strategického plánu a možnosti spolupráce. Poslání organizace definuje zaměření organizace ve vztahu k dosažení předpokládaných užitků, kterých může lépe a kvalitněji dosahovat v kooperaci s jinými subjekty. Při spolupráci NNO je dobré si uvědomit, kde se organizace nachází, kam se chce dostat a jakým způsobem se tam dostane. Všechny činnosti, které organizace vykonávají, by měly být v souladu s plány a cíli.

Pro efektivní fungování organizace je vhodné vědět, jaké jsou nejlepší výsledky, ve které může organizace doufat a do kdy, jaké vnější faktory ji pomohou nebo naopak zabrání v dosažení vytyčených cílů, jak ovlivní rozpočet, časové možnosti zaměstnanců a dobrovolníků i ostatní vnitřní podmínky proces realizace vytyčených cílů a jaké cíle jsou pro danou organizaci realistické a dosažitelné.

Při spolupráci NNO je nutno brát na zřetel, zda organizace skutečně dosáhla svých cílů, co fungovalo dobře, co fungovalo špatně, co by se dalo příště udělat jinak a co by se mohlo zopakovat. Pokud organizace zhodnotí všechny tyto ukazatele, je na dobré cestě k úspěšné a efektivní spolupráci, která bude zcela v souladu s jejím fungováním uvnitř organizace. Úspěšná kooperace ovlivňuje efektivitu organizace tím, že napomáhá ke kvalitnějším a rozsáhlejším výkonům. V rámci spolupráce mohou NNO získávat daleko více prostředků, kterými má být dosaženo jejich poslání a cílů. NNO zajišťují služby v oblastech, kde je jiní zajišťovat nemohou, umožňují lidem uspokojovat své zájmy a potřeby a rozvíjí tím jednotlivé oblasti, ve kterých působí. Tím, že spolupracují s ostatními aktéry, rozšiřují své pole působnosti a svou efektivitu.

2. Praktická část

2.1 Metodologie a data výzkumu

V praktické části mé bakalářské práce se budu snažit prozkoumat vztah mezi vzájemnou spoluprací neziskových organizací a efektivitou jejich činnosti. Práce se zaměří na analýzu toho, jak představitelé neziskových organizací vnímají vztah mezi efektivitou fungování organizace a spoluprací s dalšími kolektivními aktéry.

Jako nejvhodnější prostředek pro výzkum jsem si zvolila metodu kvalitativní – metodu hloubkových rozhovorů s jednotlivými představiteli neziskových organizací. K tomuto účelu jsem sestavila strukturu rozhovoru skládající se z několika otázek zaměřených na cíl mé práce. Tuto metodu jsem zvolila proto, abych hlouběji pochopila fungování jednotlivých organizací a jejich vnímanou efektivitu. Analýza je založena na názorech odborníků pracujících ve vybraných neziskových organizacích a budou z ní následně vyvozeny závěry o tom, jaké typy spolupráce, jaké typy spolupracujících subjektů a jaké motivy spolupráce se u představitelů vybraných neziskových organizací nejčastěji propojují s představou organizace úspěšně dosahující své cíle.

Pro oblast výzkumu jsem se rozhodla zvolit NNO působící v Libereckém kraji, protože znám dobře terén a realitu kraje. Dle předběžného průzkumu jsem zjistila, že v tomto kraji působí mnoho NNO se širokým záběrem své činnosti. Kontaktovala jsem tedy neziskové organizace, kdy mi se souhlasem k osobní schůzce a provedení výzkumu odpovědělo zhruba 70% organizací. Zde jsem svůj výzkum provedla a to v následujících deseti organizacích. Kontaktované neziskové organizace převážně působí v Liberci, dále pak v Jablonci nad Nisou a Turnově. Jde o organizace poskytující své služby v oblastech sociálních služeb, chráněných dílen, chráněných pracovišť, integrace, volnočasových aktivit, poradenských služeb, podpory při získávání zaměstnání u znevýhodněných skupin obyvatelstva, pomoci lidem v nouzi, pomoci dětem s handicapem, ekologie a životního prostředí.

Tyto NNO jsem si pro svůj výzkum vybrala proto, že patří mezi největší a nejznámější organizace v kraji. Organizace se řadí mezi větší z pohledu počtu zaměstnanců, ale i z pohledu úrovně a množství poskytovaných služeb. Jde o organizace působící v neziskovém sektoru již několik let s dlouhodobými zkušenostmi. A právě také tyto zkušenosti mě vedly k výběru organizací, protože si myslím, že pro můj výzkum je důležité,

aby NNO měly tyto předpoklady, a já na základě nich mohla získat odpovědi na moje výzkumné otázky – jaké typy spolupráce, jaké typy spolupracujících subjektů a jaké motivy spolupráce představitelé vybraných neziskových organizací nejčastěji propojují s představou organizace úspěšně dosahující své cíle. Díky dlouholetým zkušenostem mají NNO ucelené představy o své efektivitě a spolupráci.

Pokud bych měla shrnout základní vlastnosti zkoumaných organizací, uvádím následující charakteristiku. Nejčastější právní formou je občanské sdružení, což se týká osmi organizací z deseti dotázaných. Jedna organizace je obecně prospěšná společnost a jedna je nadace. Z pohledu stáří organizací šest organizací vzniklo před rokem 2000, ostatní potom v letech 2000 až 2005.

Toto je tedy základní charakteristika zvolených organizací. Podrobnější popis a jejich seznam je uveden v následující tabulce.

Tabulka č. 1: Seznam dotazovaných neziskových organizací

Název	**Právní forma**	**Vznik**	**Oblast činnosti**
Svítání, o. s.	Občanské sdružení	1989	Hiporehabilitace
Tulipán o. s.	Občanské sdružení	2004	Pracovní rehabilitace a uplatnění osobnostního potenciálu lidí s handicapem
FOKUS o. s.	Občanské sdružení	1993	Komunitní služby, poskytování psychosociální rehabilitace lidem s duševní poruchou
Centrum pro rodinu Náruč o. s.	Občanské sdružení	2000	Provoz rodinného centra, volnočasové aktivity
Centrum Kašpar o. s.	Občanské sdružení	2005	Poradenství při získávání zaměstnání, rekvalifikační kurzy, zprostředkování zaměstnání
Nadace pro záchranu a obnovu Jizerských hor	Nadace	1993	Napomáhání obnově hodnot přírodního prostředí a krajinného rázu Jizerských hor
Naděje o. s.	Občanské sdružení	1990	Sociální služby v rámci praktického uplatňování evangelia v životě a jeho šíření
Centrum pro zdravotně postižené Libereckého kraje o. s.	Občanské sdružení	2002	Sociální služby v oblasti pomoci lidem se zdravotním postižením a seniorům
Čmelák – společnost přátel přírody, o. s.	Občanské sdružení	1994	Ochrana přírody, eko výchova, protikorupční aktivity
MCU KOLOSEUM o. p. s.	Obecně prospěšná společnost	1999	Sociální služby v oblasti pomoci lidem se zdravotním postižením

2.2. Přehled kooperace nestátních neziskových organizací v Libereckém kraji

Pro základní přehled, jaké typy spolupráce a jaké typy spolupracujících subjektů volí dotazované NNO slouží následující tabulka.

Tabulka č. 2: Přehled kooperace NNO v Libereckém kraji

	Typy spolupracujících subjektů a typy spolupráce			
	Instituce státní správy a samosprávy	**NNO**	**Dobrovolníci**	**Ostatní subjekty**
NNO	Získávání financí, morální podpora	Získávání informací, know-how, školení,	Získávání lidských zdrojů	Získávání financí, morální podpora
Svítání, o. s.	Město Jablonec nad Nisou	Občanská sdružení (OS) se stejným zaměřením	Klienti z ostatních NNO, firmy	Rehabilitační středisko, podnikatelské subjekty, Spolkový dům v Jablonci
Tulipán o. s.	Technická univerzita Liberec, Město Liberec, Kraj Liberec	OS se stejným zaměřením		Podnikatelské subjekty, obchodní domy
FOKUS o. s.	Ministerstva, Město Jablonec nad Nisou, Úřad práce Jablonec, Kraj Liberec, Město Liberec	OS se stejným zaměřením	Klienti Probační a mediační služby, lidé z Komunitních prací Liberec	Spolkový dům v Jablonci, psychiatrická léčebna, socioterapeutické centrum, personální agentura
Centrum pro rodinu Náruč o. s.	Město Turnov, Kraj Liberec, ministerstvo	OS se stejným zaměřením	Studenti Gymnázia Turnov	pedagogové
Centrum Kašpar o. s.	Úřad práce Liberec, Okresní hospodářská komora	OS se stejným zaměřením		Externí odborníci
Nadace pro záchranu a obnovu Jizerských hor	Lesy ČR, Správa CHKO, Kraj Liberec, ministerstvo		studenti	Podnikatelské subjekty, firma – spolupráce na projektech
Naděje o. s.	Ministerstvo, Kraj Liberec	Církev, OS se stejným zaměřením		Podnikatelské subjekty
Centrum pro zdravotně postižené Libereckého kraje o. s.	Školy a školky, ministerstvo, Kraj Liberec, Město Liberec, Dopravní podnik Liberce a Jablonce	OS jiného zaměření, OS stejného zaměření, nadace		Podnikatelské subjekty, obchodní domy, ZOO Liberec
Čmelák – společnost přátel přírody, o. s.	Technická univerzita Liberec, školy, Správa CHKO, Kraj Liberec, ministerstvo	OS se stejným zaměřením, i zahraniční	studenti	Pozemkový spolek, asistenti žáků
MCU KOLOSEUM o. p. s.	Úřad práce Liberec, Kraj Liberec	nadace		Podnikatelské subjekty

2.3 Motivy neziskových organizací v Libereckém kraji pro volbu typu spolupráce

Na základě poskytnutých rozhovorů bych chtěla dále uvést motivy, které vedly neziskové organizace k jednotlivým typům kooperace vzhledem k pociťované efektivitě.

2.3.1 Finanční prostředky

Pro všechny organizace jsou důležité finanční prostředky, které získávají na realizaci svých projektů, ať už se jedná o projekty časově vymezené nebo o projekty stálého charakteru. Z tohoto pohledu vyplývá, že jednotlivé organizace musí spolupracovat s ostatními aktéry. Je to pro ně důležité z hlediska jejich fungování. Za účelem získávání finančních prostředků spolupracují nejčastěji s ministerstvy přes operační programy, dále s městy, kraji, nadacemi a podnikatelskými subjekty. Všechny tyto kooperující organizace dávají ze svých prostředků peníze, aby podpořily činnost jednotlivých neziskových organizací, které se snaží dělat prospěšné věci pro občanskou společnost.

Díky finančním prostředkům mohou neziskové organizace plnit své cíle, mezi které patří uspokojování konkrétních potřeb občanů a komunit. Sociální programy jsou jejich cílem, nikoli jen prostředkem k dosažení jiných záměrů. Realizují je, aniž sledují zisk jako hlavní cíl svého snažení.

Neziskové organizace účelně působí tam, kde komerční sféra přestává zasahovat pro nedostatečnou míru zisku nebo nemožnost dosažení zisku, přesto tyto služby jsou pro společnost potřebné. Mnohé organizace mají efektivnější řízení a levnější provoz než ostatní typy organizací. Obecný nedostatek financí pro neziskové organizace naučil tyto organizace důsledně sledovat vlastní náklady a hospodařit co nejefektivněji.

U dotázaných neziskových organizací jsem se nejčastěji setkala s tím, že za nejdůležitější a nejefektivnější pokládají spolupráci právě s městy, kraji, ministerstvy nebo nadacemi, a to z důvodu poskytnutých finančních prostředků na realizaci jejich projektů. Téměř při každém rozhovoru na prvním místě uváděly organizace výše uvedené způsoby kooperace, protože je pokládaly za nejefektivnější prostředek, jak dosáhnout svých vytyčených cílů a jak zkvalitňovat své služby.

NNO reagují na potřeby obyvatel, proto jsou i představitelé města, ve kterých neziskové organizace působí, rádi, že se právě tyto organizace věnují prospěšné činnosti

veřejnosti, přináší pro města velký užitek spojený se zkvalitňováním a rozšiřováním služeb obyvatelstvu a jejich rozvoji osobnosti a zkvalitňování jejich života. Města si dobře uvědomují, že bez jejich finanční podpory, by některé z těchto organizací nemohly naplňovat své cíle a rozvíjet své činnosti. Proto se snaží NNO vyhovět v jejich požadavcích, ale jen v té míře, ve které jsou schopni v rámci svých finančních možností přispět. Finanční prostředky, které mají města k dispozici, samozřejmě nemohou být použity jen na rozvoj neziskového sektoru, hrají důležitou roli i v dalších oblastech, které je třeba podporovat. To si uvědomují i samotné NNO, a proto vůči městům nemají přemrštěné nároky a dohodnou si předem stanovená pravidla tak, aby vzájemná spolupráce probíhala vždy bez větších problémů.

2.3.2 Lidské zdroje

I když podle mého názoru v NNO, s jejichž představiteli jsem se setkala, pracují skuteční odborníci, a to nejen v jejich čele, přesto některé NNO uvádějí, že by v rámci spolupráce chtěly získat kvalitnější pracovníky nebo popř. vyškolit stávající. Na každý projekt musí být vedle finančního zázemí dostatečné personální krytí. Pokud se tyto dvě věci sejdou, je velice dobrá šance, že se projekt podaří uskutečnit ke spokojenosti všech zúčastněných a zainteresovaných stran. Pro lepší spolupráci je personální zajištění velmi důležité. To však není vždy na té nejvyšší úrovni. Znalost zákonů a legislativy v dnešní administrativě hraje větší roli než účel a potřebnost projektu, jak uvedl jeden z představitelů NNO.

Podle mého názoru si NNO v současné době nemohou dovolit přijímat nové pracovníky a poskytovat jim všechna potřebná školení. Nové personální zabezpečení je z hlediska každé organizace finančně velmi nákladné. NNO pomocí finančních prostředků, které získávají ve spolupráci s ostatními partnery, zajišťují služby svým klientům, a to se snaží dělat se stávajícím počtem zaměstnanců, protože se snaží veškeré prostředky poskytnout na zkvalitňování života svých klientů, což je jejich hlavním posláním. S tímto posláním jsou spojeni i zaměstnanci dané organizace, a spíše než na finanční odměny hledí na prospěšnost, kterou jejich sdružení vykonává.

Jak zabezpečit potřebný počet lidí na realizaci projektů, aniž by se zvedly mzdové náklady? Odpověď spočívá v dobrovolnictví. NNO spolupracují s dobrovolníky, kteří pomáhají při různých akcích a činnostech nezištně. Pomáhají tím NNO, které by v některých případech nestačily svými pracovníky pokrýt rozsah celé akce, a díky dobrovolníkům se toto daří. Vlastně i pro samotné dobrovolníky je tato spolupráce užitečná, získávají nové

zkušenosti a mají dobrý pocit z toho, že mohou pomáhat tam, kde jiní nemohou. Dělají prospěšnou činnost pro celou společnost.

Zajímavé je i využití spolupráce se sponzory – podniky, se kterým jsem se setkala u jedné neziskové organizace. Ta nekooperuje s firmami pouze pro zabezpečení finančních prostředků, ale firmy pomáhají občanskému sdružení i jinak, dalo by se říct formou dobrovolnictví. Mezi tuto formu kooperace náleží teambuildingy, které firmy pořádají přímo v areálu občanského sdružení, poznávají tak prostředí organizace, a tedy přesně ví, na co přispívají. V rámci těchto teambuildingů firmy pomáhají sdružení s různými drobnými pracemi a s prací s dětmi, kdy si zkoušejí, jaké to je starat se o handicapované. V rámci tohoto poznání dle představitelky občanského sdružení dochází ke sblížení firem (sponzorů) s činností organizace, a tím k efektivnější spolupráci pro obě strany.

2.3.3 Identita, náklonnost, morální podpora

Vzájemná kooperace organizací je zaměřena na pomoc tím, že si sdružení vycházejí vstříc a poskytují podporu. Tato spolupráce s sebou přináší aspekty v podobě školení, poradenství, vzájemné informovanosti o programech, poskytování klientů nebo prostorů. Partneři poskytnou metodiku a cenné rady, které NNO nemá k dispozici. Spoluprací tím dochází k rozšíření znalostí, které jsou potřebné pro rozvoj neziskového sektoru. NNO tím získávají prostor pro rozšíření a kvalitnější poskytování služeb. Kooperující partneři podporují rozvoj aktivit a pomáhají tak klientům rozvíjet vlastní potenciál.

V rámci identity, náklonnosti a morální podpory nejde jen o samotnou spolupráci NNO mezi sebou navzájem. Klíčovou roli zde také sehrávají města, která poskytují morální zázemí, jsou rádcem NNO a rozšiřují prostřednictvím svých odborů informace o činnosti organizace. Představitelé měst se účastní akcí pořádaných neziskovými organizacemi, čímž dávají najevo, že jim není lhostejná činnost NNO a co dělají pro občany města. Tato forma spolupráce s sebou nese prakticky nulové náklady, přesto velký efekt, jako pro neziskové organizace, tak pro město či kraj.

2.3.4 Know-how

Spolupráce NNO s ostatními aktéry přináší získávání zkušeností od jiných subjektů. Dochází k předávání informací z praxe, což pomáhá organizacím lépe se orientovat

v oblastech, ve kterých poskytují svoje služby. Kooperují organizace a instituce mají lepší vědomí o firmách v regionu, mají na ně kontakty a komunikují s nimi více než NNO. Díky této spolupráci si NNO vybudují jméno a mohou více pomáhat lidem. Usnadní se jim možnosti v hlubším proniknutí do podnikatelského sektoru a rozšíří se jim záběr činnosti. Rozvíjí se tím spolupráce, stejně tak, jak se rozvíjí celé projekty. Bez spolupráce, která přináší zkušenosti a kontakty, by nemohly být projekty tak úspěšné.

Pro mě zajímavým příkladem byla přeshraniční spolupráce u jedné NNO, kdy začali spolupracovat s německou stranou. Tato kooperující strana přebírá metodiku a know-how od české organizace a využije ji následně ve vzdělávacích programech realizovaných v Německu. Tato forma spolupráce přinese efekt pro školy a školská zařízení, pro které je tento projekt určen, jak pro německou, tak pro českou stranu. Pro organizaci je to něco nového a už jen samotná přeshraniční spolupráce bude pro uživatele tohoto programu velkým lákadlem a rozšíří jejich zájem, což je pro NNO velmi důležitým krokem, protože chce touto spoluprací poukázat na atraktivnost oboru, ve kterém působí. Pro NNO znamená tato spolupráce získávání nových partnerů a zkušeností za hranicemi našeho státu. Tyto poznatky může dále aplikovat na spolupráci s ostatními organizacemi v České republice. Německý partner naváže na výzkumy provedené u nás a pak z nich bude moct těžit i česká strana.

2.3.5 Zvyky

Neziskové organizace uvádějí, že jejich spolupráce s ostatními aktéry probíhá bezproblémově a úspěšně. Hlavním důvodem pro tento výrok je, že kooperují s partnery, které znají již mnoho let, v některých případech jsou s nimi tito partneři od počátku vzniku NNO. Jedná se tedy o zaběhnutou spolupráci a jejich spolupráce se neustále vyvíjí. Znají dobře prostředí, ví, co mohou od svého partnera očekávat a navzájem si vycházejí vstříc. Ví, co si mohou ve spolupráci dovolit a měnit. Navzájem si v kooperaci s ostatními subjekty vyhoví a pomáhají si. Získávají také nové klienty a širší oblast působnosti.

I přestože v některých případech neziskové organizace aktivně nehledají nové partnery, jejich spolupráce se vyvíjí a rozšiřuje. Mluvím o kooperaci se stálými partnery, v jejímž rámci dochází k rozšíření okruhu oblastí, kde se dá spolupracovat. Vyhledávání nových subjektů ke kooperaci je z časového hlediska velmi náročné. Organizace mají samy s vlastní činností a udržováním stálých vazeb s kooperujícími subjekty velmi mnoho práce, a jelikož své řady zaměstnanců nemohou vzhledem k finančním prostředkům rozšiřovat,

nezbývá na vyhledávání nových možností čas.

Organizace si tedy volí nebo zvolily své spolupracující aktéry, protože s těmito subjekty již v minulosti spolupracovaly a jejich vzájemná spolupráce probíhala vždy bez komplikací.

2.3.6 Dosahování cílů

Hlavním motivem spolupráce NNO je úspěšné dosahování jejich cílů. Všechny předcházející motivy, které jsem uvedla, by se daly zahrnout do tohoto základního důvodu, proč neziskové organizace spolupracují. Myslím si, že v rámci již zmíněných motivů totiž vždy dochází k naplňování cílů organizace, ať již je to zabezpečení finančních prostředků, know-how, morální podpora nebo zvyky. Všechny tyto prostředky jsou důležité pro činnost a následnou spolupráci NNO, která tím úspěšně dosahuje stanovených cílů.

Důležité je, aby partneři k sobě přistupovali jako sobě rovní, aby tato spolupráce byla oboustranná a docházelo tak k dosahování stanovených cílů. Díky spolupráci by nebyly organizace tam, kde jsou dnes. Dochází k rozšíření nabídky služeb a produktů, obohacení života klientů, a to jen díky partnerům. Společné dosahování cílů vede ke zdárnému naplňování projektů. Hlavním cílem každé NNO je spokojenost klientů. V rámci spolupráce tohoto mohou dosahovat kvalitněji a rozšiřovat své možnosti pro poskytování pomoci potřebným. Organizace při spolupráci vede touha dosáhnout společného cíle, to je hlavním předpokladem pro to, aby spolupráce mohla vznikat, udržovat se a rozvíjet se. Představitelé organizací jsou hrdí, že vytváří společný projekt, který pomáhá mnohým občanům při obohacování jejich života.

Ve svých rozhovorech jsem se setkala s odborníky, kteří své práci věnují mnoho času a jsou s organizací spojeni v rámci cíle, kterého má organizace dosahovat. Vnímají činnost a s tím spojenou spolupráci jako efektivní, protože dochází k naplňování jejich stanovených cílů, i když někdy s menšími i většími ústupky. NNO jsou rádi za každou spolupráci, která jim umožní zlepšit stav poskytovaných služeb svým klientům. V rámci spolupráce mohou naplňovat poslání kvalitněji a efektivněji. A právě hlavně kvalita a efektivita nabízených produktů a poskytovaných služeb je hlavním krédem těchto neziskových organizací.

2.4 Shrnutí spolupráce z pohledu nestátních neziskových organizací

Z mého šetření shodně vyplynulo, že největším užitkem spolupráce pro neziskové organizace v Libereckém kraji je to, že mohou v rámci této kooperace lépe dosahovat svého poslání, cílů a vizí.

Ve spolupráci s ostatními aktéry společenského života mohou organizace vytvářet unikátní projekty, které by samy nikdy nemohly realizovat. Jedná se hlavně o finanční zabezpečení a získávání nových zkušeností. Projekty jsou důležitou součástí každé organizace, která tím pomáhá vytvářet kvalitnější prostředí pro své klienty, kteří její pomoc potřebují nejvíce. Jak uvádějí neziskové organizace v Libereckém kraji, spolupráce pro ně není efektivním jenom tím, že získávají potřebné peněžní prostředky, i když to hraje ve spolupráci velmi důležitou roli, ale především tím, že v rámci kooperace se do projektů zapojí více lidí nebo organizací, které mohou svými dlouholetými zkušenostmi přispět k úspěšnějšímu projektu.

Dotázané organizace v Libereckém kraji mají nepřeberné množství spolupracujících subjektů, se kterými jsou v kontaktu po celou dobu jejich existence. Nesetkala jsem se s jediným případem, kdy by organizace často měnily své partnery. Dle představitelů je jejich spolupráce efektivní vzhledem k úspěšnému dosahování cílů a vzhledem k dobrým podmínkám kooperace. Zvolit si vhodného partnera, který zůstane v kontaktu s organizací po dobu několika let, považují organizace za velmi důležité. Pokud znají zvyky, funkce a cíle spolupracujících subjektů, snáze se jim v prostředí orientuje a komunikuje.

2.5 Efektivita činnosti nestátních neziskových organizací

Neziskové organizace v Libereckém kraji zajišťují velmi rozmanité činnosti pro specifický okruh lidí. Kladou důraz na výsledky své činnosti a výkonnost, a to nejen proto, že jsou jim poskytovány finanční prostředky a ony musí být zodpovědné za to, že jsou využity efektivně, ale také proto, že chtějí zkvalitňovat své služby. Organizace stanoví poslání a cíle podle toho, kam budou zaměřovat svoji výkonnost. Důležité také je, aby si organizace hlídaly dodržování stanovených kritérií. Zadaná kritéria by měla být splnitelná a dosažitelná a všichni pracovníci organizace by měli vědět, jak si organizace vede v porovnání mezi ostatními neziskovými organizacemi. V kvalitě poskytovaných služeb se pak odráží i celková úspěšnost NNO.

Fungující a stabilní prostředí neziskových organizací je pro efektivitu velmi důležité. Bez potřebného zázemí nelze rozvíjet a zkvalitňovat svoji práci. Organizace v Libereckém kraji takovéto prostředí mají, svědčí o tom fakt, že na trhu existují již několik let, mají za sebou úspěšnou činnost a úspěšnou realizaci velkých i malých projektů a spolupracují s partnery, kteří doprovázejí organizace po celou dobu jejich existence.

Efektivita každé organizace v Libereckém kraji je spojena s dosahováním stanovených cílů. Je důležité, aby si organizace na začátku svého působení stanovila poslání a cíle, kterých chce dosáhnout. Pro to, aby organizace mohla říct, že je úspěšná, je zapotřebí, aby si tyto cíle nejen stanovila, ale aby došlo k úspěšné realizaci těchto cílů a důsledné kontrole, zda vše proběhlo v souladu s posláním organizace.

K tomu, aby mohly organizace naplňovat své cíle, je zapotřebí ústupků. Organizace se musí rozhodovat podle dostupných finančních prostředků, lidských zdrojů, podle možnosti spolupracujících subjektů a podle svých vlastních představ. Musí se přizpůsobit okolí, aby mohly dosahovat svých vlastních cílů, i když se může jednat o snížení jejich nároků.

Pro úspěšnou činnost NNO je nezbytné získávání nových zkušeností, aby se mohly lépe orientovat v oboru, ve kterém působí, a aby své služby mohly poskytovat kvalitněji. V Libereckém kraji toto řeší spoluprací s ostatními neziskovými organizacemi, v jejímž rámci si navzájem poskytují cenné informace, poradenství a školení.

Organizace svojí činností vyvíjejí neustále různé druhy projektů. Můžeme v podstatě říct, že jejich činnost je jedním velkým projektem. V jejich praxi se vyskytuje mnoho potřebných programů, kterými napomáhají občanské společnosti k tomu, aby se lidé např. se zdravotním handicapem zapojili do projektů, které jim pomohou navrátit se do běžného života, nebo lidé bez handicapu, aby pochopili svět handicapovaných a společně se zapojili do akcí, v rámci kterých dochází ke sloučení světa handicapovaných se světem zdravých. Nejedná se jen o služby pomoci zdravotně postižením, ale v rámci životního prostředí jsou to pak projekty zaměřené na člověka tak, aby pochopil, že příroda kolem nás potřebuje pomoc, protože bez zdravého prostředí není ani člověk zdravý a svět kolem nás nemůže fungovat.

Projekty NNO jsou určeny pro cílové skupiny, na které se dané organizace zaměřují a kterým poskytují svoje služby. Jedná se o cílové skupiny, jako jsou handicapované děti, kterým pomáhá hiporehabilitace, lidé s duševní poruchou, lidé s tělesným postižením, maminky s dětmi, lidé hledající práci a v neposlední řadě lidé, kterým není lhostejné životní prostředí kolem nás.

U NNO v Libereckém kraji jsem se setkala se stoprocentní úspěšností realizace

projektů, ať už se jedná o projekty velkého nebo malého rozsahu. Projekty ve všech případech splňují cíle dané neziskové organizace a úspěšně napomáhají její činnosti.

Každá nezisková organizace, jak již napovídá název, není zřízena za účelem zisku, ale za účelem poskytování služeb nebo produktů lidem, kteří jsou určitým způsobem znevýhodněni oproti ostatním, za účelem ochrany životního prostředí nebo za účelem volnočasových aktivit. Tyto cíle jsou nejčastější náplní dotázaných NNO v Libereckém kraji.

2.6 Vliv spolupráce na efektivitu činnosti nestátních neziskových organizací

Dle dotázaných neziskových organizací zní odpověď jasně. Všichni se shodují na tom, že efektivitu jejich činnosti ovlivňuje jejich vzájemná spolupráce s ostatními aktéry ve společnosti a že na druhou stranu činnost organizací ovlivňuje kooperaci. Bez vzájemného působení těchto dvou proměnných by nedocházelo k naplňování poslání a cílů daných neziskových organizací. To považují za hlavní úkol svých činností a vzájemné kooperace.

Na činnost a kooperaci neziskových organizací mají vliv finanční prostředky, které dostávají na podporu svých projektů. S touto odpovědí jsem se setkala u každé z dotázaných organizací. Bez finančního zázemí by nebyla možná žádná činnost v dané organizaci, a tím by nebyla možná ani žádná spolupráce. Došlo by k ohrožení naplňování poslání a cílů organizací, nemohly by se starat o své klienty a o své projekty.

V rámci kooperace získávají neziskové organizace významného partnera pro uskutečňování vlastních činností a cílů. A naopak samy neziskové organizace jsou důležitou součástí pro ostatní kooperující subjekty. Jejich vzájemná pomoc přispívá ke kvalitnějšímu poskytování služeb a tím k větší spokojenosti jejich klientů, kteří jejich pomoc potřebují nejvíce.

Organizace v Libereckém kraji, tím že na trhu působí již mnoho let, mají velké zkušenosti, které jim pomáhají v chodu organizace a spolupráci. I když se v minulosti některé z organizací setkaly s problémy, které se dotkly jejich spolupráce, zdárně nyní naplňují své poslání. Tato zkušenost je určitým způsobem posílila a organizace jsou schopny na základě získaných zkušeností, byť i negativních, vyvíjet svoji činnost ještě kvalitněji a úspěšněji. Prožitím negativních zkušeností se neziskové organizace naučily čelit problémům a následně je řešit. A právě zkušenosti a dovednosti, které si mohou neziskové organizace navzájem předávat s ostatními subjekty, jsou základem pro úspěšnou činnost a kooperaci neziskových

organizací v kraji.

Pokud je ve společnosti rozpoznána potřeba či problém, který již není schopen subjekt řešit samostatně, je pro něj efektivnější a přínosnější vstoupit do partnerského vztahu s dalším subjektem a na řešení problému tak spolupracovat. K tomu, aby došlo k utvoření účinného partnerství, je třeba přesvědčení obou stran o tom, že je to pro ně výhodné.

V případě některých rolí neziskových organizací v Libereckém kraji může partnerství zesílit hlas jednotlivých názorů a přispět k lepšímu a účelnějšímu prosazování názoru. Určitá role vyjadřuje schopnost neziskového sektoru vystupovat jako zástupce aktivní veřejnosti, který dobře zná cílovou skupinu, zároveň se ocitá v roli odborníka na určitou oblast a aktivně posiluje spolupráci i ostatních občanů a institucí. Spojením sil mohou reprezentovat v kraji větší okruh lidí, mohou odborně pokrýt větší oblast působení a poskytovat tak komplexní pohledy a řešení, a tím zvětšit své šance na získávání dalších partnerů. Spojením sil v oblasti poskytování služeb mohou získat větší klientskou základnu a dát svým službám přidanou hodnotu v podobě komplexní péče. Všechny tyto možnosti zároveň představují společný cíl neziskových organizací v kraji – ať už hledání nových nápadů a cest, či ochrana a budování základních a společných lidských hodnot – který vytváří předpoklad pro partnerství.

Závěr

V závěru bych chtěla shrnout jaké typy spolupráce, jaké typy spolupracujících subjektů a jaké motivy spolupráce se u představitelů vybraných neziskových organizací v Libereckém kraji nejčastěji propojují s představou organizace úspěšně dosahující své cíle.

Partnerství musí být podmíněno přijetím suverenity lidského rozhodování. Vzniká tam, kde je právo druhého respektováno, i když se třeba jedná o odlišné názory na to, co je dobré a jakým způsobem se to má uskutečnit. Kooperace je důležitou součástí každého jednání o společné věci. Myslím si, že toto platí nejvíce u neziskových organizací, které svojí činností vytvářejí důležité hodnoty pro společnost, a jejich spolupráce je velkým přínosem pro uskutečnění úspěšných projektů. Organizace tím navzájem získávají nové zkušenosti a dovednosti pro oblast poskytovaných služeb za účelem rozšiřování a zkvalitňování.

Neziskové organizace v Libereckém kraji volí různé typy spolupráce a spolupracujících subjektů. Nezaměřují se pouze na jeden určitý druh kooperace. V rámci jejich působnosti se jedná o nepřeberné množství spolupracujících aktérů, se kterými mohou kooperovat na projektech. Pro vznik a udržení spolupráce, stejně tak pro stabilní chod organizace, jsou důležitým faktorem sami představitelé organizací a jejich spolupracovníci. Bez tohoto základu by se činnost neziskových organizací nemohla vyvíjet.

Dle dotazovaných představitelů se nejčastěji spolupráce odehrává na úrovni měst a krajů, ve kterých organizace realizují svoji činnost. Hlavním důvodem jsou finanční prostředky a morální podpora představitelů veřejné správy. Z těchto důvodů dále spolupracují s ministerstvy, nadacemi a podnikatelskými subjekty. Neziskové organizace dále spolupracují s dobrovolníky, kteří poskytují pomoc sdružením bezúplatně a tím přispívají k efektivitě činnosti organizace, protože ta tím získává bez navýšení mzdových nákladů nové spolupracovníky na pomoc při realizování své činnosti a projektů.

Překvapivé bylo zjištění, že některé organizace kooperují s ostatními neziskovými organizacemi ve větší a některé v menší míře. Svoji prioritu ve spolupráci nezaměřují na tyto společenské aktéry, ale na již zmíněné – viz předchozí odstavec. Kooperaci s těmito subjekty ale nikterak neshazují, ba naopak je pro ně také velkým přínosem. Organizace si navzájem poskytují cenné informace, které si předávají v rámci poradenství a školení. Toto spojení s sebou také přináší poskytování prostorů, kde se realizuje činnost organizací nebo kde dochází k pořádání různých akcí, kterých se mohou účastnit i klienti ostatních organizací.

Ve většině případů nedochází k aktivnímu vyhledávání nových organizací

pro spolupráci. Neziskové organizace působí v Libereckém kraji mnoho let a během své působnosti si získaly na svoji stranu cenné partnery, se kterými společně dosahují cílů a svoji spolupráci vyvíjejí.

Co tedy přináší kooperace neziskových organizací pro samotné organizace? Je to především užitek spojený s naplňováním poslání a cílů. Spolupráce organizací s ostatními aktéry přispívá k efektivnější činnosti těchto neziskových organizací. Dochází k rozšiřování jejich pole působnosti a tím i k lepšímu zabezpečení služeb svých klientů. Neziskovým organizacím jde především o to, aby bylo dobře postaráno o jejich klienty. Jejich činnost je pro ně efektivní, pokud v rámci svých možností mohou tohoto základního cíle dosahovat. Kooperace jim umožní tuto efektivitu zvyšovat.

U dotázaných neziskových organizací se jedná o úspěšnou zaběhnutou spolupráci, aktéři se znají dlouhou dobu, ví, co od sebe mohou očekávat a znají prostředí, ve kterém se pohybují. Navzájem znají své cíle, zvyky a postoje. Ví, že v některých případech je nutné dělat ústupky, aby se zdárně naplnil účel jejich činnosti a vzájemné spolupráce. Pro kooperaci je pro ně důležité, aby byl jejich partner solidní a sledoval stejné nebo podobné cíle.

Žádná spolupráce neprobíhá bez překážek. Zúčastnění aktéři tyto překážky musí zdolat a vyrovnat se s nimi tak, aby to neohrozilo jejich další činnost a společnou spolupráci. Společné překonávání těchto překážek je možností, jak úspěšné naplňování cílů posunout dopředu a zdokonalovat svoji činnost a kooperaci s ostatními subjekty.

Typů spolupráce a spolupracujících subjektů je tedy celá řada. Záleží na každé organizaci, jakou formu si pro plnění svých cílů vybere a jaké prostředky k tomu využije. Pro volbu efektivní činnosti a s tím související efektivní kooperace neziskové organizace hledají zkušenosti ze své praxe a odměnou jim může být, že vytvářejí hodnoty tím, že pomáhají svým klientům a tedy i společnosti.

Myslím si, že získané praktické poznatky jsou ve větší míře v souladu s teorií, kterou jsem použila v první části mého výkladu. Efektivita je závislá na podpoře utváření různorodých partnerství na místní, ale i na mezinárodní úrovni – partnerství mezi NNO a jejich dárci, mezi občany a NNO, mezi NNO a institucemi státní správy a samosprávy, mezi rozličnými NNO působícími v dané komunitě. Cílem partnerství, ale i činnosti organizace, je dělat takové kroky, které povedou ke zlepšení stavu. Nejde jen o hledání nových možností, ale v rámci úspěšně realizovaných projektů ukázat možné přístupy ke změně a k jejímu dosažení.

Neztotožňuji se ale s určitou částí textu od Diani, Bison zmíněné v podkapitole 1.1.2,

kde se tito dva odborníci vyjadřují o tom, že se neziskové organizace brání vzájemné spolupráci. S tímto faktem jsem se u dotazovaných NNO nesetkala, takže toto tvrzení není relevantní u vzorku NNO v Libereckém kraji. Představitelé těchto organizací v žádném rozhovoru neuvedli, že by se bránili spolupráci a odmítali ji. Nikde nezaznělo, že by bojovaly tyto organizace, které působí v oboru již řádku let, s nově vznikajícími organizacemi. V malé míře bych mohla souhlasit s tvrzením, že se jedná o konkurenty, kteří se ohrožující při získávání podpory svých činností. S tímto případem jsem se setkala pouze u jedné NNO, která spolupráci s partnerem, který ji považoval za konkurenci, ukončila. U ostatních dotázaných NNO však o konkurenčním prostředí nezazněla zmínka. Všechny své kooperující partnery považují za sobě rovné a vidí v nich příležitosti, jak lépe zefektivnit svoji činnost.

Podle mě je nejdůležitější, aby kooperující organizace zastávaly stejné názory a společné cíle a aby dobře znaly prostředí, ve kterém se pohybují. Tím mohou svoji činnost vykonávat efektivněji a rozvíjet svoji spolupráci. Představitelé NNO mi pomohli pochopit, které motivy je vedou ke vzájemné spolupráci s ostatními společenskými aktéry a jaké typy spolupráce a kooperujících partnerů si volí, aby úspěšně dosahovali svých stanovených cílů. Pro NNO je užitečná každá spolupráce, která je posune blíž k naplňování jejich záměrů.

Seznam použitých zdrojů

- BOUKAL, Petr. *Nestátní neziskové organizace (teorie a praxe).* 1. vyd. Praha: Oeconomica, 2009, 303 s. ISBN 978-80-245-1650-9.
- SALAMON, Lester, M., Helmut K. ANHEIER. *Defining the nonprofit Sector.* Manchester: Manchester University Press, 1997, 527 s. ISBN 0-7190-4902-4.
- FRIČ, Pavol. *Aktivity a potřeby neziskových organizací v ČR: výsledky kvantitativního sociologického šetření.* 1. vyd. Praha: AGNES, 1998, 61 s. ISBN 80-902633-0-5.
- WINKLER, Jan, Lenka KLIMPOVÁ, Martin ŽIŽLAVSKÝ. *Účelové programy na lokálních trzích práce. Jejich význam, potřebnost a realizace.* Vyd. 1. Brno: Masarykova univerzita, 2005, 217 s. ISBN 80-210-3867-5.
- DIANI, Mario, Ivano BISON. 2004. „*Organizations, Coalitions and Movements*". Theory and Society 33, 281 – 309.
- BALDASSARRI, Delia, Marion DIANI. 2007. „*The Integrative Power of Civic Networks*". American Journal of Sociology 113 (3): 735 – 780.
- FRANK, F., SMITH, A. *The partnership handbook. Minister of public work and Government service Canada.* 2000. ISBN 0-662-28881-5.
- BOUKAL, Petr, Hana VÁVROVÁ. *Měření výkonnosti neziskových organizací.* In NOVOTNÝ, Jiří, LUKEŠ Martin. *Faktory úspěchu nestátních neziskových organizací.* 1. vyd. Praha: Oeconomica, 2008, 223 s. ISBN 798-80-245-1473-4.
- NOVOTNÝ, Jiří a kolektiv. *Ekonomika a řízení neziskových organizací (zejména nevládních organizací).* 1. vyd. Praha: Oeconomika, 2004, 156 s. ISBN 80-245-0792 - 7.
- PLAMÍNEK, Jiří a kolektiv. *Řízení neziskových organizací.* 1. vyd. Praha: Nadace Lotos, 1996, 186 s.
- SILVERMAN, David. *Ako robiť kvalitatívny výskum.* 1. vyd. Bratislava: Ikar – Pegas, 2005, 327 s. ISBN 10:80-551-0904-4
- STRAUSS, Anselm, Juliet CORBINOVÁ. *Základy kvalitativního výzkumu. Postupy a techniky metody zakotvené teorie.* 1. vyd. Brno: Sdružení Podané ruce, 1999, 196 s. ISBN 80-85834-60-X.

Seznam tabulek

Tabulka č. 1: Seznam dotazovaných neziskových organizací
Tabulka č. 2: Přehled kooperace NNO v Libereckém kraji

Seznam příloh

Příloha č. 1: Přepisy strukturovaných rozhovorů s představiteli vybraných neziskových organizací Libereckého kraja