

UNIVERZITA KARLOVA
FAKULTA HUMANITNÍCH STUDIÍ
Studia občanského sektoru

Ing. Štěpán Smolon

Mezisektorová spolupráce v regionu Dolnobřežansko v okrese Praha-Západ

Diplomová práce

Vedoucí práce: **doc. Ing. Marie Dohnalová, CSc.**

Praha 2024

Prohlašuji, že jsem tuto diplomovou práci vypracoval samostatně a s použitím pramenů a literatury řádně citovaných a uvedených v seznamu literatury. Práci jsem nevyužil k získání jiného nebo stejného titulu.

Souhlasím s tím, že tato diplomová práce může být zveřejněna v elektronické knihovně FHS UK a může být využita i jako studijní text v plné verzi nebo její části.

V Praze dne

Podpis

Obsah

ÚVOD	8
KONCEPTUÁLNÍ RÁMEC	10
1. Sektorové rozdělení národního hospodářství.....	10
1.1. Státní sektor.....	12
1.2. Tržní sektor.....	13
1.3. Občanský sektor.....	15
1.3.1. Vymezení občanského sektoru a organizací občanské společnosti.....	15
1.3.2. Právní formy organizací občanské společnosti.....	18
1.3.3. Funkce organizací občanské společnosti.....	23
2. Mezisektorová spolupráce.....	25
2.1. Selhání sektorů jako možné východisko spolupráce.....	26
2.2. Vztahy a spolupráce OOS se státem.....	28
2.2.1. Vztahy státu a třetího sektoru dle „čtyř K“ Adila Najama.....	28
2.2.2. Modely vztahů mezi státním a neziskovým sektorem dle Dennise R. Younga 29	
2.2.3. Typologie vztahů a forem spolupráce mezi občanským a státním sektorem dle Feiocka a Andrewa.....	31
2.2.4. Motivace a výhody spolupráce OOS se státem.....	36
2.2.5. Nevýhody a rizika spolupráce OOS se státem.....	38
2.3. Vztahy a spolupráce OOS s firmami.....	39
2.3.1. Společenská odpovědnost firem.....	39
2.3.2. Kontinuum mezisektorové spolupráce Jamese E. Austina.....	40
2.3.3. Třigenerační model partnerství dle Jema Bendella.....	41
2.3.4. Typologie mezisektorové spolupráce dle Wymera a Samu.....	42
2.3.5. Motivace a výhody spolupráce OOS s firmami.....	47
2.3.6. Nevýhody a rizika spolupráce OOS s firmami.....	49
PRAKTICKÁ ČÁST	50
3. Výzkumné cíle práce a výzkumné otázky.....	50
3.1. Výzkumné cíle práce.....	50
3.2. Výzkumné otázky.....	51
4. Metodologie.....	54
4.1. Použité výzkumné metody.....	54
4.2. Výzkumný vzorek.....	54
4.3. Metody sběru dat.....	56
4.3.1. Analýza dokumentů.....	56
4.3.2. Dotazníkové šetření.....	57

4.4.	Metody analýzy dat.....	58
4.5.	Etický rozměr výzkumu.....	58
5.	Situační analýza regionu Dolnobřežansko	60
5.1.	Úvodní charakteristika regionu.....	60
5.2.	Základní socio-ekonomická analýza.....	62
5.2.1.	Obyvatelstvo	62
5.2.2.	Hospodářství a zaměstnanost	64
5.2.3.	Dopravní a technická infrastruktura.....	64
5.2.4.	Školství, kultura, sport a volný čas	65
5.2.5.	Zdravotnictví a sociální služby	66
6.	Analýza dokumentů	67
7.	Dotazníkové šetření.....	72
7.1.	Východiska dotazníkového šetření	72
7.2.	Výsledky dotazníkového šetření vztahů a spolupráce OOS – stát	74
7.3.	Výsledky dotazníkového šetření vztahů a spolupráce OOS - firmy.....	83
8.	Závěr	91
9.	Seznam použité literatury.....	94
10.	Další seznamy.....	101
	Přílohy	103

Poděkování

Rád bych touto cestou poděkoval především vedoucí práce, doc. Ing. Marii Dohnalové, CSc., za její trpělivost, laskavost a poskytnutí odborných rad při zpracování diplomové práce. Zároveň chci poděkovat i respondentům, kteří se rozhodli zapojit do realizovaného šetření.

Abstrakt

Diplomová práce analyzuje vztahy a spolupráci mezi sektory občanským, státním a tržním v suburbánním regionu Dolnobřežansko. Cílem práce je popsat současný stav spolupráce organizací občanské společnosti s dalšími dvěma sektory z hlediska jejich forem v konkrétním územním celku. Dílčím cílem je porozumět, jak souvisí motivy subjektů ke spolupráci, či očekávaný prospěch z ní, s výběrem její konkrétní formy a jak u jednotlivých forem spolupráce poté probíhá její řízení.

Formy mezisektorové spolupráce a vztahů v regionu jsou zkoumány a kategorizovány na základě dvou teoretických konceptů, resp. typologií, dle spolupracujících subjektů. V praktické části práce je realizováno výzkumné šetření identifikující konkrétní užívané formy mezisektorové spolupráce v regionu, motivy jednotlivých subjektů, na jejichž základě jednotlivé formy volí a rovněž způsob řízení vzájemného vztahu.

Rozsah práce

Práce je v rozsahu 92 normostran.

Klíčová slova

Mezisektorová spolupráce, region Dolnobřežansko, organizace občanského sektoru, státní sektor, tržní sektor

Abstract

The diploma thesis analyzes the relations and cooperation between civil, state and market sectors in the suburban region of Dolnobřežansko. The aim of the thesis is to describe the current state of cooperation between civil society organizations and the other two sectors in terms of its forms in a specific territorial unit. A partial goal is to understand how the subjects' motives for cooperation, or the expected benefit from it, are related to the choice of its specific form and how it is then managed for individual forms of cooperation.

Forms of cross-sector collaboration and relations in the region are examined and categorized on the basis of two theoretical concepts, or typologies, according to cooperating entities. In the practical part of the thesis, a research investigation is carried out identifying the specific forms of cross-sector collaboration in the region, the motives of individual subjects on the basis of which they choose individual forms, as well as the way of managing mutual relations.

Extent of the thesis

The thesis is 92 standard pages in length.

Key words

Cross-sector collaboration, Dolnobřežansko region, civil society organisations, state sector, market sector

ÚVOD

Diplomová práce analyzuje mezisektorovou spolupráci v regionu Dolnobřežansko v okrese Praha-Západ s důrazem na organizace občanské společnosti.

Region Dolnobřežansko je svým charakterem typickou suburbánní oblastí v zázemí Prahy a jako takový se snaží vypořádat se svou letitou identitou „noclehárny“ či rekreačního prostoru hlavního města a nabízet svým občanům plnohodnotné místo pro běžný život. Je zřejmé, že při uspokojování potřeb tamních obyvatel je velmi podstatná spolupráce mezi jednotlivými sektory na subregionální úrovni.¹

Mezisektorová spolupráce vychází ze sektorového rozdělení hospodářství, jež se uplatňuje zejména v ekonomii a statistice, jak vysvětluje Skovajsa, který s odkazem na Rektora² uvádí základní sektorové členění. Rozlišuje v něm soukromý (tržní) sektor, státní (veřejný) sektor, třetí (soukromý neziskový, resp. občanský sektor) a sektor domácností. Práce se nebude věnovat posledně jmenovanému, neboť se jedná o sektor neformální, v němž tedy nepůsobí formální organizace.

Dle Kary³ mezisektorová spolupráce často vzniká při řešení sociálních záležitostí, které by byly příliš složité a komplexní na to, aby je zvládl vyřešit jediný sektor. Organizace občanské společnosti (dále „OOS“) tak při zajišťování určitých potřeb občanů spolupracují se státem, resp. jeho institucemi, kdy nabízejí nové či alternativní produkty, přičemž mnohdy reagují na nedostatky plynoucí ze selhání ve veřejném sektoru.⁴ Zároveň finanční prostředky z veřejných rozpočtů často představují pro OOS významnou část příjmové složky. Spolupracují-li OOS s firmami, otevírají se jim možnosti k zajištění dalších zdrojů, ať již finančních, materiálních či personálních, ale také zviditelnění jejich poslání a řešení

¹ MAS Dolnobřežansko. *STRATEGIE KOMUNITNĚ VEDENÉHO MÍSTNÍHO ROZVOJE MAS DOLNOBŘEŽANSKO 2014 – 2020*. [online]. 2014 [cit. 2023-04-19]. Dostupné z: <http://www.mas-dolnobrezansko.cz/assets/File.ashx?id_org=500102&id_dokumenty=1377>.

² REKTOŘÍK Jaroslav, citován in: SKOVAJSA, Marek a kol. *Občanský sektor: organizovaná občanská společnost v České republice*. Praha: Portál, 2010. 376 s. ISBN 978-80-7367-681-0. Str. 32

³ KARA, Helen. *Third sector partnerships and capability building: What the evidence tells us*. Birmingham: Third Sector Research Centre. [online]. 2014 [cit. 2023-04-19]. Dostupné z: <<https://www.birmingham.ac.uk/documents/college-social-sciences/social-policy/tsrc/working-papers/working-paper-126.pdf>>.

⁴ DOHNALOVÁ, Marie. *Financování organizované občanské společnosti v České republice*. In SKOVAJSA, Marek a kol. *Občanský sektor: organizovaná občanská společnost v České republice*. Praha: Portál, 2010, 144–165. ISBN 978-80-7367-681-0. Str. 146-147.

problematiky. Na druhé straně, mnoho firem začíná reflektovat své působení v dané komunitě a rozvíjí spolupráci s OOS v rámci svého společensky odpovědného podnikání.⁵

Cílem práce je popsat současný stav spolupráce OOS s dalšími sektory z hlediska jejich forem v suburbánním regionu Dolnobřežansko. Dílčím cílem je porozumět, jak souvisí motivy subjektů ke spolupráci, či očekávaný prospěch z ní, s výběrem její konkrétní formy a jak u jednotlivých forem spolupráce poté probíhá její řízení.

Formy mezisektorové spolupráce a vztahů v regionu jsou zkoumány a kategorizovány na základě dvou teoretických konceptů, resp. typologií, dle spolupracujících subjektů. Prvním konceptem je typologie vztahů, resp. spolupráce, občanského a státního sektoru dle autorů Feiock a Andrew.⁶ Druhým konceptem je typologie spolupráce mezi občanským a tržním sektorem dle autorů Wymer a Samu.⁷ Předmětem práce nejsou vzájemné vztahy mezi státním a tržním sektorem.

V konceptuálním rámci práce jsou vydefinovány relevantní pojmy a vztahy mezi nimi pro teoretické ukotvení tématu, v druhé, praktické části práce je poté realizováno výzkumné šetření dle vytyčených výzkumných cílů.

První kapitola vysvětluje členění národního hospodářství na sektory a tyto následně představuje. Větší pozornost je věnována občanskému sektoru a jeho organizacím, konkrétně jejich právním formám a funkcím, jež ve společnosti mohou zastávat. V další kapitole jsou představeny vybrané teorie vztahů a modelů mezisektorové spolupráce, jakož i motivů k ní.

Praktická část práce obsahuje nejprve stanovené výzkumné cíle a otázky, a popis metodologie, tedy zvolenou výzkumnou metodu a metody sběru a analýzy dat. V následujících kapitolách je na základě analýzy dokumentů jednak vypracována základní socio-ekonomická analýza regionu pro dokreslení kontextu, jež je definován zvoleným územním celkem a ve kterém se zároveň mezisektorová spolupráce může odehrávat a poté následuje samotné výzkumné šetření. Je to, mimo jiné, i zvolená třístranná perspektiva, jež má potenciál přispět ke splnění cílů práce uceleným způsobem v kontextu konkrétního mikroregionu.

⁵ LEGNEROVÁ, Kateřina a Marie DOHNALOVÁ. *Společensky odpovědné podnikání*. Praha: Wolters Kluwer, 2018. 78 s. ISBN 978-80-7598-055-7. Str. 7.

⁶ FEIOCK, Richard C. a Simon A. ANDREW. 2007. „Introduction: Understanding the Relationships Between Nonprofit Organizations and Local Governments“. *International Journal of Public Administration* 29 (10-11): 759–767. Str. 760-763.

⁷ WYMER, W. Walter a Sridhar SAMU. *Nonprofit and Business Sector Collaboration. Social Enterprises, Cause-Related Marketing, Sponsorships, and Other Corporate - Nonprofit Dealings*. Binghamton: The Hawort Press Inc., 2003. 208 s. ISBN 0-7890-1992-2. Str. 4–16.

KONCEPTUÁLNÍ RÁMEC

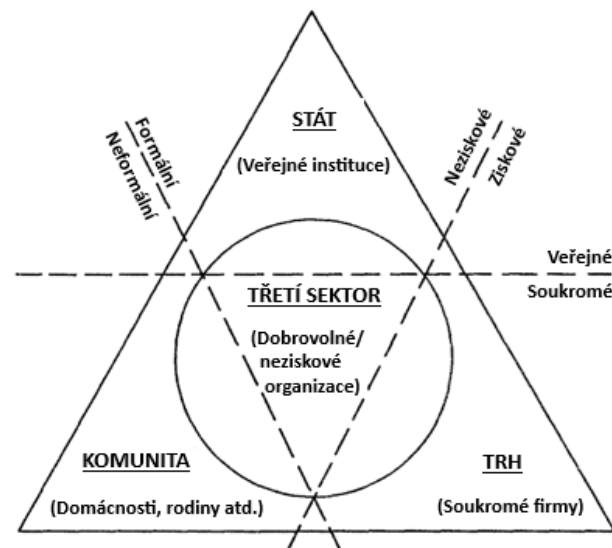
1. Sektorové rozdělení národního hospodářství

Chceme-li se zabývat mezisektorovou spoluprací, musíme nejprve hospodářství, či v širším slova smyslu – určitý prostor sociální reality, rozdělit na jednotlivé sektory, které se proti sobě vzájemně vymezují na základě specifických charakteristik. Z ekonomického hlediska, resp. hlediska principu financování, se nabízí model čtyř-sektorového členění národního hospodářství, jak jej, s odkazem na Streckovou a Malého, uvádí Rektořík a kol.⁸

- **ziskový soukromý**, či tržní (komerční) sektor
- **neziskový veřejný**, či státní sektor
- **neziskový soukromý**, či občanský (třetí) sektor
- **neziskový sektor domácností**, či rodiny

Znázornění výše uvedeného Pestoff⁹ rozpracovává modelem trojúhelníku blahobytu (viz Obr. 1), jenž vizualizuje rozdělení hospodářství na základě hlavních charakteristik jednotlivých sektorů.

Obr. 1 Trojúhelník blahobytu dle Pestoffa



Hraniční organizace/instituce: 

Zdroj: Pestoff, 1992: 25, přeloženo autorem

⁸ STRECKOVÁ Yvonne a Ivan MALÝ, citován in: REKTOŘÍK, Jaroslav a kol. *Organizace neziskového sektoru: Základy ekonomiky, teorie a řízení*. Praha: EKOPRESS, s.r.o., 2007. 187 s. ISBN 978-80-86929-25-5. Str. 14-17.

⁹ PESTOFF, Victor A. 1992. „Third sector and co-operative services – An alternative to privatization“. *Journal of Consumer Policy*, 15: 21-45.

Znázorněny jsou i oblasti, kde dochází k překrývání činností organizací. Můžeme poté hovořit o organizacích hraničních, resp. smíšených. Ty tak stojí na pomezí sektorů a vykazují určité znaky shodné s organizacemi dalšího sektoru, jako př. státní podniky, resp. soukromé střední školy či penzijní fondy, jak vysvětluje Rektořík a kol.¹⁰

Nejen z grafického znázornění je patrné, že východiskem charakteristik jednotlivých sektorů jsou kritéria jako:¹¹

- **sledování cílové funkce** – zisk (ziskový sektor); přímý užitek z poskytování služeb (neziskový sektor veřejný i soukromý)
- **dle vlastnictví a principů financování** – tvořen a spravován veřejnou správou, financován z veřejných financí (veřejný sektor); tvořen soukromými organizacemi na bázi soukromoprávní, financován z prodeje statků získaných subjekty ziskového sektoru (soukromý sektor – s výjimkou soukromého neziskového sektoru, kde se příspěvky z veřejných financí nevylučují)
- **formalizace** – s formální organizační strukturou dle dané právní formy či formální jednání (formální sektor); bez formální struktury či neformální jednání (neformální sektor – domácnosti, rodiny aj.)

Vesměs identického rozdělení užívá i Potůček¹², byť nehovoří čistou ekonomickou terminologií o sektorech hospodářství, nýbrž vychází spíše z ekonomicko-politické perspektivy (jak zdůrazňuje) a vymezení elementárních regulátorů společenského života, které jej řídí. Terminologicky se přitom omezuje na – **trh, stát a občanský sektor** (přičemž toto zjednodušené označení sektorů vystihuje jejich podstatu a pro potřeby této práce se nadále jeví jako dostačující).

Ke vzájemnému působení sektorů Muhič Dizdarevič¹³ poznamenává, „že, *trh, stát a občanský sektor mají tendenci organicky srůstat a působit simultánně.*“ Jinými slovy organizace v rámci jednotlivých sektorů, resp. sektory, nejenže nepůsobí při realizaci svých aktivit odděleně, naopak spolu mnohdy interagují a vystupují v rozličných vzájemných vztazích, od vztahů konkurenčních, až po vztahy spolupráce a partnerství. Jak dodává

¹⁰ REKTOŘÍK, Jaroslav a kol. *Organizace neziskového sektoru: Základy ekonomiky, teorie a řízení*. Praha: EKOPRESS, s.r.o., 2007. 187 s. ISBN 978-80-86929-25-5. Str. 17.

¹¹ Zpracováno dle REKTOŘÍK, Jaroslav a kol., ref. 10 a SKOVAJSA, Marek. a kol. *Občanský sektor: organizovaná občanská společnost v České republice*. Praha: Portál, 2010. 376 s. ISBN 978-80-7367-681-0.

¹² POTŮČEK, Martin a kol. *Veřejná politika*. Praha: Slon, 2006. 396 s. ISBN 80-86429-50-4. Str. 85.

¹³ MUHIČ DIZDAREVIČ, Selma. Občanský sektor, trh a stát z pohledu vybraných teorií. In SKOVAJSA, Marek a kol. *Občanský sektor: organizovaná občanská společnost v České republice*. Praha: Portál, 2010, 90-112. ISBN 978-80-7367-681-0. Str. 92.

Dohnalová¹⁴, „*tyto vztahy mají být všestranně prospěšné a mají tak přispívat k ekonomickému, sociálnímu i kulturnímu rozvoji společnosti.*“ Stejně tak i jednotlivci mohou být aktéry v organizacích více nebo i všech sektorů současně a ve svých sociálních rolích se mezi jednotlivými sektory volně přesouvat.

Státní, tržní i občanský sektor (zároveň i sektor domácností, jakožto důležitý zdroj ostatních sektorů) by tak měly tvořit vzájemně se doplňující pilíře demokratické společnosti a vyvažovat rozložení sil a faktorů působících v politickém a ekonomickém prostoru lidského života za současné garance občanských svobod.¹⁵ Je to samozřejmě demokratické uspořádání státu, jehož prizmatem je v této práci sektorové členění nahlíženo.

1.1. Státní sektor

V práci bude užíváno termínů „státní sektor“ či jen „stát“ a „veřejný sektor“, jako synonym. Stát je politickou formou organizace společnosti na daném území, na kterém vykonává státní moc rozdělenou na zákonodárnou, výkonnou a soudní.¹⁶ Při definování tohoto sektoru můžeme dále vycházet z faktu, že jeho jádrem je **veřejná správa** (se svou soustavou úřadů s centrální nebo územní působností), která zajišťuje výkon správních funkcí a skládá se ze **státní správy** a **samosprávy**. Stát tak prostřednictvím svých řídicích a regulačních nástrojů vytváří obecný rámec fungování lidské společnosti.¹⁷ Tvorbou legislativního prostředí a uplatňováním veřejných politik státní sektor významně ovlivňuje ostatní sektory národního hospodářství, neboť tím stanovuje jejich základní operační schéma.

Z předchozího znázornění je patrné, že se jedná o veřejný sektor svým zaměřením neziskový, tedy že není založen na principu dosahování zisku. Kromě samotné správní činnosti pak subjekty státního sektoru naplňují svůj cíl zajišťováním a poskytováním dalších veřejných služeb ve veřejném zájmu, jež jsou financovány z veřejných prostředků (rozpočtů).

¹⁴ DOHNALOVÁ, Marie. Financování organizované občanské společnosti v České republice. In SKOVAJSA, Marek a kol. *Občanský sektor: organizovaná občanská společnost v České republice*. Praha: Portál, 2010, 144–165. ISBN 978-80-7367-681-0. Str. 144.

¹⁵ REKTOŘÍK, Jaroslav a kol. *Organizace neziskového sektoru: Základy ekonomiky, teorie a řízení*. Praha: EKOPRESS, s.r.o., 2007. 187 s. ISBN 978-80-86929-25-5. Str. 21.

¹⁶ HENDRYCH, Dušan a kol. Politické instituce: stát, jeho uspořádání a role. In POTŮČEK a kol., *Veřejná politika*. Praha: Sociologické nakladatelství, 2006, 121-132. ISBN 80-86429-50-4. Str. 121–124.

¹⁷ POTŮČEK, Martin. *Nejen trh: role trhu, státu a občanského sektoru v proměnách české společnosti*. Praha: Slon, 1997. 188 s. ISBN 80-85850-26-5. Str. 14.

Potůček veřejné služby klasifikuje dle jednotlivých politik státu, co by jeho hlavních funkcí: ¹⁸

- měnová politika a rozvoj bankovních služeb, uplatnění fiskálních a dalších politik,
- vnitřní a vnější bezpečnost,
- rozvoj dopravní a informační infrastruktury,
- péče o životní prostředí,
- vzdělávací politika,
- sociální politika,
- zdravotní politika.

Z hlediska institucionálního stát k výkonu státní správy tvoří **organizační složky státu** (ministerstva a jiné správní úřady), jež fakticky stát reprezentují a nejsou od něj koncepčně oddělitelné. Jinou formu státních organizací představují **příspěvkové organizace** (př. školy, divadla, nemocnice aj.), které stát nebo samospráva zřizuje za účelem poskytování rozličných veřejných služeb či plnění úkolů ve veřejném zájmu. Příspěvkové organizace jsou na svém zřizovateli v podstatných ohledech závislé, a to i přes to, že požívají většího prostoru pro vlastní řízení a některé aktivity. Na teritoriálním základě je veřejná správa vykonávána formou od státní správy oddělených územních samospráv, tedy **kraji a obcemi**. O těchto samosprávných celcích, jež rovněž představují institucionální výraz veřejné moci a jsou od ní přímo odvozené, hovoříme jako o územních veřejnoprávních korporacích. ¹⁹

Plněním úkolů ve veřejném zájmu nebo výkonem veřejné moci může stát pověřit i jím zřizované zájmové veřejnoprávní korporace (průmyslové a profesní komory, veřejné vysoké školy nebo veřejnoprávní média), které ovšem Skovajsa považuje za hraniční případ mezi sférou moci veřejné a občanskou společností. ²⁰

1.2. Tržní sektor

Ziskový soukromý (tržní) sektor je tvořen komerčními organizacemi na soukromoprávní bázi.

¹⁸ POTŮČEK, Martin. *Nejen trh: role trhu, státu a občanského sektoru v proměnách české společnosti*. Praha: Slon, 1997. 188 s. ISBN 80-85850-26-5. Str. 15-16.

¹⁹ SKOVAJSA, Marek a kol. *Občanský sektor: organizovaná občanská společnost v České republice*. Praha: Portál, 2010. 376 s. ISBN 978-80-7367-681-0. Str. 81-82.

²⁰ Tamtéž.

Rektořík²¹ jej charakterizuje jako tu „část národního hospodářství, která je financována z prostředků získaných subjekty ziskového sektoru z prodeje statků, které buď produkují, nebo, distribuují, a to za tržní cenu, která se na trhu vytváří na základě vztahu nabídky a poptávky“. Základním prostorem tohoto sektoru je tedy trh jakožto samoregulační systém, jenž zajišťuje efektivní alokaci vzácných statků.²² Cílovou funkcí subjektů tržního sektoru je dosahování zisku prostřednictvím jejich podnikatelské činnosti. Aktivita jednotlivých subjektů sektoru jsou výrazem formálního ekonomického jednání, jak dále upřesňuje Skovajsa²³, jež směřuje k materiálnímu zajištění aktérů a jejich rodin a získání soukromého majetku, na rozdíl od neformálního ekonomického jednání, jež by spadalo do sektoru domácností (př. drobná výroba pro vlastní spotřebu).

Je rovněž vhodné základním způsobem identifikovat subjekty tržního sektoru na základě jejich právních forem, a to v rozsahu obchodních korporací ve smyslu zákona č. 90/2012 Sb., o obchodních společnostech a družstvech (zákon o obchodních korporacích)²⁴. V práci budou pro jejich označení synonymně používány termíny „firmy“, „družstva“ či „společnosti“. Jedná se o následující formy podnikání:²⁵

- obchodní společnosti
 - **veřejná obchodní společnost**
 - **komanditní společnost**
 - **společnost s ručením omezeným**
 - **akciová společnost**
 - **evropská společnost**
 - **evropské hospodářské zájmové sdružení**
- družstva
 - **družstvo**
 - **evropská družstevní společnost**

²¹ REKTOŘÍK, Jaroslav a kol. *Organizace neziskového sektoru: Základy ekonomiky, teorie a řízení*. Praha: EKOPRESS, s.r.o., 2007. 187 s. ISBN 978-80-86929-25-5. Str. 14.

²² POTŮČEK, Martin a kol. *Veřejná politika*. Praha: Slon, 2006. 396 s. ISBN 80-86429-50-4. Str. 87.

²³ SKOVAJSA, Marek a kol. *Občanský sektor: organizovaná občanská společnost v České republice*. Praha: Portál, 2010. 376 s. ISBN 978-80-7367-681-0. Str. 34

²⁴ Zákon č. 513/1991 Sb., Obchodní zákoník, který právní formy obchodních společností upravoval byl ke dni 1. 1. 2014 zrušen a nahrazen zákonem č. 89/2012 Sb., občanský zákoník (tzv. nový občanský zákoník – NOZ) a zákonem č. 90/2012 Sb., o obchodních společnostech a družstvech (zákon o obchodních korporacích – ZOK). Pro potřeby této práce není podstatné, dle kterého zákona byly obchodní společnosti či družstva založeny, neboť jejich právní formy jsou obdobné.

²⁵ Zákon č. 90/2012 Sb., o obchodních společnostech a družstvech (zákon o obchodních korporacích), §1

1.3. Občanský sektor

1.3.1. Vymezení občanského sektoru a organizací občanské společnosti

Prostou optikou uvažovaného členění hospodářství je občanský sektor umístěn mimo sektory trhu, státu a domácností, a je tvořen soukromými formálními „nekomerčními“ organizacemi, jejichž primárním motivem není dosahování zisku. Cílovou funkcí těchto organizací je dosahování přímého užitku, jak poznamenává Rektořík.²⁶

Definovat občanský sektor (a spolu s ním i občanskou společnost) významově se jeví komplikovaněji. Autoři odborné literatury (příkladně Potůček 2006, Müller 2002, Skovajsa 2010, Rektořík 2007, v zahraničí příkladně Salamon, Anheier 1997, Holloway 2001) poukazují na nejednoznačnost, jež se s danou oblastí významově pojí, a na množství terminologických označení, která se pro danou oblast užívají. Hovoří se tak například o sektoru neziskovém, nevládním, dobrovolnickém či třetím, přičemž u většiny z nich autoři poukazují na určité nedostatky, jež tento sociální prostor nereflektují v jeho komplexnosti. Skovajsa uvádí některé z nich²⁷:

- **Neziskový sektor** – oblast působení organizací zaměřených na jiné cíle než dosahování zisku. Označení ale může být významově zavádějící, neboť evokuje nemožnost dosažení zisku, nicméně organizace zisku dosahovat mohou.
- **Nevládní sektor** – problematickým je fakt, že takovéto vymezení v sobě zahrnuje všechny subjekty, jež nejsou součástí vlády, tedy i jiné státní nevládní organizace či komerční organizace.
- **Dobrovolnický sektor** – označuje pouze jednu z částí uvažovaného sektoru, neboť v jeho organizacích mohou působit i placení zaměstnanci, nejen dobrovolníci. Navíc koncept dobrovolné účasti v organizacích lze uplatnit i v ostatních sektorech.
- **Třetí sektor** – označení nevymezuje význam sektoru, a navíc evokuje jeho menší důležitost než u sektorů státu a trhu. Jeho vágnost nemá dostatečnou vypovídající hodnotu pro širší veřejnost.

²⁶ REKTOŘÍK, Jaroslav a kol. *Organizace neziskového sektoru: Základy ekonomiky, teorie a řízení*. Praha: EKOPRESS, s.r.o., 2007. 187 s. ISBN 978-80-86929-25-5. Str. 14.

²⁷ SKOVAJSA, Marek a kol. *Občanský sektor: organizovaná občanská společnost v České republice*. Praha: Portál, 2010. 376 s. ISBN 978-80-7367-681-0. Str. 32-34.

Pro předmětné uchopení občanského sektoru může pomoci i jeho zasazení do širšího fenoménu občanské společnosti, ze které se občanský sektor profiluje. Jak již nastíněno, ani tento termín však nemá jednu široce přijímanou definici. Edwards občanskou společnost dokonce označuje za jeden z nejvíce matoucích a rozporuplných konceptů ve společenských vědách.²⁸

V popsané perspektivě sektorového členění Holloway uvádí definici občanské společnosti, jež slouží pro výzkumné účely mezinárodní sítě CIVICUS, tedy jakožto sféry institucí, organizací a jednotlivců nacházejících se mezi rodinou, státem a trhem, ve které se lidé volně sdružují za účelem prosazování společných zájmů. Dále upřesňuje, že jednotlivé sektory nepůsobí odděleně, nýbrž se do určité míry překrývají a spolupracují za účelem tvorby a podpory demokratických ideálů a vládnutí. Občanská společnost se poté nachází v průniku sektorů státního, tržního a občanského, coby místa, kde se spojují pozitivní aspekty a síly všech sektorů, které společně formují normativní oblast demokracie, společenské odpovědnosti a ochrany veřejného blaha.²⁹ Potůček interpretuje občanskou společnost ve smyslu nezávislé samoorganizace společnosti na základě dobrovolné participace občanů na věcech veřejných k uspokojování individuálních, skupinových nebo veřejných zájmů.³⁰ Více politizující a vůči státní moci se vymezující definici formuluje Müller, kdy jde o prostor neomezeného a nezávislého lidského spolčování, jakožto ochranného valu proti rozpínavosti státní moci, ve kterém zároveň dochází k hledání a pojmenovávání společenských hodnot, jež vládě poskytují legitimitu.³¹

Předložené definice mají společného jmenovatele ve formě aktivně participujících občanů, kteří se na bázi dobrovolnosti sdružují za účelem uspokojení určitých zájmů, přičemž tím zároveň formují prostor pro tvorbu demokratických principů a hodnot. Je podstatné zdůraznit, že se jedná o široký prostor občanských aktivit, realizovaných bez ohledu na fakt, zda jsou aktivity v něm formálním či neformálním jednáním. Je to právě ale moment formálnosti, resp. neformálnosti, jež je jedním ze znaků, co představuje významové odlišení občanského sektoru a občanské společnosti. Myšlenku rozvádí Skovajsa tvrzením, že občanská společnost je širším vymezením prostoru, jenž v sobě zahrnuje jednak občanský

²⁸ EDWARDS, Michael. *The Oxford Handbook of Civil Society*. New York: Oxford University Press, 2011, 532 s. ISBN 978-0-19-539857-1. Str. 3.

²⁹ HOLLOWAY, Richard. *Assessing Civil Society – Handbook for the use of the Civil Society Index*. [online]. 2001 [cit. 2023-04-30]. Dostupné z: <<http://civicus.org/view/media/IndexHandbook.pdf>>. Str. 6-7.

³⁰ POTŮČEK, Martin a kol. *Veřejná politika*. Praha: Slon, 2006. 396 s. ISBN 80-86429-50-4. Str. 102-103.

³¹ MÜLLER, Karel. *Češi a občanská společnost: Pojem, problémy, východiska*. Praha: TRITON, 2002. 251 s. ISBN 80-7254-232-X. Str. 28-29.

sektor (coby svou organizovanou část) a dále různé projevy neformálního jednání a občanského sdružování, hnutí a mimo jiné i vzorce hodnot a občanských postojů.³² Potůček dodává, že občanský sektor je pak institucionalizovaným vyjádřením organizované části občanské společnosti a jako takový je tvořen formálními organizacemi občanské společnosti.³³

V této práci tak bude nadále užíváno pojmu „občanský sektor“ či „OOS“ právě ve smyslu formálního (dle právních forem institucionalizovaného) prostředí organizací občanské společnosti dle výkladu Skovajsy a Potůčka.

Pro identifikaci typů organizací občanské společnosti poslouží jako východisko mezinárodně uznávaná strukturálně-operacionální definice autorů Salamona a Anheiera, jejíž charakteristiky by daná organizace měla splňovat. Jak z názvu definice vyplývá, reflektuje strukturu a další aspekty fungování organizace. Abychom tak tuto mohli považovat za OOS, pak musí splňovat pět následujících znaků³⁴:

- **organizovanost** – subjekt musí být institucionalizovaný, a to buď jako formálně právní osoba nebo s jasnou a popsanou organizační strukturou a funkčními procesy.
- **soukromost** – ve smyslu nezávislosti na státu, tzn. organizace není ani součástí státní instituce, ani jí ovládaná. Toto nevylučuje přijímání důležitých prostředků od státu, ani možnost účasti představitelů státu v jejích orgánech.
- **zásada nerozdělování zisku** – eventuálně dosažený zisk nesmí být rozdělován mezi majitele nebo manažery. Organizace zisku sice mohou dosahovat, ale musí ho reinvestovat zpět do své hlavní činnosti, resp. poslání.
- **samosprávnost** – organizace je schopna sama sebe spravovat, bez řízení jinou organizací.
- **dobrovolnost** – v organizaci je uplatněn faktor dobrovolnosti buďto v práci dobrovolníků nebo jejich účasti v řídicích orgánech či dobrovolnými dary. I samotné členství v organizaci funguje na bázi dobrovolnosti.

³² SKOVAJSA, Marek a kol. *Občanský sektor: organizovaná občanská společnost v České republice*. Praha: Portál, 2010. 376 s. ISBN 978-80-7367-681-0. Str. 31.

³³ POTŮČEK, Martin a kol. *Veřejná politika*. Praha: Slon, 2006. 396 s. ISBN 80-86429-50-4. Str. 103.

³⁴ SALAMON, M. Lester a Helmut K. ANHEIER. *Defining the nonprofit sector: A cross-national analysis*. Manchester: Manchester University Press, 1997. 527 s. ISBN 0-7190-4901-6. Str. 33-34.

1.3.2. Právní formy organizací občanské společnosti

V různých zemích mohou OOS nabývat rozličných právních forem. Pro další části práce je třeba identifikovat typy organizací občanské společnosti působící v českém právním prostředí. Jak poukazuje Deverová, český právní řád nicméně termíny jako neziskové organizace nebo organizace občanské společnosti nedefinuje a při identifikaci OOS je třeba vycházet ze znaků v uvedené strukturálně-operacionální definici.³⁵

Jak již zmíněno, existuje množství hraničních organizací, které stojí na pomezí definovaných sektorů a splňují některé ze znaků strukturálně-operacionální definice. Z různých perspektiv mohou být následně řazeny mezi organizace občanského sektoru a záleží poté, zda budeme OOS identifikovat v širším, či užším pojetí. Příkladně, Český statistický úřad (ČSÚ) vede tzv. satelitní účet neziskových institucí (SÚNI) sledující k nim relevantní statistická data, jak popisuje Pospíšilová.³⁶ Tento vznikl pro účely mezinárodního srovnávání na základě metodické příručky o neziskových institucích v systému národních účtů, vytvořené Oddělením statistiky OSN ve spolupráci s Univerzitou Johnse Hopkinse v roce 2003.³⁷ ČSÚ v roce 2023 zveřejnil SÚNI pro rok 2021, kde mezi OOS zahrnuje následující právní formy:³⁸

• Nadace • Nadační fond • Obecně prospěšná společnost • Ústav • Vysoká škola (veřejná) • Školská právnická osoba • Zvláštní organizace pro zastoupení českých zájmů v mezinárodních nevládních organizacích • Spolek • Odborová organizace • Organizace zaměstnavatelů • Politická strana, politické hnutí • Církevní organizace • Evidované církevní právnické osoby • Pobočný spolek • Stavovská organizace - profesní komora • Komora (kromě profesních komor) • Zájmové sdružení právnických osob • Honební společenstvo

Jak metodika OSN, tak SÚNI (resp. ČSÚ) pracují se strukturálně-operacionální definicí, a přesto Skovajsa u některých organizací argumentuje nesplněním všech jejích

³⁵ DEVEROVÁ, Lenka. Právo pro organizace občanské společnosti. In SKOVAJSA, Marek a kol. *Občanský sektor: organizovaná občanská společnost v České republice*. Praha: Portál, 2010, 144–165. ISBN 978-80-7367-681-0. Str. 167.

³⁶ Pospíšilová, Tereza. Česká občanská společnost – data, fakta a měření. In SKOVAJSA, Marek a kol. *Občanský sektor: organizovaná občanská společnost v České republice*. Praha: Portál, 2010, 113–143. ISBN 978-80-7367-681-0. Str. 116-117.

³⁷ OSN. *Handbook on Non-profit Institutions in the System of National Accounts*. New York: United Nations. [online]. 2003. [cit. 2023-04-30]. Dostupné z: https://unstats.un.org/unsd/publication/seriesf/seriesf_91e.pdf.

³⁸ ČSÚ. *SATELITNÍ ÚČET NEZISKOVÝCH INSTITUCÍ*. Praha: Český statistický úřad. [online]. 2023. [cit. 2023-10-20]. Dostupné z: https://apl.czso.cz/nufile/jkr45gfa/SUNI_2021.pdf.

parametrů, protože tyto organizace mezi OOS nezahrnuje. Příkladně tak hovoří o politických stranách a hnutích jako o organizacích spadající do tzv. politické společnosti kvůli jejich potenciálně přímému podílu na výkonu politické moci, i když vznikají dobrovolným sdružováním občanů. Podobně pak mluví i o zájmových veřejnoprávních korporacích, jak již bylo uvedeno v kapitole 1.1.³⁹

Obdobná teze nejednoznačné aplikace strukturálně-operacionální definice u všech OOS sledovaných v rámci SÚNI je předložena i ve **Strategii spolupráce veřejné správy s nestátními neziskovými organizacemi na léta 2021 až 2030** z Úřadu vlády ČR. Tato následně uplatňuje užší pojetí OOS (resp. zde NNO – nestátní neziskové organizace) na:⁴⁰

- soukromoprávní organizace upravené občanským zákoníkem
 - **spolky**
 - **pobočné spolky**
 - **nadace**
 - **nadační fondy**
 - **ústavy**
- další formy upravené zvláštními předpisy
 - **obecně prospěšné společnost**
 - **evidované církevní právnické osoby**
 - **školské právnické osoby**

Pro potřeby práce se toto užší pojetí identifikace OOS jeví jako dostačující a z perspektivy vládní strategie spolupráce státu s OOS i v relevanci s řešeným tématem. V praxi se, dle Hyánka a kol., jedná o právní formy, které jsou nejčastěji označovány za český „neziskový sektor“.⁴¹

³⁹ SKOVAJSA, Marek a kol. *Občanský sektor: organizovaná občanská společnost v České republice*. Praha: Portál, 2010. 376 s. ISBN 978-80-7367-681-0. Str. 76-82.

⁴⁰ Úřad vlády ČR. *Strategie spolupráce veřejné správy s nestátními neziskovými organizacemi na léta 2021 až 2030*. [online]. 2021. [cit. 2023-5-11]. Dostupné z: <https://vlada.gov.cz/assets/ppov/rnno/dokumenty/BROZURA-FINAL-S-PRILOHAMI.pdf>.

⁴¹ HYÁNEK, Vladimír, Vilém PAŘIL a Jakub PEJCAL. *Studie: Vymezení občanského sektoru a nestátních neziskových organizací v rámci národního hospodářství (socioekonomický význam)*. Brno. [online]. 2020. [cit. 2023-5-11]. Dostupné z: https://vlada.gov.cz/assets/ppov/rnno/dokumenty/Studie_Socioekonom_vyznam_NNO.pdf.

Spolek⁴²

Je korporací založenou na bázi členské základny, tedy jako sdružení osob. Zakládají jej nejméně 3 osoby charakteristicky se společným zájmem, a k dosahování vzájemně či veřejně prospěšného účelu (i v možné kombinaci) dohodou o obsahu stanov nebo ustavující schůzí. Pro založení a vznik je obligatorní existence stanov a zápis do spolkového rejstříku. Zákon ponechává spolkovým stanovám značnou volnost, co se týká rozsahu práv a povinností vztahujících se k členství. To nicméně nezakládá právo účasti na spolkovém majetku. Orgány jsou statutární a nejvyšší orgán, případně další dle stanov. Členové ve svých právech požívají soudní ochrany. Hlavní činností je cokoliv odpovídající zájmu, pro jehož dosahování byl spolek založen. Podnikání či jiná výdělečná činnost je přípustná pouze v rámci činnosti vedlejší vlastním jménem nebo účastí ve spol. s ručením omezením či akciových spol., a to k podpoře činnosti hlavní.

Pobočný spolek

Je rovněž korporací založenou na bázi členské základny a s odvozenou právní subjektivitou od hlavního spolku. Založení vzniká dnem zápisu do spolkového rejstříku na návrh hlavního spolku. Rozsah práv a povinností určují stanovy hlavního spolku, stejně tak způsob právního jednání. Majetky pobočného a hlavního spolku jsou oddělené, nicméně právo nakládat s ním může hlavní spolek svým rozhodnutím omezit.

Nadace

Je fundací, tedy účelovým sdružením majetku k dosahování společensky nebo hospodářsky užitečného nebo dobročinného účelu (od aktivit výchovných, vzdělávacích, vědeckých, uměleckých, sportovních, až po sociální, zdravotní, humanitární, charitativní aj.). Zakládá jí jedna nebo více osob nadační listinou (zakládací listina, pořízení pro případ smrti), s minimálním úhrnným vkladem 500 000 Kč, a vzniká dnem zápisu do nadačního rejstříku. Nadace má povinnost poskytovat nadační příspěvky, ale k naplnění svého účelu může realizovat i vlastní činnosti. Povinnými orgány jsou správní rada coby statutární orgán a dozorčí rada nebo revizor coby kontrolní orgán. Podnikat smí pouze v rámci činnosti

⁴² Zpracováno dále dle DOHNALOVÁ, Marie, Lenka DEVEROVÁ, Kateřina LEGNEROVÁ a Tereza POSPÍŠILOVÁ. *Lidské zdroje v sociálních podnicích*. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2015. 188 s. ISBN 978-80-7552-060-9 a zákonů č. 89/2012 Sb., občanský zákoník, č. 248/1995 Sb., o obecně prospěšných společnostech, č. 3/2002 Sb., o církvích a náboženských společnostech ve znění zákona č. 495/2005 Sb., upravující právní postavení evidovaných právnických osob

vedlejší, což nesmí být činností převažující, a to vlastním jménem nebo převzetím vedení obchodní společnosti. Nesmí se však stát neomezeným ručícím společníkem obchodní společnosti.

Nadační fond

Je rovněž fundací s liberálnějším právním režimem oproti nadaci, a bývá tak považován za flexibilnější právní formu. Ve svém fungování se řídí dle obecné právní úpravy nadací. Zakládán je pro jakýkoliv společenský nebo hospodářsky užitečný účel jednou či více osobami zakládací listinou nebo pořízením pro případ smrti a vzniká dnem zápisu do nadačního rejstříku. Není zde povinnost vytvářet nadační jistinu ani kapitál a jeho majetek může být zcela spotřebován. Povinnými orgány jsou správní rada coby statutární orgán a dozorčí rada nebo revizor coby kontrolní orgán. Podnikat může v rámci vedlejší činnosti svým jménem nebo prostřednictvím obchodní společnosti.

Ústav

Je tvořen prvkem věcným a osobním (uživateli činnosti ústavu). Účelem provozování jsou činnosti užitečné společensky nebo hospodářsky, jejichž výsledky jsou dostupné každému za rovnocenných podmínek předem stanovených. Ústav nelze zřídit k individuálnímu prospěchu. Založen je fyzickou nebo právnickou osobou zakládací listinou nebo pořízením pro případ smrti a vzniká dnem zápisu rejstříku ústavů. Statutárním orgánem je ředitel, nejvyšším orgánem je správní rada a dozorčí rada nebo revizor je orgánem kontrolním. Vedle realizace vlastních činností může poskytovat i podporu dalším subjektům obdobně jako nadace. Hlavní činnost může být vykonávána za úplatu. V rámci činnosti vedlejší může provozovat obchodní závod či jinou výdělečnou činnost, aniž by tím docházelo k omezení činnosti hlavní a k její podpoře je užit případný zisk. Může se stát společníkem spol. s r.o., akciové spol. či družstva, avšak možnost stát se neomezeně ručícím společníkem obchodní korporace je vyloučena.

Obecně prospěšná společnost

S přijetím nového občanského zákoníku s účinností od 1.1. 2014 byl zrušen zákon o obecně prospěšných společnostech. Tyto OOS však zůstaly zachovány a jejich právní režim se nadále řídí zrušeným zákonem, nicméně nové OPS již není možné zakládat. Posláním OPS je poskytování obecně prospěšných služeb za pro všechny uživatele stejných podmínek předem stanovených. Byla založena fyzickou nebo právnickou osobou zakládací listinou a

je zapsána v rejstříku obecně prospěšných společností. Orgány jsou ředitel coby statutární orgán a dále správní coby nejvyšší orgán a kontrolním orgánem je dozorčí rada. Služby mohou být provozovány za úplaty a případný zisk musí být vrácen do činnosti poskytování obecně prospěšných služeb. V rámci doplňkové činnosti může OPS podnikat za podmínky neohrožení kvality, rozsahu a dostupnosti poskytovaných služeb. Na rozdíl od předešlých forem OOS je vyloučena možnost mít podíl v obchodní společnosti.

Evidované církevní právnické osoby

Jako právnické osoby vznikají evidencí Ministerstva kultury ČR v rejstříku EPO. Zakládají je církve jako řeholní či jinou církevní instituci za účelem vyznávání náboženské víry nebo jako účelové zařízení církve poskytující veřejnosti obecně prospěšnou službu za pro všechny rovných podmínek předem stanovených. Služby mohou být sociální či zdravotnické nebo účelové zařízení působí jako diakonie či charita. Vyloučena není možnost podnikání v rámci doplňkové činnosti, a to vlastním jménem či účastí na podnikání jiných osob, pokud podnikání není omezeno zřizující církev.

Školská právnická osoba⁴³

Je právnickou osobou, jejíž hlavní činností je poskytování vzdělávání a školských služeb, zřízenou buď ministerstvem, krajem, obcí, svazkem obcí nebo jinou právnickou osobou nebo fyzickou osobou.⁴⁴ Zakládá se zřizovatelskou listinou či smlouvou a vzniká dnem zápisu do rejstříku ŠPO. V případě soukromých zřizovatelů dochází k uvolnění vazby ŠPO na své zřizovatele, ti jmenují a odvolávají radu a na její návrh dále ředitele coby statutární orgán. Hlavní činnost může uskutečňovat za úplaty a vedle ní může realizovat i činnost doplňkovou, navazující na činnosti hlavní, pakliže jí není na úkor. ŠPO nesmí zakládat obchodní korporace, ani účastnit jejich podnikání a stejně tak je vyloučena možnost zajišťovat závazky jiných osob. Povinně vytváří rezervní fond a fond investic. Mezi příjmy mohou patřit mimo jiné finanční prostředky z hlavní a doplňkové činnosti, od zřizovatele, dotace či dary a dědictví.

⁴³ Zpracováno dle zákona č. 561/2004 Sb., školský zákon a MŠMT. ŠKOLSKÁ PRÁVNICKÁ OSOBA ZŘÍZENÁ DOBROVOLNÝM SVAZKEM OBCÍ: Metodický návod pro obecní samosprávy, dobrovolné svazky obcí a ředitele jimi zřizovaných škol a školských zařízení. Praha. [online]. 2009. [cit. 2023-7-12]. Dostupné z: <<https://www.msmt.cz/ministerstvo/skolska-pravnicka-osoba-zrizena-dobrovolnym-svazkem-obci>>.

⁴⁴ Jako OOS budou uvažovány ty ŠPO, jež jsou zřízeny jinou právnickou osobou či fyzickou osobou pro naplnění znaku soukromosti, tedy nezávislosti na státu.

1.3.3. Funkce organizací občanské společnosti

Přestože je v odborné literatuře (př. Skovajsa, 2010, Frič, 2015, Pospíšil et al., 2009) poukazováno na obtížné vytvoření ucelené kategorizace OOS z důvodu mnoha přístupů a perspektiv různých autorů (a rovněž z důvodu značné rozmanitosti samotných OOS a jejich funkcí), je možné vysledovat určité shodné znaky a tento široký rámec zúžit.

Kromě výše představené typologie OOS dle právních forem je tak lze klasifikovat i na základě jiných kritérií, příkladně z hlediska prospěšnosti, a to na vzájemně prospěšné a veřejně (obecně) prospěšné. Jiné hledisko představuje členění dle typu jejich činnosti a na více abstraktní úrovni na základě jejich funkcí. Dle typu činnosti můžeme rozlišovat OOS:⁴⁵

- **servisní** (funkce poskytování služeb, a to především takových, jež z určitých důvodů neposkytuje trh ani stát nebo je poskytuje nedostatečně, př. zdravotnické, vzdělávací, sociální)
- **zájmové** (funkce umožňující realizaci vlastních zájmů členů a klientů, sebevyjádření a trávení volného času, př. sportovní oddíly, umělecké či zájmové spolky aj.)
- **advokační** (funkce věnující se veřejné obhajobě soukromých zájmů určitých osob, skupin či zájmů veřejných, př. ekologické organizace, lobbying aj.).

Funkce, které OOS ve společnosti plní, z typu jejich činnosti vychází a zároveň je mnohdy zpětně definují. Skovajsa, s odkazy na další autory, doplňuje funkce jako př. **budování komunity** (OOS pomáhají posilovat vztahy a vazby ve společenstvích), **funkci ochrany hodnot** (budování společensky hodnotných ctností jako je solidarita), **inovační funkci** (OOS mají potenciál zavádět nové postupy či služby s vyšší mírou flexibility), **filantropickou funkci** (podpora obecně prospěšných účelů ze soukromých prostředků), či **expresivní funkci** (OOS poskytují prostor k sebevyjádření jednotlivců a rozvoji jejich schopností).⁴⁶

Výčet ani takto není kompletní, neboť by mohl čítat až několik desítek funkcí, jak podotýká Frič. Ten je, v nejužším pohledu, redukuje na dvě základní – a to **servisní** (přímé řešení veřejných problémů) a **advokační** (zasahování do rozhodování o řešení veřejných problémů). V kombinaci se sledovaným zájmem dle typu prospěšnosti poté předkládá odvozenou typologii OOS v matici o čtyřech kvadrantech (viz Tab. 1).

⁴⁵ SKOVAJSA, Marek a kol. *Občanský sektor: organizovaná občanská společnost v České republice*. Praha: Portál, 2010. 376 s. ISBN 978-80-7367-681-0. Str. 41-43.

⁴⁶ Tamtéž.

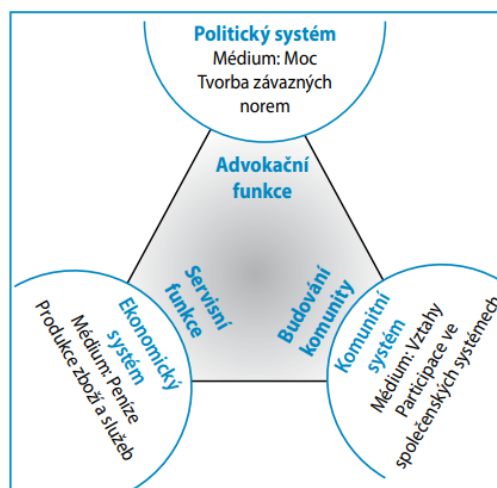
Tab. 1 Typologie neziskových organizací v ČR

Funkce:	Sledovaný zájem:	
	Vzájemně prospěšný	Obecně prospěšný
Servisní	1. Tradiční zájmové organizace - sport, - rekreace, - komunitní rozvoj, - zájmové spolky	2. Nové servisní organizace - sociální a zdravotní péče, - vzdělávání, - humanitární pomoc, charita
Advokační	3. Tradiční advokační organizace - odbory, - zaměstnanecké svazy, - profesní organizace (komory) - politické strany	4. Nové advokační organizace - ochrana životního prostředí a práv zvířat, - ochrana lidských práv, - ochrana neziskových práv (práv spotřebitelů, minorit...)

Zdroj: Frič, 2015: 3

Poznamenává přitom, že v realitě většina OOS plní více než jednu funkci.⁴⁷ S tezí, že jedna OOS nemůže být v různých kategorizacích podřazena k jedné funkci, neboť jich běžně plní více, se ztotožňují i Pospíšil et al. Ve svém výzkumu OOS a jejich funkcí v ČR. Dochází k závěru, že základní funkce lze klasifikovat v kontextu hlavních společenských subsystémů – ekonomiky, politiky a komunity – na **servisní, advokační a budování komunity**. Dle jimi vytvořeného modelu (viz Obr. 2), reflektujícího Pestoffův trojúhelník blahobytu, „jedna organizace může v relevantní míře plnit jednu, dvě nebo všechny tři funkce a přispívat tak k jednomu, dvěma nebo všem třem hlavním subsystémům společnosti“.⁴⁸

Obr. 2 Funkce neziskových organizací jako přispěvatelů do společenských subsystémů



Zdroj: Pospíšil et al., 2009: 10

⁴⁷ FRIČ, Pavol. *Dílčí studie pro Konceptci politiky vlády vůči nestátním neziskovým organizacím do roku 2020 na téma: „Občanská společnost a definice NNO, vývoj, stav a trendy“*. [online]. 2015. [cit. 2023-5-13]. Dostupné z: <https://vlada.gov.cz/assets/ppov/rnno/dokumenty/studie_fric_pro_web.pdf>. Str. 2-3.

⁴⁸ POSPÍŠIL, Miroslav et al. *Neziskové organizace a jejich funkce v demokratické společnosti*. Brno: Společnost pro studium neziskového sektoru. 2009. 32 s. ISBN 978-80-904150-3-4. Str. 26.

2. Mezisektorová spolupráce

Mezisektorová spolupráce je dobrovolné propojení organizací dvou či více sektorů ve společném úsilí, jež obsahuje sdílení informací, zdrojů, činností, kapacit, rizik a rozhodovacích procesů, a které je zaměřeno na dosažení cíle, jehož by samotná organizace jednoho sektoru dosáhla velmi obtížně nebo vůbec.⁴⁹ Pro představitele veřejného sektoru je mezisektorová spolupráce, coby přístup k dalším zdrojům odbornosti a sdílení rizika s ostatními sektory, klíčovou složkou úspěšného a efektivního zajištění veřejných statků a služeb. OOS především získávají další zdroje finančních prostředků, a díky i jiným formám spolupráce mohou lépe naplňovat svůj účel a cíl. Současně mají možnost své poslání rozšiřovat na další oblasti zájmu. Tržním subjektům zase může přinášet zvýšení zisků, posilovat jejich reputaci a rozvíjet obchodní příležitosti.⁵⁰

Subjekty jednotlivých sektorů spolupracují v oblastech př. ekonomického rozvoje, vzdělání, poskytování zdravotní péče, posilování místních komunit, zajištění služeb a zájmové činnosti či environmentální udržitelnosti. Navíc mnohdy čelí proměnlivému tlaku a očekávání veřejnosti, že budou vzájemně spolupracovat. Poptávka veřejnosti po společenské odpovědnosti firem je motivuje spolupracovat se subjekty z ostatních sektorů, zatímco OOS zase motivuje poptávka po vyšší efektivitě a určité povinnosti zodpovídat se. Stát čelí požadavkům, aby zajistil více služeb, a přitom zůstal transparentní a nebyl směrem k občanům příliš „dotěrný“.⁵¹

Partnerství by mělo být založeno na vzájemném porozumění, respektu, důvěře, podpoře společensky hodnotné záležitosti a efektivním systému řízení.⁵² Subjekty sektorů společně sdílí jak rizika, tak i úspěchy ze spolupráce plynoucí.

Typy mezisektorového partnerství rozlišují Forrer, Key a Boyer jednoduše dle doby trvání na:⁵³

⁴⁹ BRYSON, John, Barbara C. CROSBY a Mellissa MIDDLETON STONE. 2006. „The Design and Implementation of Cross-Sector Collaborations: Propositions from the Literature“. *Public Administration Review*, 66 (1): 44-55.

⁵⁰ FORRER, John, James Edwin KEE a Eric BOYER. *Governing Cross-Sector Collaboration*. San Francisco: Jossey-Bass, 2014, 371 s. ISBN 978-1-118-75969-1. Str. 31.

⁵¹ SELSKY, W. John and Barbara PARKER. 2005. „Cross-sector partnerships to address social issues: challenges to theory and practice“. *Journal of Management*, 31 (6):849-873.

⁵² PRUDZIENICA, Maja a Urszula MARKOWSKA-PRZYBYLA. 2017. „Partnership, Cross-sector Partnerships and Cooperation as Manifestations of Social Capital“. *Czech Journal of Social Sciences, Business and Economics*, 6 (4): 19-30.

⁵³ FORRER, John, James Edwin KEE a Eric BOYER, ref. 50. Str. 126.

- **Krátkodobé** – obvykle jsou formovány ad hoc jen dvěma sektory a slouží k naplnění jednoduchého záměru. Každá ze stran může vztah kdykoliv opustit.
- **Střednědobé** – partnerství zahrnující OOS a stát zaměřené na poskytnutí určité veřejné služby. Obvykle jsou formována na období jednoho roku, případně jsou poté prodlužována.
- **Dlouhodobé** – víceletá komplexnější partnerství více sektorů založená na smlouvách, obvykle v oblasti infrastrukturních projektů, kdy soukromý sektor dodává službu a přijímá za ní odpovědnost a z toho plynoucí riziko výměnou za platby od veřejného sektoru.

2.1. Selhání sektorů jako možné východisko spolupráce

Ani jeden ze tří uvažovaných sektorů není dokonalý a sám o sobě nepřináší řešení veškerých záležitostí týkajících se života společnosti. V případě každého z nich dochází k selháním, které snižují jejich způsobilost k poskytování určitých služeb.⁵⁴ Selhání jednoho sektoru jednak umožňuje či ospravedlňuje aktivní jednání dalších, a zároveň může představovat východisko pro mezisektorovou spolupráci. Kde dochází k selhání trhu či státu, otevírá se prostor pro působení organizací občanské společnosti a lze předpokládat, že právě v kooperaci s ostatními sektory bude cílů dosahováno efektivněji, o to více, jedná-li se o cíle sektory sdílené.

Trh má sice schopnost maximalizovat ekonomickou efektivnost, ale svým působením zároveň přispívá ke zvyšování nerovnosti ve společnosti při rozdělování statků. Může se dostat i do situace, kdy alokace zdrojů již není považována za efektivní a v takové situaci selhává. Příklady tržního selhání zahrnují mimo jiné:⁵⁵

- Existenci **veřejných statků** – na rozdíl od soukromých statků jsou ve své povaze nedělitelné, kdy spotřeba jednoho nesnižuje možné množství spotřeby jiného a nevylučitelné, kdy jednotlivce z jejich spotřeby vyloučit buď nelze vůbec či jen s neúměrně vysokými náklady. Z jejich povahy nemohou být efektivně produkovány trhem, jež sleduje svůj cíl, tedy dosahování zisku.

⁵⁴ SKOVAJSA, Marek a kol. *Občanský sektor: organizovaná občanská společnost v České republice*. Praha: Portál, 2010. 376 s. ISBN 978-80-7367-681-0. Str. 44.

⁵⁵ Zpracováno dále dle FORRER, John, James Edwin KEE a Eric BOYER. *Governing Cross-Sector Collaboration*. San Francisco: Jossey-Bass, 2014, 371 s. ISBN 978-1-118-75969-1. Str. 54-56.

- Existenci **externalit** – druhotných dopadů podnikatelské činnosti, jež mohou představovat dodatečné náklady produktu, a to i pro další subjekty, jež se dané tržní transakce ani nemusí účastnit.
- **Informační asymetrii** – ta nastává v situaci, kdy spotřebitel nemá dostatečné informace k posouzení hodnoty a efektivity daného statku a je odkázán pouze na důvěru ve výrobce, který zneužitím této asymetrie dovede neoprávněně profitovat.

Selhává však i stát, který může být neefektivní z mnoha důvodů. Nemusí být schopen překonat **rigiditu a limity své byrokracie** a přicházet s inovativními řešeními problémů obyvatelstva. Stejně tak politici na všech úrovních se mohou odcizovat svým voličům či podléhat lobbyingu a zájmům jiných skupin či vlivných jednotlivců.⁵⁶ Další selhání státu je spojeno s existencí veřejných statků a tzv. **teorií heterogenity poptávky**. Vedle selhání trhu při poskytování veřejných statků selhává i stát. Je-li společnost heterogenní, má i rozrůzněné požadavky na veřejné statky. Stát, který má omezené zdroje, je při nakládání s nimi nucen řídit se konsensem na poptávce majoritního voličstva a zajišťovat jeho potřeby, zatímco poptávka menšin zůstává neuspokojena, a to i když by byla ochotna zaplatit navíc za vyšší produkci statku. Zde se poté otevírá prostor pro spolupráci a působení OOS.⁵⁷

Nicméně i OOS v určitém směru selhávají a nemohou přejímat role trhu či státu. Sektory se proto musí vzájemně doplňovat. Mezi selhání OOS patří:⁵⁸

- **Filantropická nedostatečnost** – v období recese mají dárci strach, že jimi poskytnuté dary nezajistí rozsáhlejší poskytování veřejných statků, protože stát i další dárci své prostředky stáhnou.
- **Filantropický partikularismus** – OOS mohou generovat určitou duplicitu v některých oblastech a zároveň mezery v pokrytí oblastí jiných tím, že mohou mít tendenci zaměřovat se na jednotlivé skupiny (náboženské, etnické aj.).
- **Filantropický paternalismus** – pracovníci OOS mohou mít sklon nahlížet problémy ze své perspektivy, namísto z perspektivy svých klientů.
- **Filantropický amatérismus** – pracovníci OOS nemusí být v dané oblasti dostatečně vzdělaní a nedisponovat tak potřebnou odborností.

⁵⁶ POTŮČEK, Martin a kol. *Veřejná politika*. Praha: Slon, 2006. 396 s. ISBN 80-86429-50-4. Str. 95-101.

⁵⁷ WEISBROD, A. Burton. *The Nonprofit Economy*. Cambridge: Harvard University Press, 1988. 251 s. ISBN 0-674-62625-7. Str. 25-26.

⁵⁸ MUHIČ DIZDAREVIČ, Selma. Občanský sektor, trh a stát z pohledu vybraných teorií. In SKOVAJSA, Marek a kol. *Občanský sektor: organizovaná občanská společnost v České republice*. Praha: Portál, 2010, 90-112. ISBN 978-80-7367-681-0. Str. 102.

2.2. Vztahy a spolupráce OOS se státem

2.2.1. Vztahy státu a třetího sektoru dle „čtyř K“ Adila Najama⁵⁹

Najam⁶⁰ vnímá občanský sektor v perspektivě popsaného v kapitole 1.3.1. Tedy jako oddělený od státu a konstituovaný institucionalizovanými organizacemi občanské společnosti, resp. nestátními neziskovými organizacemi, jež mají vlastní motivace a preference. Ve svém konceptu pracuje na úrovni organizací státu i občanské společnosti se dvěma proměnnými, totiž cíli a prostředky jejich dosažení. Tím, jak na sebe organizace „naráží“ na poli veřejné politiky, se jejich cíle a prostředky střetávají ve čtyřech možných pozicích shody či neshody, z čehož následně odvozuje svou typologii vztahů (viz Obr. 3). Připouští nicméně i možnost, že OOS a stát nemusí vstupovat do žádného vzájemného vztahu a fungovat na sobě zcela nezávisle.

Obr. 3 „Čtyři K“ jako vztahy NNO – státu

		Cíle	
		Stejně	Odlíšné
Prostředky	Stejně	Kooperace	Kooptace
	Odlíšné	Komplementarita	Konfrontace

Zdroj: Najam, 2000: 383, přeloženo autorem

- **Kooperace** – OOS a stát mají stejný cíl a preferují stejné prostředky k jeho dosažení a navazují tak určitou formu spolupráce. Pro Najama není tak zásadní úplná mocenská rovnost v takovém vztahu, jako spíše absence citelného ohrožení jedné strany druhou.
- **Konfrontace** – tento vztah vzniká, když OOS i stát vnímají cíle a prostředky jeden druhého jako protikladné ke svým. Zatímco stát na jedné straně disponuje donucovacími prostředky, OOS na straně druhé často přirozeně stojí v opozici, a v reakci na státní politiku této vzdorují. Strany se mohou cítit i do jisté míry ohrožené aktivitami té druhé a zabředávat tak do konfrontačního jednání.

⁵⁹ V anglickém originálu „The Four-C’s“ neboli „Čtyři C“ – cooperation, confrontation, complementarity, co-optation.

⁶⁰ Zpracováno dle NAJAM, Adil. 2000. „The Four-C’s of Third Sector – Government Relations: Cooperation, Confrontation, Complementarity, and Co-optation“. *NONPROFIT MANAGEMENT & LEADERSHIP*, 10 (4): 375-396.

- **Komplementarita** – stát a OOS se shodují ve svých cílech, nicméně preferují odlišné prostředky k jejich dosažení. Je to právě cíl jako proměnná, která je zde rozhodující. Mají-li strany stejný cíl, snáz směřují k určité dohodě v jeho dosahování a vzájemně se v tomto doplňují, byť každá s odlišnou strategií. Vztah je typickým v případě poskytování služeb OOS, které by, dle očekávání, měl zajišťovat stát, čehož ovšem buď není schopen nebo k čemuž není ochoten.
- **Kooptace** – je možná v případě, kdy stát a OOS sdílejí podobné prostředky a strategie, ale odlišné cíle. I když má tento jev často negativní konotace ve smyslu, že to je „něco, co stát dělá OOS“, Najam upozorňuje, že kooptace nefunguje jen jedním směrem. I OOS se snaží ovlivňovat stát a přimět ho, aby reflektoval na jejich zájmy. Vztah kooptace je vztahem nestálým a přechodným, protože obě strany se snaží vzájemně přesvědčit o správnosti svých cílů a nutnosti jejich změně, což je obvykle podřízeno nevyvážeností vztahu dle míry moci. Je to následně strana s mocenskou převahou, jež určuje, která ze stran své úsilí vzdá. Nestabilita vztahu je poté vyřešena jeho přeměnou v některý z výše jmenovaných.

2.2.2. Modely vztahů mezi státním a neziskovým sektorem dle Dennise R. Younga

Young⁶¹ předkládá svou typologii vztahů mezi státním a neziskovým sektorem ve světle rozličných ekonomických teorií, př. teorii selhání státu, dále teorii veřejných statků či transakčních nákladů. Vztahy klasifikuje na **suplementární**, **komplementární** a **konfliktní**.⁶² Přičemž je však nespaturuje jako vzájemně se vylučující. OOS tak mohou současně poskytovat služby, které nezajišťuje stát i služby, jež jsou financovány či jinak podpořeny státem a zároveň se zasazovat o změnu veřejných politik a být pod určitým dohledem státu. Míra zastoupení těchto vztahů se pak v různých státech může lišit svým poměrem v závislosti na historickém vývoji dané země.

- V **suplementárním** vztahu OOS při poskytování služeb doplňují stát. Reagují tím na veřejnou poptávku po službách, jež nejsou státem zajištěny. Vztah je charakteristický nepřímou úměrou mezi financováním i zapojením těchto dvou sektorů. Čím více odpovědnosti za poskytování služeb přebírá stát, klesá potřeba zajišťování služeb organizacemi občanské společnosti (resp. soukromým sektorem

⁶¹ Zpracováno dle YOUNG, Dennis. 2000. „Alternative Models of Government-Nonprofit Sector Relations: Theoretical and International Perspectives“. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly* 29 (1): 149-172.

⁶² V anglickém originálu „adversarial“ ve smyslu nepřátelský, opoziční, konfrontační, konfliktní.

obecně). Naopak, čím méně se stát angažuje v poskytování určitých služeb, tím větší prostor se otevírá pro působení OOS. Vztah pramení z ekonomické teorie selhání státu, kdy tento je nucen soustředit se na zajištění služeb pro většinovou část elektorátu, resp. mediánového voliče, zatímco potřeby ostatních částí populace zůstávají státem nepokryty. Děje se tak především ve státech s heterogenní společností a potřebami.

- V **komplementárním** vztahu fungují OOS jako partneři státu a pomáhají mu zajišťovat veřejné služby, jež stát financuje. Vztah je charakterizován přímou úměrou, kdy soukromé i veřejné výdaje na zajišťování služeb jsou ve vzájemném přímém vztahu. S rostoucími výdaji státu roste i rozsah financování služeb zajišťovaných OOS. Young odkazuje na Lestera Salamona⁶³ coby hlavního zastávce pohledu, že občanský a státní sektor primárně navazují partnerství či spolupráci na bázi smluvního vztahu, ve kterých stát zajišťuje financování a OOS realizaci veřejných služeb. Tento typ vztahu Young vykresluje na pozadí ekonomických teorií veřejných statků a transakčních nákladů. První jmenovanou dokládá, že není efektivní produkovat veřejné statky soukromým sektorem, neboť vlivem jejich nedělitelnosti a nevylučitelnosti ze spotřeby dochází k selhání trhu. Navíc soukromý sektor nemá adekvátní nástroje, jak přimět všechny k přispívání na jejich produkci a omezit tak jev tzv. „černého pasažéra“, kdy někteří lidé statky spotřebovávají, aniž by na ně přispívali. Zdůrazňuje tedy roli státu při zajištění a financování těchto statků, nicméně stát nemusí být nutně jejich přímým poskytovatelem. Dle teorie transakčních nákladů se pak i pro stát může jevit ekonomicky výhodnější určité služby outsourcovat, kdy subjekty soukromého sektoru mohou mít nejen potřebnou odbornost, nýbrž i interní kapacitu přizpůsobenou potřebám zajišťování dané služby. Kdyby stát měl takové kapacity budovat sám, náklady by mohly být vyšší. Nicméně je to nejen potenciální ekonomická výhodnost, proč stát spolupracuje s OOS. Dalším důvodem je i skutečnost, že OOS mohou na základě místní znalosti lépe postihnout potřeby ne-mediánového voliče a zároveň preferují obecně prospěšné cíle před dosahováním zisku, narozdíl od soukromých komerčních subjektů, čímž se v tomto ohledu jeví jednak jako důvěryhodnější partner, navíc s nižšími náklady státu na zajištění kontroly kvality poskytovaných služeb.

⁶³ SALAMON, Lester, citován in: YOUNG, Dennis. 2000. „Alternative Models of Government-Nonprofit Sector Relations: Theoretical and International Perspectives“. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly* 29 (1): 149-172.

- V **konfliktním** vztahu organizace občanské společnosti vyvíjí tlak na stát, aby dosáhly určité změny v jeho veřejné politice či mohly výkon veřejné moci hlídat. V rámci tohoto vztahu se jedná o uplatňování advokační funkce organizací občanské společnosti. Minority, jejichž potřeby stát nemusí vždy efektivně uspokojovat, se tak mohou dobrovolně organizovat a tlačit na stát, aby adekvátně reflektoval na jejich zájmy. Na druhou stranu stát recipročně ovlivňuje chování OOS jejich regulací a ponechává si kontrolu nad jejich činnostmi, včetně dodržování principu nerozdělování zisku. Young dále poukazuje na možnost, že hájí-li OOS práva menšiny, stát pak proti ní v reakci může vystoupit jako ochránce práv většiny a advokační roli OOS potlačovat.

Rymzsa a Zimmer podotýkají, že Youngova typologie vztahů mezi OOS a státem nepokrývá kompletní spektrum neziskových organizací, neboť se zaměřuje na OOS coby poskytovatele služeb, tedy především na jejich servisní funkci, konkrétně pak na poskytování sociálních služeb.⁶⁴ Zde je třeba namítnout, že se Young jednak vypořádává i s funkcí advokační a navíc, Pospíšil et. al. došli ve svém výzkumu k závěru, že servisní funkce je v českých podmínkách převažující.⁶⁵

2.2.3. Typologie vztahů a forem spolupráce mezi občanským a státním sektorem dle Feiocka a Andrewa

Tato je první zvolenou typologií pro výzkum v diplomové práci. Autoři Feiock a Andrew detailněji rozpracovávají Youngův koncept, ve kterém spatřují další prostor pro hlubší klasifikaci vztahů a spolupráce státu a OOS při poskytování služeb. Z toho důvodu tedy tento rámec rozšiřují a rozlišují tak nezávislé poskytovatele služeb, společnou koordinaci služeb, poskytování dotovaných služeb, dodávání outsourcovaných služeb, strategickou konkurenci, partnerství a advokacii / lobbying.⁶⁶ Je třeba poznamenat, že ne všechny vztahy, které dle teoretických typologií vznikají mezi státem a OOS lze označit za

⁶⁴ RYMZSA, Marek a ANNETTE ZIMMER. 2004. „Embeddedness of Nonprofit Organizations: Government-Nonprofit Relationships“. In ZIMMER, Annette a Eckhard Priller. *Future of Civil Society. Making Central European Nonprofit Organizations Work*. Opladen: VS Verlag. Str. 175.

⁶⁵ POSPÍŠIL, Miroslav et al. *Neziskové organizace a jejich funkce v demokratické společnosti*. Brno: Společnost pro studium neziskového sektoru. 2009. 32 s. ISBN 978-80-904150-3-4. Str. 26.

⁶⁶ FEIOCK, Richard C. a Simon A. ANDREW. 2007. „Introduction: Understanding the Relationships Between Nonprofit Organizations and Local Governments“. *International Journal of Public Administration* 29 (10-11): 759–767. Str. 760.

vztahy založené výhradně na spolupráci či partnerství, nicméně i takové typy vztahů mají určitou informační hodnotu. Lze připustit tezi, že dovede-li si OOS či stát typ svého vztahu takto uvědomit a definovat, nelze do budoucna vyloučit posun k novým perspektivám, ani vývoj vztahu do některých z přímých forem spolupráce.

Nezávislý poskytovatel služeb⁶⁷

Organizace občanské společnosti mohou poskytovat služby, resp. uspokojovat potřeby, celé komunitě nebo jejím určitým částem. I když jsou OOS ve svém rozhodování o službách zcela nezávislé na státu, jsou stále nuceny pohybovat se v prostoru limitovaném institucionálními pravidly veřejného sektoru. Zcela neobvyklým pak nemusí být ani konflikt mezi organizacemi občanské společnosti a státem či místními samosprávami. Autoři dále eventuální konfliktní vztah ilustrují na příkladu městských úřadů v některých amerických státech, které se snaží využívat územního zónování k omezení aktivit neziskových organizací, jež by mohly narušit místní daňovou povinnost. Byť taková ilustrace nemusí být zcela relevantní k našim podmínkám, lze tento typ vztahu obecně uchopit jako takový, jež není primárně založen na vzájemné spolupráci OOS a státu. Oba zde vystupují jako na sobě nezávislí aktéři poskytující služby, kdy organizace občanské společnosti se ve své činnosti mohou soustředit na služby pro určité skupiny obyvatelstva, jež nejsou v zájmu poskytování služeb státu, tedy v rámci suplementárního vztahu. Rizikem zde může být možná konfliktní situace pramenící z formálního postavení státu vůči OOS.

Společná koordinace služeb

Spolupráce a koordinace při plánování poskytování a implementaci služeb umožňuje organizacím občanské společnosti doplňovat aktivity státu. Běžná je zde pak koordinace poskytování služeb mezi veřejným a neziskovým sektorem. Tento typ vztahu je tedy charakteristicky založený na určité formě vzájemné spolupráce, která je spíše na úrovni koncepční, než že by byla vyjádřena finanční či jinou materiální podporou. Stejně tak tento typ komplementárního vztahu svou kvalitativní podstatou nedosahuje hodnot strategických partnerství, kde OOS zároveň dostávají prostor pro aktivní spolutvorbu veřejných politik. V rámci koncepční a koordinační spolupráce dochází mimo jiné ke sdílení odbornosti, tedy

⁶⁷ Zpracováno dále dle FEIOCK, Richard C. a Simon A. ANDREW. 2007. „Introduction: Understanding the Relationships Between Nonprofit Organizations and Local Governments“. *International Journal of Public Administration* 29 (10-11): 759–767. Str. 760.

expertních znalostí a dovedností, kterými mohou OOS specializované v konkrétním segmentu disponovat.

Přes výhody plynoucí ze vzájemné spolupráce, identifikují autoři i možná rizika. I tam, kde existují sdílené cíle či hodnoty, nemusí být zájmy zcela totožné. Organizace občanské společnosti mohou například usilovat o větší autonomii při zavádění programových inovací. Toto úsilí se může dostat do rozporu s požadavky veřejného sektoru na zajištění odpovědnosti směrem k veřejnosti s ohledem na kontrolu výdajů z veřejných prostředků.

Poskytování dotovaných služeb

Tato forma spolupráce mezi subjekty je vyjádřena finanční či nefinanční podporou OOS od státu. Finanční podpora od státu neziskovému sektoru může nabývat rozličných podob od přímých finančních dotací po daňové úlevy. Veřejná správa může rovněž poskytovat nefinanční zdroje, jako příkladně kancelářské prostory nebo další zdroje, k podpoře neziskových aktivit a poskytování veřejných služeb zajišťovaných organizacemi občanské společnosti.

Ovšem poskytnutí dotace z veřejných prostředků bez následné přímé kontroly může zároveň pro stát představovat nevýhodu či riziko této formy spolupráce. Stejně jako v předešlém případě, i zde může být totiž pro veřejnou správu problematické dostat požadavku na doložení účelného nakládání s veřejnými prostředky směrem k veřejnosti.

Na druhou stranu, tato forma spolupráce poskytuje veřejnému sektoru určitou flexibilitu při zajišťování specializovaných služeb nebo služeb pro užší skupinu obyvatel. OOS touto formou získává část prostředků na svou činnost, otázkou pak zůstává, nakolik se jim daří udržet svou nezávislost na státu či zda v očích veřejnosti částečně neztrácí důvěryhodnost.

Dodávání outsourcovaných služeb

Především v oblasti sociálních služeb může spolupráce OOS se státem nabývat podoby dodavatele na bázi formálního smluvního vztahu, kdy stát určité služby od OOS svou finanční podporou přímo nakupuje. Využívá přitom nejen odbornosti OOS, ale zároveň jejich hodnotovou orientaci na dané poslání, kreativitu či schopnost zajišťovat i další soukromé zdroje. Pro veřejný sektor je zde podstatný moment zachování jisté možnosti dohledu nad poskytováním služeb. Spolupráce musí rovněž vycházet z důvěry státu v danou OOS, kdy se nepředpokládá, že by sobecky usilovala o dosahování vlastních cílů na úkor cílů státu, ani že by se zneužila případnou konkurenční výhodou získanou v rámci spolupráce.

Přesto komplexnost spolupráce vyžaduje formální a dlouhodobé smluvní ujednání s mnoha definovanými parametry, vzájemnými závazky a komunikačními mechanismy. Smluvní vztah musí vyvažovat legitimní touhu neziskových organizací po vlastní autonomii a stejně tak i legitimní potřebu státu po určité úrovni kontroly, opět z důvodu odpovědnosti směrem k veřejnosti. OOS získává jednak zdroje pro výkon své činnosti, a dále díky formálnímu vztahu se státem může zvýšit svou legitimitu v očích veřejnosti. Naopak ale v otázce zachování vlastní nezávislosti OOS na státu lze i zde spatřit ne zcela neoprávněné obavy.

Strategická konkurence

Tento typ vztahu mezi státem a OOS rovněž nelze označit za spolupracující. OOS v tomto vztahu poskytují danou službu z důvodu nespokojenosti s kvalitou veřejných služeb poskytovaných státem. Typickým příkladem mohou být soukromé školy, v našich podmínkách příkladně školské právnické osoby založené soukromou právnickou nebo fyzickou osobou, které pak svou činností přímo konkurují školám státním. Charakteristickým znakem těchto OOS je jejich exkluzivita, kdy členové se svým způsobem stahují z veřejného prostoru a své interakce omezují na ostatní členy dané organizace. V rámci strategické konkurence je poukazováno na riziko komplikovaného, až nepřátelského vztahu OOS k veřejné správě. Kritici dále argumentují, že takové organizace mají potenciál vytvářet nerovnost, namísto aby jí snižovaly.

Partnerství

Neziskové organizace často fungují ve vzájemně se podporujícím partnerství s veřejným sektorem. Jedná se o vícevrstevnou formu spolupráce, kdy na lokální úrovni samosprávy často přímo zapojují organizace občanské společnosti do aktivit souvisejících s plánováním regionálního rozvoje a tvorby rozvojových programů. OOS se podílí na společném formulování veřejných politik a zároveň také na jejich hodnocení a implementaci. Autoři zde o postavení OOS hovoří jako o fakticky „*nových byrokratech místní úrovně*“.

Ujednání o partnerství jsou, dle autorů, běžná v oblastech jako je hospodářský rozvoj a sociální služby. Široký záběr spolupráce však klade vyšší nároky nejen na kredibilitu dané OOS, ale zároveň i na její odbornost, jakož i její další interní kapacity.

Advokacie / lobbying

Obhajoba a prosazování zájmů jsou důležitou rolí neziskového sektoru. Prostřednictvím advokacie a lobbistických aktivit poskytují OOS prostředek pro

angažovanost občanů v demokratické společnosti. Tyto aktivity podporují poslání organizace a cíle, které sledují.

Advokační činnost a funkce OOS je jednou, na níž se v rámci klasifikací shodne množství autorů odborné literatury, jak uvedeno v kapitole 1.3.3. Zároveň se nemusí jednat o vztah definovaný spoluprací, byť tento nemůže být v určité podobě ani najisto vyloučen. Obhajobu zájmů určitých skupin nebo prosazování potřeby změny politiky lze uvažovat jako možnou a více či méně zastoupenou ve všech formách vztahů a spolupráce dle autorů Feiock a Andrew, i když ti jí vyčleňují jako samostatný typ vztahu.

Dle zvolené strategie a nástrojů užitých k dosažení zamýšleného cíle rozlišuje Lang dva modely advokacie, a to **veřejnou a institucionální** (viz Obr. 4). Veřejná advokacie se pokouší dosáhnout cíle mobilizací a zapojením širší veřejnosti do veřejné debaty při užití více konfrontačních nástrojů, jako jsou petice a protesty. V rámci institucionální advokacie se OOS snaží ovlivnit rozhodovací proces získáním určitého stupně vlastního zapojení se „zevnitř“ veřejné instituce, jež změnu politiky formuluje a následně realizuje. Nevytváří tak konfrontační tlak na subjekty státního sektoru, nýbrž konstruktivní a kooperační klima. OOS poté vystupuje například v roli odborného poradce a buduje s veřejnou správou vztah založený na spolupráci za využití nástrojů jako sdílení zkušeností a znalostí či lobování.⁶⁸

Z tohoto úhlu lze advokacii, minimálně v její institucionální podobě, spatřovat jako možnou de facto napříč zvolenou typologií Feiocka a Andrewa, jak již nastíněno výše.



Zdroj: Lang, 2013: 23, přeloženo autorem

⁶⁸ LANG, Sabine. *NGOs, Civil Society, and the Public Sphere*. New York: Cambridge University Press, 2013. 273 s. ISBN 978-1-107-02499-1. Str. 22–23.

2.2.4. Motivace a výhody spolupráce OOS se státem

Motivace či faktory ovlivňující vztahy a vedoucí k výběru určité formy spolupráce mezi OOS a státem se mohou lišit v závislosti na konkrétních cílech a specifických potřebách či možnostech daných subjektů. Takových cílů a potřeb může být značné množství a jsou do jisté míry definovány vysokou specifičností jednotlivých zkoumaných případů. Různí autoři ve svých výzkumech uplatňují rozličná hlediska, na jejichž základě identifikují širokou paletu motivů či důvodů, pro které subjekty vstupují do vzájemných vztahů spolupráce a navazují partnerství. Lze poté dovodit, že očekávané výhody z mezisektorové spolupráce se od prvotních motivů pro její navázání odvíjí.

Stimuly pro spolupráci mohou být podmíněny organizační strukturou, identitou a založeny na **sdílených cílech** či **příležitostech k získání vlivu a přístupu ke zdrojům**.⁶⁹ Motivací ke spolupráci pak je zajištění takových zdrojů, jež jsou pro daný sektor vzácné – **odbornost a kapacita** pro stát, a **financování** pro OOS.⁷⁰ Podstatným výrazem veřejné správy vůči OOS je systém jejich financování z veřejných rozpočtů, ať již jako výraz podpory či jako nákup služby.⁷¹ AbouAsii et al. ve svém výzkumu identifikují důvody ke spolupráci jako – **řešení společného problému, propagace společného cíle, sdílení odbornosti, budování silnější komunity, předcházení soutěže o tytéž finanční zdroje, získání více zdrojů, zlepšení kvality místních služeb a přístupu k nim**.⁷²

Výhody spolupráce vycházející z participace občanského sektoru na veřejném rozhodování definuje i již zmiňovaná Strategie spolupráce veřejné správy s nestátními neziskovými organizacemi na léta 2021 až 2030. Jmenuje příkladně **hlubší porozumění veřejných orgánů konkrétním problémům, zvýšení legitimacy, efektivnější využití zdrojů, budování důvěry vzájemné i občanů, rozvoj občanských dovedností či posilování demokracie** aj.⁷³

⁶⁹ MCLOUGHLIN, Claire. 2011. „FACTORS AFFECTING STATE–NON-GOVERNMENTAL ORGANISATION RELATIONS IN SERVICE PROVISION: KEY THEMES FROM THE LITERATURE“. *Public Admin. Dev.* 31: 240–251.

⁷⁰ GAZELY, Beth and Jeffery L. BRUDNEY. 2007. „The Purpose (and Perils) of Government–Nonprofit Partnership“. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*. 36 (3): 389–415.

⁷¹ ŠPALEK, Jiří, Laura FONÁDOVÁ a Markéta MATULOVÁ. Veřejná politika ve vztahu k neziskovým organizacím jako výzkumný problém. In ŠPALEK, Jiří, Vladimír HYÁNEK, Laura FONÁDOVÁ a kol. *Na penězích záleží: české neziskové organizace v 21. století*. Brno: Masarykova univerzita, 2017. 146 s. ISBN 978-80-210-8430-8. Str. 31.

⁷² ABOUASSI, Khaldoun et al. *Relations Between Nongovernmental Organizations and Local Governments in Developing Countries*. [online]. 2017 [cit. 2023-08-30]. Dostupné z <https://www.american.edu/spa/news/upload/final-ngo-report_8-28-18.pdf>.

⁷³ Úřad vlády ČR. *Strategie spolupráce veřejné správy s nestátními neziskovými organizacemi na léta 2021 až 2030*. [online]. 2021. [cit. 2023-5-11]. Dostupné z: <<https://vlada.gov.cz/assets/ppov/rnno/dokumenty/BROZURA-FINAL-S-PRILOHAMI.pdf>>.

Motivace či důvody pro OOS i subjekty veřejné správy pro navázání vzájemného vztahu a spolupráce byly pro účely práce volně odvozeny dle výše uvedených a zvolené typologie Feiocka a Andrewa jako:

- **Společné cíle a hodnoty** – existuje-li shoda mezi cíli a prioritami veřejného a občanského sektoru, je pravděpodobnější, že dojde k navázání spolupráce. Stejně tak je vyšší pravděpodobnost, že spolupráce přinese vzájemný prospěch.
- **Sdílení odbornosti** – oba sektory mohou disponovat odbornými znalostmi a dovednostmi, které druhá strana může využít ke zlepšení svého fungování. Mnohdy jsou to právě OOS, které disponují nejen expertními znalostmi, ale i znalostí místních komunit, pro stát je pak výhodné odbornost OOS využít k efektivnějšímu zajištění služeb pro obyvatelstvo či zapojení OOS př. do tvorby rozvojových plánů. Partnerství pak může zahrnovat vzdělávání či poradenství aj.
- **Potřeby komunity** – partnerství mohou napomoci při řešení sociálních, environmentálních nebo ekonomických otázek v dané lokalitě či komunitě. Rovněž mohou obhajovat zájmy určitých skupin obyvatelstva a posilovat místní komunity. OOS mohou být i zde cennými partnery při navrhování a implementaci politik a programů.
- **Budování důvěry** – veřejný sektor může hledat partnery u OOS, jež požívají silné důvěry veřejnosti. Partnerství s takovými organizacemi může posílit důvěru veřejnosti v orgány a rozhodnutí státu a přispět k úspěšnému provádění politik a programů. Toto lze vnímat recipročně, OOS spoluprací se státem zviditelňují svou činnost a budují důvěru v očích veřejnosti, čímž zvyšují nejen svůj kredit, ale i potenciální přístup ke zdrojům.
- **Vyšší legitimita u veřejnosti** – zapojováním občanského sektoru do procesu rozhodování zvyšuje stát legitimitu svých rozhodnutí. Stejně jako v předešlém případě, i zde může být vnímáno recipročně.
- **Dostupnost zdrojů a infrastruktury** – OOS si snaží zajistit finanční i nefinanční zdroje pro své fungování a realizaci svého poslání. Stát využívá u OOS nejen jejich expertního know-how, ale i jejich personálních a dalších kapacit, které jemu mohou scházet.
- **Inovativní přístupy** – OOS mají potenciál přinášet do veřejného sektoru inovativní přístupy a nové perspektivy. Partnerství s takovými organizacemi umožňuje veřejnému sektoru obohacovat svou práci a hledat nové způsoby řešení problémů.

- **Získání vlivu k prosazování zájmů** – OOS mohou spolupracovat se státem, aby ovlivnily jeho politiku v oblastech, které jsou pro ně důležité. Vztah může zahrnovat společnou práci na tvorbě politiky či advokační aktivity OOS.
- **Zkvalitnění služby a přístupu k ní** – spolupráce může rozšiřovat či kvalitativně rozvíjet nabídku služeb pro občany, jakož i zvyšovat její dostupnost v dané lokalitě.

2.2.5. Nevýhody a rizika spolupráce OOS se státem

Coston diskutuje obtížnost zachování autonomie OOS při spolupráci se státem z důvodu asymetrie, např. mocenské, velikostní, zdrojové i odpovědnostní.⁷⁴ Podobně i Mcloughlin předkládá různé pohledy na hodnocení dopadů spolupráce na autonomii, identitu a efektivitu OOS. Mezi možnými riziky pak zmiňuje, že spoluprací se státem, a především vlivem státní finanční podpory, mohou OOS přicházet o část své nezávislosti na státu a s tím i o část své legitimacy v očích veřejnosti, stejně jako schopnosti dostát své advokační roli. Spoléhá-li se OOS ve své činnosti na finanční příspěvky od státu, je větší pravděpodobnost, že se vůči němu dostane do podřízeného postavení. Totéž riziko vyvstává, je-li OOS dodavatelem služby pro stát na smluvní bázi. Taková organizace se může „izomorfní“ proměnou významně přiblížit samotné státní instituci, která jí de facto kooptuje, a začít ztrácet svou původní identitu a orientaci na cíl.⁷⁵ V jejich cílech se objevuje motiv soukromých zájmů profesionálního vedení, zatímco motiv pomoci ohroženým skupinám obyvatel oslabuje a rovněž se upravuje chování organizace na více tržní, jak doplňuje Frič, který hovoří o negativních aspektech institucionálního zakořeňování neziskových organizací v souvislosti se závislostí těchto organizací na veřejných zdrojích.⁷⁶

Stát naopak financováním OOS může čelit vyššímu tlaku veřejnosti ohledně odpovědnosti na hospodárné nakládání s veřejnými financemi, kdy si za případné úspěchy ze spolupráce vyloučením nemusí být schopen z různých důvodů v očích veřejnosti připsat kredit.⁷⁷

⁷⁴ COSTON, Jennifer M. 1998. "A model and typology of government-NGO relationships." *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 27 (3): 358-382.

⁷⁵ MCLOUGHLIN, Claire. 2011. „FACTORS AFFECTING STATE–NON-GOVERNMENTAL ORGANISATION RELATIONS IN SERVICE PROVISION: KEY THEMES FROM THE LITERATURE“. *Public Admin. Dev.* 31: 240–251.

⁷⁶ FRIČ, Pavol. *Dílčí studie pro Koncepti politiky vlády vůči nestátním neziskovým organizacím do roku 2020 na téma: „Občanská společnost a definice NNO, vývoj, stav a trendy“*. [online]. 2015. [cit. 2023-5-13]. Dostupné z: <https://vlada.gov.cz/assets/ppov/rnno/dokumenty/studie_fric_pro_web.pdf>. Str. 10-11.

⁷⁷ SMITH, R. Steven a Kirsten A. GRØNBJERG. Scope and Theory of Government - Nonprofit Relations. In POWELL W. Walter a Richard STEINBERG. *THE NONPROFIT SECTOR: A Research Handbook*. New Haven & London: Yale University Press, 2006, 221-242. ISBN-13: 978-0-300-10903-0.

2.3. Vztahy a spolupráce OOS s firmami

2.3.1. Společenská odpovědnost firem

Firmy mohou navazovat vztahy na bázi rozličných forem spolupráce s OOS mimo jiné v rámci své společenské odpovědnosti. V posledních dekáдах vrostl význam zavádění praktik udržitelného podnikání do činnosti firem. Ty se tak kromě sledování ekonomických zájmů snaží o pozitivní přesahy i v sociálních a environmentálních aspektech.⁷⁸

Společenskou odpovědnost firem (CSR – Corporate Social Responsibility), lze chápat jako jejich **závazek zohledňovat při svém podnikání potřeby všech stakeholderů a zároveň i životního a sociálního prostředí**. Stakeholdery jsou všechny zainteresované strany, jež mají buďto vliv na podnikání firmy nebo jsou tímto dotčeni, jako majitelé, zaměstnanci, zákazníci, dodavatelé, komunity žijící v daném místě, ale i konkurence, média, ostatní subjekty ziskové či neziskové nebo veřejnost jako taková. Koncept CSR stojí na třech pilířích, a to nejen na sledování zisku jakožto primárního motivu, ale i na sledování prospěšných cílů v oblasti ochrany životního prostředí a cílů sociálních. Jedná se o tzv. triple bottom line, tedy trojí prospěch či odpovědnost, a to v oblastech **ekonomické** (profit), **environmentální** (planet) a **sociální** (people). V praxi je toto vyjádřeno dobrovolnou integrací sociálních a ekologických hledisek do běžné firemní operativy, především s ohledem na etiku podnikání, pracovní a životní prostředí.⁷⁹

Jednotlivé oblasti mimo jiné zahrnují:⁸⁰

- **Ekonomická oblast** – firma uplatňuje principy dobrého řízení; její zaměstnanci se vyhýbají korupci a chovají se eticky, respektují etický kodex; je věrohodná a transparentně poskytuje informace o své činnosti všem stakeholderům; firma dlouhodobě buduje vztahy se zákazníky a dodavateli, dodržuje vzájemná ujednání, termíny, splatnost aj.; vede otevřený dialog s akcionáři; respektuje ochranu duševního vlastnictví a pravidla čestného konkurenčního boje.

⁷⁸ SKAGERLIND H. Helena, Moa WESTMAN a Henrik BERGLUND. 2015. „Corporate Social Responsibility through Cross-sector Partnerships: Implications for Civil Society, the State, and the Corporate Sector in India“. *Business and Society Review*, 120 (2): 245–275.

⁷⁹ LEGNEROVÁ, Kateřina a Marie DOHNALOVÁ. *Společensky odpovědné podnikání*. Praha: Wolters Kluwer, 2018. 78 s. ISBN 978-80-7598-055-7.

⁸⁰ Zpracováno dle KUNZ, Vilém. *Společenská odpovědnost firem*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2012. 208 s. ISBN 978-80-247-7703-0. Str. 22-25.

- **Sociální oblast** – firma vytváří podmínky pro work-life balance svých zaměstnanců a jejich další rozvoj formou vzdělávání; kromě odpovídající mzdy poskytuje zaměstnancům i další benefity; respektuje lidská práva a rovné příležitosti a odmítá diskriminaci, mobbing či jiné formy obtěžování; buduje zdravou firemní kulturu a přátelské klima; zaměstnává minoritní a ohrožené skupiny obyvatelstva; v rámci odpovědnosti a budování vztahu s místními komunitami firma rozvíjí svou filantropii a dobrovolnictví a ve svých strategiích zohledňuje komunitní potřeby.
- **Environmentální oblast** – firma vytváří a realizuje ekologickou politiku sledující omezení možných negativních dopadů na životní prostředí; zavádí a dodržuje národní a mezinárodní standardy kvality; investuje do ekologických technologií a omezuje spotřebu energií a vody; monitoruje vliv na životní prostředí; realizuje racionální a udržitelné odpadové hospodářství.

Především v rámci sociálního a environmentálního pilíře lze spatřit prostor pro kooperaci s OOS, jakožto součástí CSR strategie firmy. Je tak vytvářen vztah mezi soukromým kapitálem a veřejným zájmem, jež je vyjádřen akceptací subjektů korporátní sféry přispívat k prospěšným sociálním a environmentálním cílům a budovat mezisektorovou spolupráci.⁸¹

Je tématem k diskusi nakolik CSR aktivity vychází z altruistického přesvědčení vlastníků či manažerů a nakolik je to z jejich strany jen součástí business strategie s cílem budování pozitivní image společnosti, oslovování širších cílových skupin a ve výsledku zvyšování tržního podílu a zisku. Lze nicméně uvažovat, že tyto dva pohledy se nemusí vylučovat a v praxi se mohou vyskytovat souběžně, a přesto mít žádoucí a přínosné efekty na spolupráci s OOS a jejich možnosti dosahovat prospěšných cílů.

2.3.2. Kontinuum mezisektorové spolupráce Jamese E. Austina

Austin zavádí typologii, která vztahy a spolupráci mezi firmami a OOS dělí na tři stádia. Tyto jsou odstupňovány mimo jiné hloubkou samotné spolupráce, intenzitou vztahů mezi subjekty či míry angažovanosti a zapojených zdrojů. Zároveň není nutností, aby si vzájemný vztah prošel všemi etapami. Spolupráce může nabývat podob i několika stádií

⁸¹ SKAGERLIND H. Helena, Moa WESTMAN a Henrik BERGLUND. 2015. „Corporate Social Responsibility through Cross-sector Partnerships: Implications for Civil Society, the State, and the Corporate Sector in India“. *Business and Society Review*, 120 (2): 245–275.

současně v závislosti na strategických rozhodnutích partnerů a rozličnosti řešených kauz. Jedná se o následující:⁸²

- **Filantropické stádium** – nejběžnější typ vztahu mezi firmou a OOS, založený především na finanční podpoře firmou. Míra angažovanosti i zapojených zdrojů je relativně nízká, nepravidelná a není součástí stálé strategie. Vztah vykresluje firmu coby starostlivého dobročinného dáorce a OOS coby vděčného a důvěryhodného příjemce.
- **Transakční stádium** – zde se již nejedná o pouhý přesun zdrojů. Vztah v tomto stádiu je již více zaměřen na konkrétní aktivity a cíle, kdy zároveň dochází k hlubší vzájemné interakci a sdílení hodnot. Zapojené zdroje jsou přesněji alokovány a partnerství se stává pro obě strany významnějším a strategičtějším. Spolupráce může být realizována jako propagace společného zájmu, sponzoring akcí, zvláštní společné projekty či dobrovolnická práce zaměstnanců firmy.
- **Integrační stádium** – menší množství vztahů se vyvine až do podoby strategických partnerství, založených na vzájemné shodě poslání, strategiích a hlubokém sdílení hodnot. Spolupráce probíhá na více úrovních, jako komplexnější a koordinovaná činnost, ve které je zapojeno více zdrojů. Typicky jsou ve vztahu realizovány dlouhodobé projekty a výjimkou nejsou ani společně nově založené entity k plnění sdíleného cíle.

2.3.3. Třigenerační model partnerství dle Jema Bendella

V obdobné logice předkládá Bendell⁸³ svou typologii vztahů reflektující odlišné primární cíle spolupráce, jimiž je definována intenzita vztahu či míra angažovanosti a propojenosti subjektů. I v případě tohoto modelu nelze uvažovat jednotlivé etapy jako nutně posloupné, nýbrž samostatné a vzájemně se doplňující.

První generace vztahů se orientuje na získávání nových prostředků pro OOS a zahrnuje poskytování finančních příspěvků firmami, a to s minimálním rizikem a závazky. Druhá generace partnerství obsahuje moment modifikace interního procesního prostředí

⁸² AUSTIN, James E. Marketing's Role in Cross-Sector Collaboration. In WYMER, W. Walter a Sridhar SAMU. *Nonprofit and Business Sector Collaboration. Social Enterprises, Cause-Related Marketing, Sponsorships, and Other Corporate - Nonprofit Dealings*. Binghamton: The Hawort Press Inc., 2003, 23-39. ISBN 0-7890-1993-0.

⁸³ BENDELL, Jem. *Evolving Partnerships: A Guide to Working with Business for Greater Social Change*. Sheffield: Greenleaf Publishing Limited, 2010. 150 s. ISBN-13: 9781907643170.

směrem k souladu s cíli OOS. Subjekty mohou realizovat společné projekty a podpora není pouze finanční, ale zahrnuje i př. sdílení expertních znalostí a odborné vzdělávání. Třetí generace pak zahrnuje snahu o změnu externího prostředí – sektoru, trhu a společnosti – ve snaze získat kvalitnější podporu při usilování o cíl a zároveň tím působit i na „ne-partnery“ činit totéž. Může se jednat o komplexní společné projekty či usilování o legislativní změny.

2.3.4. Typologie mezisektorové spolupráce dle Wymera a Samu

Je druhou zvolenou typologií pro výzkum v diplomové práci, neboť představuje poměrně podrobnou klasifikaci vztahů založených na spolupráci OOS s firmami. Autoři se ve své typologii opírají mimo jiné i o faktory jako jsou motivace a očekávání od spolupráce a související rizika. Důraz je kladen i na výběr správného partnera. Motivy partnerů při navazování spolupráce ovlivňují zvolený typ spolupráce, který má dále vliv na její výsledek, jehož partneri mohou dosáhnout. Autoři rozlišují firemní filantropii, firemní nadace, dohody o užití loga a názvu OOS, sponzoring, propagaci spojenou s obchodním účelem (sdílený marketing), propagaci společného zájmu a strategickou spolupráci.

Firemní filantropie⁸⁴

Jedná se o poskytování finanční či nefinanční podpory firmou organizaci občanské společnosti, ať již nárazově na neformální bázi či pravidelně v rámci dedikovaných firemních rozpočtů. Podpora v nefinanční podobě může představovat poskytnutí dobrovolnické práce zaměstnanců na náklady firmy či odborného poradenství, poskytnutí reklamních ploch, darování vlastního výrobku aj.⁸⁵

Primárním zájmem firmy je podpora dané organizace a jejího poslání. Vedle toho může sledovat i vlastní tržní prospěch či zvyšovat motivaci svých zaměstnanců, podporuje-li dobrou věc, která je jim blízká. Filantropické aktivity pro firmu představují minimální závazek z hlediska řízení a jejích zdrojů, přičemž si zároveň udržuje poměrně dobrou kontrolu nad spoluprací. Přínosem pro firmu je zvýšení publicity, reputace a povědomí o

⁸⁴ Není-li uvedeno jinak, zpracováno dále dle WYMER, W. Walter a Sridhar SAMU. *Nonprofit and Business Sector Collaboration. Social Enterprises, Cause-Related Marketing, Sponsorships, and Other Corporate - Nonprofit Dealings*. Binghamton: The Hawort Press Inc., 2003. 208 s. ISBN 0-7890-1992-2.

⁸⁵ LEGNEROVÁ, Kateřina a Marie DOHNALOVÁ. *Společensky odpovědné podnikání*. Praha: Wolters Kluwer, 2018. 78 s. ISBN 978-80-7598-055-7. Str. 37.

značce. Motivací a přínosem pro OOS je zajištění dalšího zdroje financování a rovněž budování legitimacy a prestiže, je-li podporující firma známou a silnou značkou.

Rizikem může být nevhodné chování jednoho z partnerů s negativními dopady na reputaci druhého či klesající podpora filantropických aktivit ze strany zaměstnanců firmy v období, kdy se jí tolik nedaří. Naopak nečekaným zastavením firemní podpory může být ohrožena finanční stabilita OOS.

Firemní nadace

Je založena samotnou firmou, která skrze ní realizuje své filantropické aktivity. Dle nastavených pravidel pak nadace poskytuje granty vybraným projektům a obvykle se zodpovídá vedení firmy. Primárním motivem je i zde podpora poslání dané OOS, resp. její kauzy, dále pak také zlepšení vztahu se svou cílovou skupinou propagací nadace. Rizika pro firmu jsou sice obdobná jako v předešlém případě, nicméně založením od firmy oddělené nadace je možné rizika rozmělnit. Jednak nadace nemusí být vždy spojována s její značkou, a dále umožňuje výhodnější nakládání s prostředky s ohledem na možné odmítavé postoje zaměstnanců v době, kdy se firmě nedaří. Ta může v době prosperity do nadace převádět prostředků více, než kolik nadace poskytuje a naopak. Pro OOS je primární motivací další zdroj financování a rovněž publicita, přičemž rizika zůstávají i pro ně obdobná jako v případě firemní filantropie.

Dohody o užití loga a názvu OOS

OOS nabízí firmě možnost užívat své logo a název v jejích marketingových aktivitách, a to za určitý poplatek či honorář. Obvykle jsou firmami vyhledávány silné organizace s vysokým kreditem u veřejnosti, jež zároveň představuje pro firmu kupní sílu. Firma zde, narozdíl od dříve jmenovaných, sleduje primárně svůj zájem, a to konkrétně navýšení prodeje, zaměření cílové skupiny a zvýšení publicity pramenící ze spojení se silným názvem OOS. Zároveň si firma udržuje značnou kontrolu nad procesem, zatímco OOS může obvykle kontrolovat jen jak bude její název a logo použito. Případné excesivní chování OOS může mít negativní dopady na reputaci firmy a v návaznosti pak i na pokles prodeje.

Přínosem pro OOS je opět další možný zdroj financování a zároveň zvyšování povědomí o organizaci a jejích činnostech a poslání. Propojení OOS s daným produktem je ovšem společností přirozeně vnímáno jako jeho přímá podpora. Produkt pak může požívat vyšší důvěry a pokud nevykáže očekávanou kvalitu nebo nezávadnost, může se celá situace

obrátit proti OOS především formou poškození reputace. Toto je značným rizikem, neboť jak zmíněno, OOS fakticky na celý proces, tedy ani na kvalitu produktu, nemá potřebný vliv.

Sponzoring

Zde naopak firma platí OOS za to, že ta bude propagovat značku firmy ve svých reklamních materiálech nebo jiné externí komunikaci. Firma platí jak za poskytnutí možnosti svého spojení s OOS nebo její určitou aktivitou, tak hradí i náklady na související propagaci sponzorství. Firmy sponzoringem sledují jednak zkvalitnění vztahu s cílovou skupinou a zvýšení publicity, a zároveň chtějí podpořit daný projekt. Převažující kontrola ve vztahu je na straně OOS, byť firmy si její díl také nárokují z pozice platící strany. Z různých typů sponzoringu je možné jmenovat příkladně sponzoring sportovních, kulturních a místních událostí, výstav či vzdělávacích akcí aj. Přínosem pro OOS je i v tomto případě možnost zajištění zdrojů financování jejich projektů či aktivit. Rizika spočívají pro obě strany v ohrožení reputace nekorektním chováním druhé strany s následným poklesem tržního podílu pro firmy a s obtížným zajištěním nových budoucích sponzorů pro OOS.

Propagace spojená s obchodním účelem (sdílený marketing)

Firma daruje OOS určitý finanční obnos, materiální vybavení či výrobek v poměrně hodnotě k výnosům z prodeje svých výrobků nebo služeb. Subjekty mohou realizovat společnou reklamní kampaň, která spojuje propagaci výrobku firmy s určitou dobrou věcí. Firma následně OOS daruje proporcionální část tržeb z prodeje výrobku. Firmy mohou mít vyšší náklady se samotnou propagací záležitosti, než představuje jejich následný příspěvek organizaci. Rozhodující kontrolu má v tomto typu spolupráce firma, která sleduje primárně zvýšení publicity a prodejů, zároveň ale i podporovanou dobrou věc. OOS získává kromě finančních zdrojů rovněž vyšší publicitu a veřejné povědomí o dané problematice. I u sdíleného marketingu, jak lze tento typ také nazývat, spočívají rizika pro obě strany v možném poškození reputace s následným poklesem prodejů firmy a omezením financování pro organizace občanské společnosti.

Propagace společného zájmu

OOS a firmy navazují spolupráci, aby společně propagovaly a podpořily danou věc. Tedy namísto toho, aby se firmy omezily jen na poskytování finanční podpory, tak se přímo provozně zapojují do aktivit s danou věcí souvisejících, a to již ve fázích plánování a následné realizace. OOS je v tomto vztahu v pozici s vyšší mírou kontroly nad procesem,

což se ovšem může v dílčích aspektech měnit, v závislosti na vzájemné dohodě. Firma může v procesu nabídnout nejen finanční zdroje, ale i své další kapacity, včetně odbornosti v dané problematice. Tento typ spolupráce může být velmi efektivní, je-li realizován velkými a známými subjekty na obou stranách, s určitou spojující vazbou mezi cíli firmy a posláním OOS, a komunikován skrze masmédiá. Stěžejním motivem pro firmu je zde totiž podpora neziskového poslání, resp. dobré věci. Kvalitnější zaměření cílové skupiny a zvýšení publicity je až na druhém místě, i když není rozhodně zanedbatelné. Firmy mohou usilovat o to, aby se staly v dané problematice ambasadorem a strategičtěji tak zaměřit cílové skupiny. OOS motivuje jasná orientace na jejich záměr a možnost dostupnosti širší palety zdrojů. Díky hlubší formě zapojení firmy se jim otevírají rozmanitější možnosti propagace jejich projektu. Riziko pro obě strany i v tomto případě spočívá v potenciálním narušení reputace excesivním chováním druhé strany, jinými slovy výběrem nevhodného partnera. Pokud by firma spolupráci ukončila, dosažení cíle, z hlediska zapojených kapacit, by se pro OOS stalo velice obtížným.

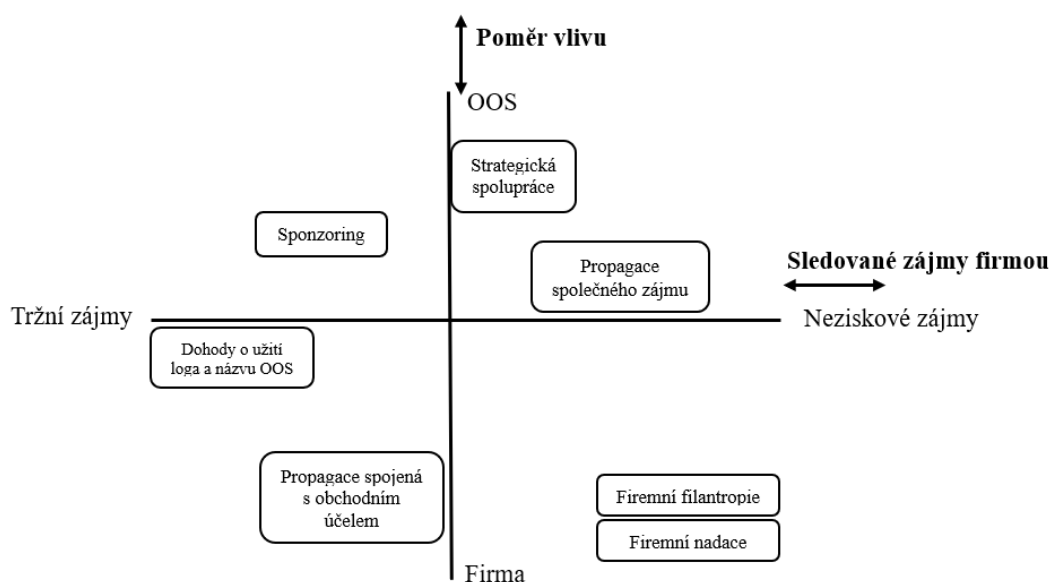
Strategická spolupráce

OOS a firma vytváří novou neziskovou entitu k řešení společných žádoucích cílů. Často se jedná o bývalé zneprátené strany, př. ekologické organizace a velké výrobní podniky, které si uvědomily, že společným partnerstvím dovedou dosáhnout lepších výsledků. Firmy tímto způsobem nechávají hodnotit některé z aspektů své činnosti, jež dříve byly předmětem kritiky advokačních OOS. Nově vzniknuvší entita pak formuluje normy, dohlíží na výrobní proces a tento certifikuje, což firma využívá v následné propagaci produktu. Firma je motivována možnými kladnými dopady nejen na daný tržní segment, nýbrž i na své lidské zdroje tím, že si buduje pozitivní image. Zároveň se pro firmu může jednat o způsob vymezení se oproti konkurenci. OOS zde sledují dosahování svých cílů, a to především ve chvílích, kdy považují za praktičtější získat podporu soukromé firmy než veřejnosti nebo státního sektoru. Rizikem pro obě strany je opět možná újma na reputaci vlivem nevhodného chování druhé strany. Navíc pro OOS je zde riziko, že část jejich vlastních členů či další obdobné organizace budou ve spojení s tržním subjektem spatřovat odklon od jejich ideálů, a tedy spíše kompletní prohru, než, pragmaticky viděno, částečné vítězství.

Ve světle popsané klasifikace Wymer a Samu následně představují odvozenou typologii vztahů mezi OOS a firmami. Ta vychází ze sledování dvou klíčových charakteristik v jednotlivých formách spolupráce a poté je vynesena do grafického znázornění (viz Graf 1). Ony klíčové charakteristiky určující pozici formy spolupráce v grafu jsou:

- míra, v níž firma sleduje dosahování svého vlastního zájmu (sledování tržních zájmů) oproti podpoře kauzy OOS
- poměr vlivu ve smyslu řízení spolupráce mezi subjekty

Graf 1 Odvozená typologie vztahů mezi OOS a firmou



Zdroj: Wymer a Samu, 2003: 17, přeloženo autorem

Z grafu vyplývá, že firma sleduje především své zájmy ve formách spolupráce jako dohody o užití názvu a loga OOS, sponzoringu a propagaci spojené s obchodním účelem. Naopak jako o primárně filantropických aktivitách firmy lze hovořit v případě firemní filantropie a nadace a dále při propagaci společného zájmu. Na rozhodovacích mechanismech a v řízení procesu se OOS může nejvíce spolupodílet ve vztazích tehdy, jsou-li užity formy spolupráce jako jsou strategická spolupráce, sponzoring a propagace společného zájmu. V ostatních formách mírou vlivu dominuje firma a lze tak tvrdit, že primárně rozhoduje ona, a to především z pozice donora či primárního marketéra projektu.

2.3.5. Motivace a výhody spolupráce OOS s firmami

Motivace či faktory pro navázání konkrétní formy spolupráce jsou pro účely výzkumné části užity na základě zvolené typologie tak, jak je uvádí přímo Wymer a Samu.⁸⁶ Ti je rozlišují dle perspektivy jednotlivých stran, tedy firem a organizací občanské společnosti. I v případě spolupráce OOS s firmami lze předpokládat, že výhody ze vzájemné spolupráce plynoucí se přímo odvíjí od motivů pro navázání spolupráce. Pro přehlednost byly motivy obou stran dle zvolených forem spolupráce shrnuty do tabulky níže (viz Tab. 2). Z perspektivy organizací občanské společnosti identifikují motivy:

- **Financování** – OOS pro realizaci svého poslání potřebují nacházet další finanční zdroje. Spolupráce se soukromými firmami je pro ně jeden ze způsobů, jak si tyto zajistit.
- **Jiné firemní zdroje** – OOS mohou ve svých aktivitách využít i nefinanční zdroje, kterými firmy disponují. Jedná se příkladně o jejich personální kapacity ve formě dobrovolnické práce jejich zaměstnanců, dále i materiálního vybavení a v neposlední řadě rovněž využití firemních tržních kapacit, jako je určitý přístup k jejich klientele či partnerským sítím.⁸⁷
- **Publicita** – zvýšením povědomí o OOS a propagací její kauzy v očích veřejnosti může OOS zvyšovat svou důvěry a legitimitu, čímž se jí zároveň otevírají možnosti získání dalších zdrojů.
- **Podpora provozních činností** – firma může OOS podpořit při jejím běžném provozu díky své profesionální infrastruktuře, příkladně expertním poradenstvím či přímým zapojením se do provozních aktivit OOS a jejich částečným převzetím nebo efektivizací.

Z perspektivy firem autoři identifikují motivy:

- **Podpora neziskové kauzy** – firma může vycházet z altruistického zájmu podpory poslání OOS či jednotlivé neziskové kauzy, příkladně je-li s ní identifikovaný management společnosti či týká-li se kauza jejich zaměstnanců.

⁸⁶ WYMER, W. Walter a Sridhar SAMU. *Nonprofit and Business Sector Collaboration. Social Enterprises, Cause-Related Marketing, Sponsorships, and Other Corporate - Nonprofit Dealings*. Binghamton: The Hawort Press Inc., 2003. 208 s. ISBN 0-7890-1992-2. Str. 8-9.

⁸⁷ AUSTIN, James E. *Meeting the Collaboration Challenge: Developing Strategic Alliances Between Nonprofit Organizations and Business*. San Francisco: Jossey-Bass, 2002. 68 s. ISBN: 0-7879-6231-7. Str. 15.

- **Zkvalitnění vztahů s cílovou skupinou** – podpora neziskové kauzy může mít pozitivní dopad na vnímání firmy její cílovou skupinou, zároveň tím firma může oslovit i nové zákazníky a zvýšit svůj tržní podíl.
- **Publicita** – i pro firmu je důležité a výhodné zvyšovat povědomí o jejím zapojení v neziskových aktivitách pro budování pozitivní image společnosti u jejích stakeholderů. Spolupráce s OOS může zvýšit a rovněž zlevnit firemní propagaci.
- **Rozvoj lidských zdrojů** – pozitivně zaměstnance motivovat a rozvíjet je podstatnou součástí politiky lidských zdrojů firmy. Zaměstnanec může být nejen identifikován s danou neziskovou kauzou, ale může se ho přímo či nepřímo dotýkat. Zapojení zaměstnanců do neziskových aktivit může posilovat jejich osobnostní i profesní charakteristiky, a zároveň zvyšovat identifikaci a loajalitu k samotné firmě, jakož i vytvářet žádoucí firemní kulturu.⁸⁸
- **Zvýšení prodeje** – snaha o maximalizaci zisku je tou nezákladnější ekonomickou charakteristikou podnikatelského subjektu, k níž může využít dostupné legální a legitimní prostředky, včetně své účasti na prospěšných aktivitách OOS, mají-li tyto potenciál zvýšit v konečném důsledku profit firmy. Firma může získat přístup ke stakeholderům OOS, jež se mohou stát jejími novými zákazníky.

Tab. 2 Motivace OOS a firem ke spolupráci

Forma spolupráce	Motivace OOS*	Motivace firem**
Firemní filantropie	1, 3	5, 7, 6, 8
Firemní nadace	1, 3	5, 7, 6, 8
Dohody o užití loga a názvu OOS	1, 3	9, 6, 7, 5
Sponzoring	1, 3	6, 7, 5, 9
Propagace spojená s obchodním účelem	1, 3	6, 9, 5, 7, 8
Propagace společného zájmu	4, 2, 1, 3	5, 6, 7, 8
<u>Strategická spolupráce</u>	<u>4, 2, 1, 3</u>	<u>7, 6, 5, 8</u>

* (1) Financování, (2) Jiné firemní zdroje, (3) Publicita, (4) Podpora provozních činností

** (5) Podpora neziskové kauzy, (6) Zkvalitnění vztahů s cílovou skupinou, (7) Publicita, (8) Rozvoj lidských zdrojů, (9) Zvýšení prodeje

Zdroj: Wymer a Samu, 2003: 8-9, přeloženo a upraveno autorem

⁸⁸ AUSTIN, James E. *Meeting the Collaboration Challenge: Developing Strategic Alliances Between Nonprofit Organizations and Business*. San Francisco: Jossey-Bass, 2002. 68 s. ISBN: 0-7879-6231-7. Str. 15.

2.3.6. Nevýhody a rizika spolupráce OOS s firmami

Rizika spolupráce, jež Wymer i Samu identifikují pro obě strany, byly popsány u jejích jednotlivých forem. Jedná se především o poškození reputace, snížení tržního podílu pro firmy a zdrojů financování či podpory pro OOS, a dále pak i o nelibost zaměstnanců firem. Rizika navázaná na jednotlivé formy spolupráce jsou i zde pro větší přehlednost uspořádána do tabulky níže (viz Tab. 3).

Tennyson kromě zmíněných rizik přidává ještě př. určitou ztrátu autonomie, danou i vlivem mocenské nerovnováhy ve vztahu a možný konflikt zájmů ústící do ne zcela komfortních kompromisů v rámci spolupráce.⁸⁹ Vztahová asymetrie, kdy firma si z pozice dárce nárokuje řídicí a rozhodovací kompetence, může v důsledku vést až ke kooptaci OOS.⁹⁰

Z obecnější ekonomické perspektivy navazuje Jørgensen, když předkládá názor, že firma spoluprací s OOS a orientací na společensky odpovědná témata tříští své kapacity. Ty by měla plně využívat k maximalizaci zisku, který je v konečném důsledku transformován do většího sociálního blahobytu, čímž společnosti přispívá více. Sledování prospěšných kauz pak snižuje bohatství nejen dané firmy, ale i celé společnosti.⁹¹

Tab. 3 Rizika pro spolupracující OOS a firmy

Forma spolupráce	Rizika OOS*	Rizika firem**
Firemní filantropie	1, 3	4, 6
Firemní nadace	1, 3	4
Dohody o užití loga a názvu OOS	1, 2, 3	4, 5
Sponzoring	1, 2, 3	4, 5
Propagace spojená s obchodním účelem	1, 2, 3	4, 5
Propagace společného zájmu	1, 3	4, 5
Strategická spolupráce	1, 2, 3	4, 5

* (1) Poškození reputace, (2) Pokles financování, (3) Ukončení podpory OOS firmou

** (4) Poškození reputace, (5) Snížení tržního podílu, (6) Nelibost zaměstnanců

Zdroj: Wymer a Samu, 2003: 8-9, přeloženo a upraveno autorem

⁸⁹ TENNYSON, Ros. *The partnering toolkit: An essential guide to cross-sector partnering*. The Partnering Initiative (IBLF), 2011. 60 s. ISBN 978-1-899159-17-8. Str. 12.

⁹⁰ SKAGERLIND H. Helena, Moa WESTMAN a Henrik BERGLUND. 2015. „Corporate Social Responsibility through Cross-sector Partnerships: Implications for Civil Society, the State, and the Corporate Sector in India“. *Business and Society Review*, 120 (2): 245–275.

⁹¹ JØRGENSEN, Mette. 2006. „Evaluating cross-sector partnerships“. *Working paper presented at the conference 'Public-private partnerships in the post WSSD context'*. Copenhagen: Copenhagen Business School. Str. 3-4.

PRAKTICKÁ ČÁST

3. Výzkumné cíle práce a výzkumné otázky

Konceptuální rámec práce základním způsobem vymezil jednotlivé sektory a možné vztahy organizací občanského sektoru se subjekty dalších dvou – státního a tržního. Byly zvoleny dvě typologie vzájemných vztahů a forem spolupráce, jež tyto popsaly více do hloubky, a podle kterých je v další části mezisektorová spolupráce zkoumána. Vztahy a formy spolupráce mezi OOS a firmami jsou zkoumány dle typologie autorů Wymera a Samu, jež formy poté klasifikuje na základě dvou klíčových charakteristik – sledování prospěchu (vlastního či OOS) a poměru vlivu při řízení spolupráce. Tyto charakteristiky jsou analogicky vztaženy i na výzkum vztahů a forem spolupráce mezi OOS a státem dle typologie autorů Feiocka a Andrewa.

Je možno uvažovat, že každý subjekt z jakéhokoliv z uvažovaných sektorů, jenž navazuje určitou formu spolupráce s jiným subjektem, tak činí z nějakého důvodu a sleduje tím určitý cíl, resp. od spolupráce očekává specifické výhody a přínosy či prospěch. Dle těchto očekávání pak volí takovou formu spolupráce, která představuje možnost, jak takového očekávání, resp. cíle dosáhnout a daná forma pak samotnou podobu spolupráce a její další průběh může definovat.

3.1. Výzkumné cíle práce

Cílem práce je popsat současný stav spolupráce OOS s dalšími sektory z hlediska jejích forem v suburbánním regionu Dolnobřežansko. Dílčím cílem je porozumět, jak souvisí motivy subjektů ke spolupráci, či očekávaný prospěch z ní, s výběrem její konkrétní formy a jak u jednotlivých forem spolupráce poté probíhá její řízení.

Jednotlivé formy spolupráce v regionu budou identifikovány a následně porovnány se zvolenými typologiemi. Účelem je zjistit, zda formy spolupráce typologiím odpovídají nebo se liší a zda jsou aplikovatelné v prostředí specifického geografického celku na našem území.

3.2. Výzkumné otázky

Výzkumné otázky mohou být vymezeny jen na základě pečlivého studia odborné literatury a tematicky orientovaných a na studovaný problém zaměřených odborných studií.⁹² Tvoří pak jádro výzkumného projektu, kde plní dvě základní funkce, jednak přispívají k zaostření výzkumu, aby tento přinesl výsledky v souladu se stanovenými cíli, a dále udávají směr, kterým výzkum vést.⁹³

Výzkumné otázky tak vychází z definovaných výzkumných cílů, přičemž reflektují na poznatky popsané v konceptuálním rámci.

Pro účely práce byly formulovány následující výzkumné otázky:

1) Jaké formy spolupráce z hlediska zvolených typologií jsou subjekty využívány?

Otázka směřuje na identifikaci základních forem spolupráce dle popsaných typologií, jakožto primární charakteristiky při popisu aktuálního stavu vztahů a spolupráce mezi subjekty uvažovaných sektorů. Zároveň může odhalit, které formy spolupráce využívány být nemusí vůbec. Tato otázka představuje základní východisko dalšího výzkumu.

2) Jaké motivy vedou subjekty k volbě konkrétní formy spolupráce?

Otázka míří na zjištění očekávaných výhod či prospěchu jednotlivých subjektů, resp. cílů, které chtějí subjekty spoluprací dosáhnout. Opírá se přitom o předpoklad, že sledovaný zájem či prvotní motivace subjektů ovlivňují jejich volbu konkrétní formy spolupráce. Zkoumané motivy pro subjekty byly převzaty přímo z popsané typologie nebo z ní byly, případně z dalších relevantních teoretických konceptů, odvozeny.

Wymer a Samu ve vztahu OOS – firmy identifikují následující motivy, na základě kterých (resp. jejich atributu, zda je firmou sledován vlastní prospěch či kauza OOS) poté uvádí svou odvozenou typologii. Dohromady se jedná o 9 kategorií, rozdělených zvlášť pro OOS a zvlášť pro firmy, viz kapitola 2.3.5.

Pro OOS:

- Financování
- Jiné firemní zdroje
- Publicita
- Podpora provozních činností

⁹² CHRASTINA, Jan. *Případová studie: metoda kvalitativní výzkumné strategie a designování výzkumu*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2019. 289 s. ISBN 978-80-244-5373-6. Str. 78.

⁹³ ŠVAŘÍČEK, Roman, Klára ŠEĐOVÁ a kol. *Kvalitativní výzkum v pedagogických vědách*. Praha: Portál, 2007. 384 s. ISBN 978-80-7367-313-0. Str. 69.

Pro firmy:

- Podpora neziskové kauzy
- Zkvalitnění vztahů s cílovou skupinou
- Publicita
- Rozvoj lidských zdrojů
- Zvýšení prodeje

V kapitole 2.2.4. byly odvozeny motivy ke spolupráci ve vztahu OOS – stát. Jedná se taktéž o 9 kategorií, které budou ovšem považovány subjektům občanského a státního sektoru za společné. Byť autoři předcházející typologie sledují klíčové charakteristiky (prospěch; poměr vlivu) ve vztahu OOS – firma, lze je analogicky přenést a sledovat i ve vztahu OOS – stát. Je možno předpokládat, že i stát je při spolupráci s OOS motivován sledováním určitého prospěchu (př. nakupováním služby od OOS pro zajištění služeb občanů, navyšování politického kreditu a legitimacy aj.).

Motivy ke spolupráci OOS a státu budou zkoumány následující:

- Společné cíle a hodnoty
- Sdílení odbornosti
- Potřeby komunity
- Budování důvěry
- Vyšší legitimita u veřejnosti
- Dostupnost zdrojů a infrastruktury
- Inovativní přístupy
- Získání vlivu k prosazování zájmů
- Zkvalitnění služby a přístupu k ní

3) Jak je realizováno řízení navázané spolupráce mezi subjekty?

Otázka míří na druhou zmiňovanou klíčovou charakteristiku, a to poměr vlivu při realizované spolupráci ve smyslu jejího řízení. I v tomto případě není vyloučeno zkoumat popsané nejen ve vztahu OOS s firmou, nýbrž i státem. Otázka si klade za cíl zjistit, která ze stran ve vztahu zaujímá dominantnější postavení, vyjádřené možností o spolupráci rozhodovat. Iniciátor spolupráce či vlastník kritického zdroje může do vztahu přirozeně vstupovat s výrazně silnější pozicí a poté si nárokovat vlastnictví plánovacích a řídicích procesů, včetně rozhodovacích pravomocí.

Ve výzkumném šetření je běžné rozložit základní výzkumnou otázku do několika otázek specifických, které jsou přesněji zaostřeny a v logice hierarchického mechanismu uspořádání skládají dohromady odpověď na otázku základní.⁹⁴ Pomocné pracovní otázky vytvářejí podrobnější osnovu výzkumu, jak pro analýzu dokumentů, tak následně pro tvorbu dotazníků.

⁹⁴ ŠVAŘÍČEK, Roman, Klára ŠEĎOVÁ a kol. *Kvalitativní výzkum v pedagogických vědách*. Praha: Portál, 2007. 384 s. ISBN 978-80-7367-313-0. Str. 70.

1) Jaké formy spolupráce z hlediska zvolených typologií jsou subjekty využívány?

- *Usiluje OOS o změnu v konkrétní politice státního subjektu obhajobou určitých zájmů?*
- *Konkuruje OOS svou činností obdobné činnosti státního subjektu?*
- *Podílí se přímo OOS se státním subjektem nebo firmou na společném projektu?*
- *Je OOS podporována finančními nebo nefinančními dary a dotacemi, ať již jednorázově či pravidelně?*
- *Využívají subjekty ostatních sektorů název a logo OOS při propagačních činnostech?*
- *Propaguje OOS značku firmy?*
- *Získává OOS jakoukoliv formu podpory od firmy v závislosti na výši jejích prodejů?*

2) Jaké motivy vedou subjekty k volbě konkrétní formy spolupráce?

- *Je cílem spolupráce zajištění zdrojů či navýšení zisku?*
- *Je očekávaným prospěchem budování důvěry či zvyšování svého kreditu?*
- *Je jedním z cílů spolupráce zlepšení vlastní propagace?*
- *Sleduje vzájemná spolupráce rozvoj lidského kapitálu a komunity?*
- *Je motivem vzájemné spolupráce zlepšení poskytované služby?*
- *Jsou cíle spolupráce formulovány společně s OOS?*

3) Jak je realizováno řízení navázané spolupráce mezi subjekty?

- *Kdo dal ke spolupráci prvotní impuls?*
- *Kdo má při rozhodování hlavní slovo?*

4. Metodologie

4.1. Použité výzkumné metody

Zkoumaný jev mezisektorové spolupráce je v práci rámován konkrétním a specifickým územním celkem regionu Dolnobřežansko. Ten tak jevu určuje jeho prostorové vymezení a na základě svých charakteristik dotváří celkový kontext, ve kterém se spolupráce subjektů napříč sektory odehrává. Vzhledem k záměru postihnout jev v širším rámci celého regionu byl zvolen smíšený výzkum.

Ten je definován jako přístup, ve kterém se v rámci jedné studie či výzkumné akce míchají kvalitativní a kvantitativní metody, techniky nebo paradigmaty. Dle některých myšlenkových proudů neexistuje zásadní konflikt mezi kvalitativními a kvantitativními metodami nebo daty a na vztah mezi oběma přístupy nelze vždy nahlížet jako na kontradiktorní. Oba svým způsobem přispívají k rozšiřování znalosti o sociální realitě a výsledky výzkumu získané oběma přístupy se doplňují. V některých typech smíšeného výzkumu se na úvod používají kvalitativní metody sběru dat, aby se po jejich shromáždění a analýze následně provedlo statistické šetření pomocí dotazníků. Takový postup je poté nazýván výzkumem pomocí míchání metod.⁹⁵

V práci je nejprve zaměřena pozornost na kvalitativní metodu analýzy dokumentů a následně je, v rámci kvantitativního šetření, provedeno dotazování. Je možné předpokládat, že vzájemné doplnění těchto metod přispěje k ucelenějšímu pohledu na procesy potenciální spolupráce mezi subjekty jednotlivých sektorů v regionu.

4.2. Výzkumný vzorek

Základní výzkumný soubor byl exportován z Registru ekonomických subjektů (RES)⁹⁶ jako soubor všech aktivních právnických osob se sídlem v některých z 11 obcí regionu Dolnobřežanska. Takto byla získána výchozí databáze s 2 838 subjekty s platností k měsíci září 2023. Základní výzkumný soubor byl následně několikrát redukován do výzkumného vzorku.

⁹⁵ HENDL, Jan. *Kvalitativní výzkum: Základní metody a aplikace*. Praha: Portál, 2005. 408 s. ISBN 80-7367-040-2. Str. 56-63.

⁹⁶ ČSÚ. [online]. 2023. [cit. 2023-09-10]. Dostupné z: <<https://apl.czso.cz/res/export>>.

První redukce spočívala ve vyfiltrování subjektů jednotlivých sektorů dle právní formy odpovídající konceptuálnímu rámci, konkrétně kapitolám 1.1., 1.2. a 1.3.2. Takto byl získán soubor s počtem 2 578 subjektů.

Následující redukce již byla navázána na vybrané metody sběru dat, kdy informace o spolupráci byly získávány analýzou dokumentů v jejich elektronické podobě, ať již webových stránek subjektů či výročních zpráv, a následně on-line dotazníkovým šetřením. Soubor byl tedy redukován na základě kritéria dohledatelnosti existujících webových stránek a e-mailových kontaktů z veřejně přístupných databází a vyhledavačů. Zároveň u firem bylo uplatněno kritérium, aby měly alespoň jednoho uvedeného zaměstnance. V této fázi došlo k situaci, že ne všechny subjekty, na které byl dohledán e-mailový kontakt, zároveň disponovaly webovými stránkami. Opačně nastala situace, že by subjekt měl zřízenou webovou stránku, na které by nebyl k dohledání e-mailový kontakt. Pro zvýšení validity nalezených e-mailových kontaktů, byla tato disproporce řešena sjednocením na subjekty se zřízenou webovou stránkou a současně na ní uvedeným e-mailovým kontaktem.

Po této významné redukci se soubor skládal celkem z 342 subjektů s dohledanými webovými stránkami i e-mailovými kontakty. Výzkumný vzorek dle výše popsaného je zobrazen v tabule č. 4.

Tab. 4 Výběr výzkumného vzorku

Sektor	Právní forma	Po 1. redukci Celkem	Po 2. redukci Celkem
OOS	Nadace	1	1
	Nadační fond	16	5
	Obecně prospěšná společnost	6	5
	Pobočný spolek	45	19
	Spolek	251	110
	Školská právnická osoba*	1	1
	Ústav	12	9
Celkem OOS		332	150
Stát	Obec nebo městská část hlavního města Prahy	11	11
	Příspěvková organizace	24	24
	Školská právnická osoba**	2	2
Celkem Stát		37	37
Firmy	Akciová společnost	88	32
	Družstvo	12	1
	Evropská společnost	4	-
	Společnost komanditní	1	-
	Společnost s ručením omezeným	2095	122
	Veřejná obchodní společnost	9	-
Celkem Firmy		2209	155
Celkem subjekty		2578	342

*ŠPO zřízená soukromou osobou

**ŠPO zřízená obcí

Zdroj: vlastní zpracování

4.3. Metody sběru dat

Jak již bylo nastíněno, mezisektorová spolupráce v regionu Dolnobřežansko je zkoumána mezi všemi třemi uvažovanými sektory, resp. mezi OOS – státním sektorem a OOS – tržním sektorem.⁹⁷ Výzkum se však sběrem dat nesoustředí jen na rozměr jednoho sektoru. Účelem je perspektivu organizací občanského sektoru doplnit perspektivami subjektů sektorů státního a tržního. K porozumění mezisektorové spolupráce v regionu přispívá nejen užití více výzkumných metod, ale i více zdrojů informací, jež se vzájemně doplňují. V souvislosti s užitím více metod i pramenů dat hovoříme o triangulaci, coby nástroji přispívajícího k vyšší kvalitě výzkumu, především pak jeho spolehlivosti a důvěryhodnosti, jež má podobnost s interní validitou, jak předkládá Hendl.⁹⁸

4.3.1. Analýza dokumentů

První použitá metoda v rámci praktické části práce je důležitou technikou sběru informací používanou v empirickém výzkumu a v zásadě se týká rozboru a využití údajů ze všech relevantních dokumentů, v nichž jsou zafixovány informace o sociální realitě.⁹⁹

Základním východiskem byly informace na dostupných webových stránkách organizací občanské společnosti, obcí a příspěvkových organizací, školských právnických osob a obchodních společností, dle popsaného výzkumného vzorku. Dalším zdrojem byly výroční zprávy zahrnutých subjektů dostupných on-line, ať již přímo na webových stránkách nebo ve veřejném rejstříku za rok 2022.

Analýza dokumentů poskytla primární přehled o činnostech jednotlivých subjektů s ohledem na spolupráci se subjekty z dalších sektorů, její formu a způsob realizace. Byla tak zjištěna rámcová odpověď na první výzkumnou otázku na formy spolupráce mezi sektory dle zvolených typologií, jež byla následně doplněna dotazováním. Rovněž byla využita k popisné analýze regionu Dolnobřežanska.

⁹⁷ Předmětem práce ani výzkumu nejsou vztahy a spolupráce stát – firmy.

⁹⁸ HENDL, Jan. *Kvalitativní výzkum: Základní metody a aplikace*. Praha: Portál, 2005. 408 s. ISBN 80-7367-040-2. Str. 338-340.

⁹⁹ BURIÁNEK, Jiří. *Sociologická encyklopedie*. Praha: Sociologický ústav AV ČR, v.v.i. [online]. 2018 [cit. 2023-11-02]. Dostupné z: <https://encyklopedie.soc.cas.cz/w/Anal%C3%BDza_dokument%C5%AF>.

4.3.2. Dotazníkové šetření

Použití dotazníků jako metody sběru dat vyplynulo mimo jiné z výzkumného vzorku. Vzhledem k velikosti výzkumného vzorku byla zvolena s ohledem na nižší časovou náročnost a nákladnost, a zároveň možnost získání informací od velké skupiny respondentů, jak poukazuje Disman.¹⁰⁰

Ani dotazníkové šetření není limitováno jedním sektorem, dotazovány jsou subjekty všech řešených sektorů. Za tímto účelem byl vytvořen dotazník ve 3 verzích, zvláště pro OOS, stát i firmy. Dotazník pro OOS představuje verzi s uceleným souborem otázek, kdy subjekty státního a tržního sektoru obdržely vždy jeho relevantní cca. polovinu tak, že ve zkoumaném vztahu OOS – stát a OOS – firma respondenti vždy odpovídali na sadu stejných či obdobných otázek. Dotazníky tvoří Přílohy č. 2, 3 a 4.

Byly vytvořeny pomocí on-line nástroje Formuláře Google a odkaz na jejich vyplnění v elektronické podobě byl, spolu s průvodním dopisem, odeslán prostřednictvím e-mailu výzkumnému vzorku. Užití tohoto on-line nástroje umožnilo dotazník technicky lépe uchopit, a respondentovi, v závislosti na odpovědi u určitých otázek, část dotazníku přeskočit a odpovídat pouze na otázky pro něj relevantní.

Dotazníky jsou polostrukturované s otázkami uzavřenými, polouzavřenými i otevřenými pro možnost širšího vyjádření respondentů. Odpovědi byly u některých otázek definovány jako povinné a u některých jako nepovinné s možností jejich nevyplnění. Konceptně pak byly dotazníky rozděleny do 4 částí pro OOS a do 3 částí pro stát a firmy. První část zjišťuje právní formu subjektu pro ilustrativní strukturu respondentů. Druhá část (v případě OOS druhá a třetí část) představuje jádro dotazníku. Zde jsou otázky zjišťující, zda daný subjekt s jinými sektory spolupracuje, případně důvody, a jakou formou, a dále otázky vztahující se k motivům, resp. sledovanému prospěchu ze spolupráce a poměru vlivu v navázané spolupráci. Pro zjednodušení jsou k těmto otázkám využity zatrhávací mřížky. V poslední části byl respondentům ponechán prostor pro jejich volné doplňkové vyjádření vztahující se k tématu.

Dotazování bylo provedeno s cílem doplnit informace o užívaných formách spolupráce zjištěné v předešlé fázi výzkumu, vztahující se k první výzkumné otázce, a dále poskytnout odpovědi na zbývající dvě výzkumné otázky.

¹⁰⁰ DISMAN, Miroslav. *Jak se vyrábí sociologická znalost: Příručka pro uživatele*. Praha: REGLETA, 2002. 375 s. ISBN 80-246-0139-7. Str. 141.

4.4. Metody analýzy dat

Pro analýzu webových stránek subjektů a dostupných výročních zpráv byla užitá metoda řízené kvalitativní analýzy obsahu, jež staví na existující teorii a užívá jí předdefinované kategorie coby postup kódování.¹⁰¹ Za pomoci stanovených pracovních otázek byla v dokumentech identifikována témata vztahující se ke spolupráci mezi OOS – státem a OOS – firmami a ta byla následně rozřazena do kategorií forem spolupráce. Data byla postupně zaznamenávána v tabulkovém editoru MS Excel, jež umožňoval komfortní práci s daty a jejich filtrování. Kategorie forem spolupráce byly dány dvěma zvolenými typologiemi a zaznamenávání dle znaků či projevů spolupráce v dokumentech, i s možnými poznámkami, tak bylo možno strukturovaně přiřazovat k jednotlivým subjektům.

Dotazníkové šetření bylo hodnoceno pomocí statistické analýzy. Výsledky byly analyzovány na základě dvoustranného pohledu oběma spolupracujícími subjekty, resp. OOS a firmami a OOS a státem pro možnost vzájemného doplnění či porovnání dle jednotlivých forem spolupráce. Analýza probíhala s využitím samotného on-line nástroje Formuláře Google, kde byly dotazníky vytvořeny. Do interpretace výsledků byly zahrnuty i odpovědi na otevřené otázky, jež byly zpracovány pomocí otevřeného kódování a následné kategorizace.

4.5. Etický rozměr výzkumu

Výzkumník by se měl zabývat určitými etickými otázkami, jež s jeho výzkumem souvisí.¹⁰² Uvažováno bylo především nad anonymizací výsledků výzkumu. Při analýze dokumentů bylo vycházeno z veřejně dostupných informací, které subjekty samy umísťovaly na své webové stránky či do výročních zpráv. Jejich vlastní komunikace údajů do veřejného prostoru pak, z pohledu autora, nezakládá potřebu anonymizace s ohledem na informace vztahující se k užití formě spolupráce mezi sektory. Naopak, při realizaci dotazníkového šetření, zjišťující mimo jiné motivaci představitelů subjektů ke spolupráci nebo hodnocení vůdčí role ve vztahu, je pracováno s jinou kategorií informací. Jejich zveřejnění pod jmény respondentů, resp. názvy subjektů, by pro ně mohlo být nekomfortní.

¹⁰¹ HSIU-FANG, Hsieh a Sarah E. SHANNON. 2005. „Three Approaches to Qualitative Content Analysis“. *Qualitative Health Research*, 15(9): 1277-1288.

¹⁰² ŠVAŘÍČEK, Roman, Klára ŠEĎOVÁ a kol. *Kvalitativní výzkum v pedagogických vědách*. Praha: Portál, 2007. 384 s. ISBN 978-80-7367-313-0.

Bylo tedy rozhodnuto o anonymizaci výsledků dotazování. O tomto byly subjekty ujištěny v průvodním dopisu k zaslanému odkazu na dotazník. Ten dále informoval o účelu výzkumu a ujištění, že vyplnění dotazníku by nemělo zabrat déle než 15 minut. Během realizace dotazníkového šetření se na autora obrátili představitelé dvou OOS s požadavkem nijak v diplomové práci neuvádět názvy jejich organizací. Ty tedy byly anonymizovány ve všech fázích výzkumu.

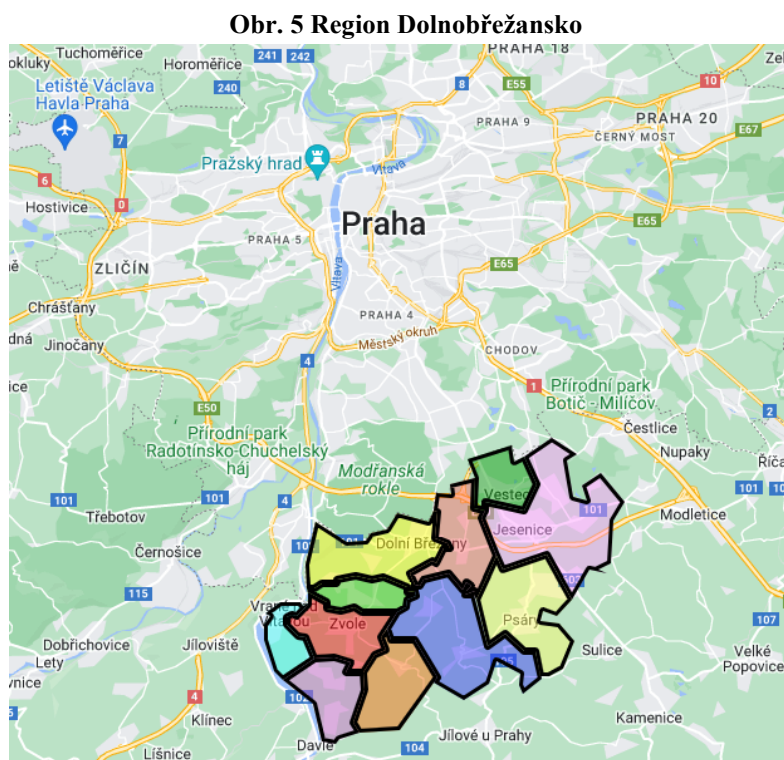
Na tomto místě je třeba rovněž zopakovat, že veškeré kontaktní údaje na jednotlivé subjekty z výzkumného vzorku byly získány z veřejně dostupných seznamů a databází, resp. vlastních veřejně přístupných webových stránek daných subjektů.

5. Situační analýza regionu Dolnobřežansko

Jak již uvedeno, práce zkoumá mezisektorovou spolupráci v konkrétním územním prostoru. Region Dolnobřežansko tak dotváří kontext řešeného případu a z toho důvodu se jeví jako účelné jej alespoň základním způsobem vymezit na bázi stručné socio-ekonomické analýzy. Lze předpokládat, že charakteristiky a specifika daného regionu mohou mít vliv na organizace občanské společnosti, a to jak z hlediska jejich možné spolupráce s dalšími sektory, tak i jejich možného reflektování potřeb obyvatel a místních komunit. V regionu navíc působí místní akční skupina MAS Dolnobřežansko, která rovněž představuje prostor pro mezisektorovou spolupráci.

5.1. Úvodní charakteristika regionu

Dolnobřežansko se nachází na jižní hranici hl. města Prahy ve Středočeském kraji v okrese Praha-Západ. Pro účely práce je region vymezen dle působnosti místní akční skupiny, jež obsluhuje území 11 obcí, resp. 10 obcí a 1 města. Jsou to Březová–Oleško, Dolní Břežany, Jesenice, Libeř, Ohrobec, Okrouhlo, Psáry, Vestec, Vrané nad Vltavou, Zlatníky-Hodkovice a Zvole (viz Obr. 5).



Zdroj: MAS Dolnobřežansko, 2023, upraveno autorem

Území regionu se rozkládá přibližně na 96km² a žije v něm přes 33 000 obyvatel. Obce Dolní Břežany a Jesenice v regionu plní roli lokálních center.

Region je suburbánní lokalitou v širší periferii Prahy a stále se vypořádává s určitými negativními aspekty se suburbanizací souvisejícími. Na jedné straně slouží hl. městu jako jedna z rekreačních lokalit a zároveň v ní stále silně rezonuje převládající rezidenční prostor rodinného bydlení, kdy většina potřeb obyvatel se historicky odehrávala v Praze. Zatímco přes pracovní týden se tak obyvatelstvo masově z pracovních, studijních, nákupních, volnočasových a dalších důvodů přesouvá do Prahy, na víkendy, a především pak v letních měsících, se naopak pražští rezidenti přesouvají do Dolnobřežanska, kde je značné množství jejich rekreačních objektů. Tyto procesy s sebou přinášejí značné nároky na místní technickou a dopravní infrastrukturu a zároveň svými souvisejícími negativními vlivy, jakož i rostoucí produkcí odpadu, zvyšují zátěž krajiny.¹⁰³

Ve snaze koordinovaněji a více koncepčně na toto reagovat, působí na území regionu od roku 2003 dobrovolný svazek obcí, jehož vůdčí roli v rozvojových aktivitách volně převzala zmíněná místní akční skupina. Ta byla založena v roce 2012 a postupně se počet partnerských obcí rozšířil na dnešních jedenáct celého regionu. Jak svazek obcí, tak MAS si klade za cíl rozvíjet danou lokalitu s ohledem na racionální územní rozvoj a budování kapacit občanské vybavenosti tak, aby obyvatelům region zajistil plnohodnotné místo pro život, kde bude uspokojena většina jejich potřeb pracovních, volnočasových, sociálních i dalších, tedy s dostatečnou nabídkou služeb a bez neúměrných negativních dopadů na životní prostředí. Potřeba posilování lokálních kapacit a snížení závislosti na hl. městě skýtá potenciál pro mezisektorovou spolupráci a působení organizací občanského sektoru obecně, kdy mohou realizovat většinu svých funkcí, jak popsáno v teoretické části. Servisní funkci tak mohou naplňovat reflektováním potřeb svých členů i dalších skupin a rozšiřováním nabídky poskytovaných služeb, advokační funkci příkladně při lobbování za udržitelný stavební rozvoj regionu či při prosazování ochrany životního prostředí a komunitní funkci obecně podporou místního společenského života posilováním vzájemných vazeb a budováním sítí na lokální úrovni.

Se suburbanizací byl v posledních třech dekadách rovněž spjat dynamický populační vývoj, ať již přirozeným přírůstkem, tak migrací z jádrového města. Velkou část nově

¹⁰³ EGER, Jakub. *Integrovaný projekt rozvoje svazku obcí Dolnobřežansko*. [online]. 2005 [cit. 2023-09-30]. Dostupné z: <https://web.archive.org/web/20131102013044/http://dolnobrezansko.org/strategie/strategicky_plan.pdf>.

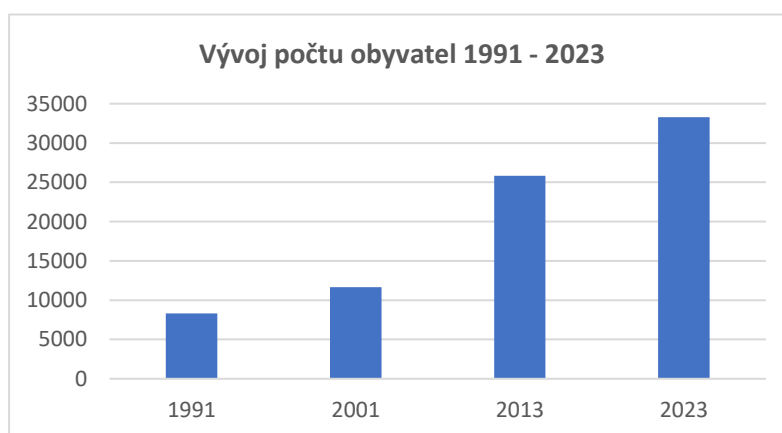
příchozích představovaly mladé rodiny s dětmi. Tyto demografické charakteristiky kolidovaly s nedostatečnou nabídkou služeb a občanskou vybaveností vůbec. V současnosti má však region i díky tomu vysoký rozvojový potenciál vlivem věkové a vzdělanostní struktury lidského kapitálu, kdy téměř 2/3 obyvatel jsou v produktivním věku a současně dosáhli úplného středního či vysokoškolského vzdělání. Zároveň se v Dolnobřežansku daří etablovat tzv. STAR region (Science and Technology Advanced Region). Jedná se o špičkový vědecko-technologický cluster laserových, biomedicínských a inovačních výzkumných center (př. ELI Beamlines, HiLASE, BIOCEV a InnoCrystal v obcích Dolní Břežany, Vestec a Zlatníky-Hodkovice), s navazující komerční infrastrukturou.¹⁰⁴

5.2. Základní socio-ekonomická analýza

5.2.1. Obyvatelstvo

Významný populační nárůst v regionu probíhá od devadesátých let v souvislosti se zájmem pořídit si vlastní rodinné bydlení, jež bylo možné výhodněji realizovat za hranicemi Prahy. Zatímco v první sledované dekádě došlo k nárůstu o cca. 3 000 obyvatel, ve druhé byl nárůst již přes 14 000. Ve třetí pak oproti druhé došlo k mírnějšímu přírůstku o cca. 7 500, nicméně během zhruba třiceti let vrostl počet obyvatel v regionu čtyřnásobně a vykazuje neustále rostoucí tendenci, jak zobrazuje graf č. 2.

Graf 2 Vývoj počtu obyvatel v regionu



Zdroj: ČSÚ, upraveno autorem

¹⁰⁴ MAS Dolnobřežansko. *Strategie komunitně vedeného místního rozvoje MAS Dolnobřežansko na období 2021–2027*. [online]. 2021. [cit. 2023-09-27]. Dostupné z: http://www.mas-dolnobrezansko.cz/assets/File.ashx?id_org=500102&id_dokumenty=2362.

Tabulka č. 5 předkládá rozložení obyvatelstva dle pohlaví a věku. Zastoupení mužů a žen je v podstatě vyrovnané. Nejpočetnější skupina obyvatelstva je v produktivním věku 15–64 let, která tak zároveň vyjadřuje vysokou potřebu středních a dalších stupňů vzdělávání, následně pracovních příležitostí a rovněž nabídku volnočasových služeb. Budoucí prognózy hovoří o nárůstu počtu obyvatel v seniorním věku s dopady v souvisejících tematických oblastech, jako zdravotní a sociální služby.¹⁰⁵

Tab. 5 Obyvatelstvo dle pohlaví a věku

Obec	Počet obyvatel	Muži	Ženy	Věk 0–14 let	Věk 15–64 let	Věk 65 a více let
Březová-Oleško	1 403	697	706	277	871	255
Dolní Břežany	4 620	2 276	2 344	1 078	2 951	591
Jesenice	10 169	4 893	5 276	2 340	6 732	1 097
Libeň	1 597	792	805	292	1 085	220
Ohrobec	1 503	754	749	288	944	271
Okrouhlo	795	411	384	135	510	150
Psáry	4 175	2 050	2 125	819	2 715	641
Vestec	2 974	1 422	1 552	657	1 989	328
Vrané nad Vltavou	2 701	1 313	1 388	492	1 703	506
Zlatníky-Hodkovice	1 398	701	697	239	934	225
Zvole	1 953	971	982	395	1 263	295
Dolnobřežansko	33 288	16 280	17 008	7 012	21 697	4 579

Zdroj: ČSÚ, stav k 31.12. 2022, upraveno autorem

Tabulka č. 6 reflektuje vzdělanostní strukturu obyvatelstva ve věku nad 15 let, dle údajů ze sčítání lidí, domů a bytů v roce 2021. Nejpočetnější skupinu tvoří lidé s úplným středním vzděláním, a to téměř 35% ze sledovaného celku. Následují obyvatelé s vysokoškolským vzděláním (29%) a středním vzděláním bez maturity (21%).

Tab. 6 Vzdělanostní struktura

Obec	bez vzdělání	ZŠ	SŠ bez maturity	SŠ s maturitou	Vyšší odborné	VŠ
Březová-Oleško	2	113	302	419	18	287
Dolní Břežany	19	414	631	1119	68	1208
Jesenice	25	859	1349	2781	173	2662
Libeň	2	144	365	457	21	245
Ohrobec	3	125	243	441	34	374
Okrouhlo	5	69	250	245	11	96
Psáry	56	384	773	1098	55	943
Vestec	15	244	324	821	45	669
Vrané nad Vltavou	9	257	555	759	41	513
Zlatníky-Hodkovice	4	145	366	378	17	205
Zvole	7	155	352	536	29	460
Dolnobřežansko	147	2909	5510	9054	512	7662

Zdroj: ČSÚ, SLBD 2021, upraveno autorem

¹⁰⁵ BURCIN, Boris a kol. *Prognóza demografického vývoje spádového území obce Dolní Břežany na období 2012–2030: Východiska, předpoklady a základní výsledky prognózy*. Praha: URRLab, 2013. Str. 16.

5.2.2. Hospodářství a zaměstnanost

Vedle zmíněného inovačního potenciálu území formou rozvoje vědecko-technických výzkumných center a inteligentní specializace, lze v regionu pozitivně vnímat i celkovou podnikatelskou aktivitu. K 31.12. 2022 v regionu působilo celkem 6 929 ekonomicky aktivních subjektů, včetně 4 570 osob samostatně výdělečně činných, jak vidno v tabulce č. 7. Nejvíce je zastoupen terciární sektor služeb s cca. 73%, následovaný sekundárním sektorem průmyslu a stavebnictvím s necelými 22%. V primárním sektoru (těžba, zemědělství, lesnictví a rybnářství) poté působí zhruba 3% ekonomicky aktivních subjektů, přičemž zemědělské a lesní plochy dohromady zabírají přes 85% území. Region se historicky potýká s nedostatkem vody, proto zde nikdy nebyl umístován větší průmysl. Převládají dřevozpracující provozovny, kovovýroba, autoopravny, stavební firmy s prodejem stavebního materiálu a různé skladové firmy.¹⁰⁶ K uvedenému datu byl v regionu za všechny obce průměrný podíl nezaměstnaných osob 1,70% k celkovému počtu obyvatel ve věku 15-64 let.

Tab. 7 Hospodářství a nezaměstnanost

Obec	Půdní fond			Ekonomicky aktivní subjekty					Nezaměstnanost	
	Celková výměra (ha)	Zemědělská a lesní půda	Zastavěné a další plochy	Počet EAS	I. sektor	II. sektor	III. sektor	Nezařazeno	Počet uchazečů o zaměstnání	Podíl nezaměstnaných osob
Březová-Oleško	648	584	65	273	9	57	203	4	11	1,26%
Dolní Břežany	1 063	911	152	979	24	165	770	20	63	2,13%
Jesenice	1 754	1 434	320	2 139	53	405	1 630	51	121	1,80%
Libeň	1 362	1 247	115	333	19	109	200	5	13	1,20%
Ohrobec	434	395	39	319	10	79	226	4	16	1,69%
Okrouhlo	832	781	51	171	10	54	106	1	11	2,16%
Psáry	1 125	979	146	835	18	201	604	12	43	1,58%
Vestec	472	339	134	756	16	140	579	21	25	1,26%
Vrané nad Vltavou	426	253	172	457	14	128	310	5	27	1,59%
Zlatníky-Hodkovice	766	644	122	307	13	89	200	5	17	1,82%
Zvole	726	650	76	360	15	89	251	5	24	1,90%
Dolnobřežansko	9609	8217	1392	6929	201	1516	5079	133	371	1,70%

Zdroj: ČSÚ, stav k 31.12. 2022, upraveno autorem

5.2.3. Dopravní a technická infrastruktura

Základní dopravní struktura území je utvářena dálnicí D0 na jeho severním okraji a poté silnicemi 2. třídy a nižších. Region je z většiny odkázán na prostupnost skrze silniční dopravu, kdy na železnici je napojena pouze obec Vrané nad Vltavou, přičemž silniční

¹⁰⁶ EGER, Jakub. *Integrovaný projekt rozvoje svazku obcí Dolnobřežansko*. [online]. 2005 [cit. 2023-09-30]. Dostupné z: <https://web.archive.org/web/20131102013044/http://dolnobrezansko.org/strategie/strategicky_plan.pdf>.

komunikace stále svou kvalitou neodpovídají strategickým záměrům regionu, ani jednotlivých obcí. Navíc stále převažuje pro suburbánní oblast typická individuální automobilová doprava, jež stávající silniční síť a životní prostředí neúměrně zatěžuje jak intenzitou svého provozu, tak doprovodnými negativními vlivy ve formě znečištění ovzduší, hlukové zátěže a bezpečnosti na komunikacích. Veřejná autobusová přeprava je zajišťována linkami pražského integrovaného systému, a to především ve směru na Prahu. Zůstává tak i nadále relevantní otázka vnitřní konektivity území Dolnobřežanska veřejnou dopravou, a to v kontextu možné realizace projektů společných pro celé území.

Pro region je nejvíce problematická otázka zásobování pitnou vodou. Území se nemůže spoléhat na vlastní zdroje a je odkázáno na zásobování vodovodními přívaděči ze Želivky s tím, že tyto kapacitně neodpovídají živelné výstavbě z minulých let. Relevantním tématem v regionu zůstává zkapacitnění celé vodohospodářské soustavy, včetně rozšiřování kanalizační sítě a ČOV, jakož i zpětné využití produkovaného odpadu, namísto jeho skládkování.¹⁰⁷

5.2.4. Školství, kultura, sport a volný čas

Školní kapacity byly v regionu historicky poddimenzované vlivem prudkého nárůstu populace mladšího věku. V uplynulé dekádě však došlo ke zmírnění přírůstku počtu dětí předškolního věku a zároveň k postupné stabilizaci kapacitních potřeb mateřských škol, jež byly průběžně navyšovány. Region se současně potýkal s přesunem této generace do věku základní školní docházky a rovněž tak byly významně navyšovány kapacity základního školství. Toto nicméně nadále zůstává jednou z aktuálních rozvojových oblastí regionu spolu s budováním kapacit vzdělání na středoškolském stupni, a to i v možném kontextu zmíněných vědecko-výzkumných center v regionu a polytechnického zaměření některých základních škol.¹⁰⁸ V současnosti je v Dolnobřežansku 18 mateřských škol, z toho 11 příspěvkových organizací, 2 školské právnické osoby, 2 v právní formě zapsaného spolku a 3 jako spol. s r. o. Základních škol je v regionu 14, z toho 9 příspěvkových organizací, 2 školské právnické osoby, 2 jako spol. s r. o. a 1 základní umělecká škola ve formě obecně prospěšné společnosti. V regionu působí i 2 soukromé střední školy, 1 ve formě školské

¹⁰⁷ MAS Dolnobřežansko. *Strategie komunitně vedeného místního rozvoje MAS Dolnobřežansko na období 2021–2027*. [online]. 2021. [cit. 2023-09-27]. Dostupné z: <http://www.mas-dolnobrezansko.cz/assets/File.ashx?id_org=500102&id_dokumenty=2362>.

¹⁰⁸ Tamtéž.

právnícké osoby a I jako spol. s r. o. Vedle těchto institucí v lokalitě působí I jazyková škola a dále projekt virtuální univerzity třetího věku ve spolupráci s Českou zemědělskou univerzitou v Praze, jež má v regionu několik konzultačních středisek.

V oblasti společenského života je pro území Dolnobřežanska charakteristická existence velkého počtu organizací občanské společnosti, jež své aktivity zaměřují na rozličné cílové skupiny. Zároveň, ve spolupráci s obcemi, jsou pak hlavními organizátory sportovních a kulturně-společenských akcí a projektů regionálního významu, jako jsou akce, soutěže, setkávání v regionu, nebo koncepční práce s talenty a pracovníky v oblasti sportu.¹⁰⁹ Téměř ve všech obcích tradičně fungují sbory dobrovolných hasičů, fotbalové kluby či spolky zahrádkářů. Co se týká př. divadelního či koncertního vyžití, jsou občané regionu odkázáni na dojíždění do Prahy.

5.2.5. Zdravotnictví a sociální služby

Problematika sociálního začleňování v regionu není primárně vázána na nezaměstnanost, jež se dlouhodobě drží na nízkých hodnotách, ale spíše s ohledem na již nastíněné demografické trendy, jako jsou přesun významného počtu mládeže do vyšších věkových skupin a postupný nárůst zastoupení seniorů. Městský úřad v Jesenici je pověřeným úřadem v sociálních záležitostech pro většinu území regionu, vyjma obcí Libeň a Vrané nad Vltavou. V lokalitě jsou sociální služby zajišťovány především příspěvkovou organizací Domov Laguna Psáry, jež poskytuje služby lidem s mentální retardací a dále pečovatelskou službu seniorům. Do regionu svou působností zasahují i další subjekty jako Kvalitní podzim života, z. ú. s terénní pečovatelskou službou a rozvozem obědů, ty již ale v regionu nesídlí. Služby nízkoprahového zařízení pro děti a mládež ve věku od 6 do 26 let ohrožené společensky nežádoucími jevy poskytuje Nízkoprahový klub Zvole zřizovaný obcí.¹¹⁰ Zdravotnickými službami jsou z jednotlivých obcí vybaveny především Dolní Břežany a Jesenice se sdruženými pracovišti ambulantní lékařské péče, včetně specialistů. Nicméně v regionu celkově jsou kapacity zdravotnických zařízení poddimenzovány a obyvatelé jsou opět závislí na Praze.

¹⁰⁹ MAS Dolnobřežansko. *STRATEGIE KOMUNITNĚ VEDENÉHO MÍSTNÍHO ROZVOJE MAS DOLNOBŘEŽANSKO 2014 – 2020*. [online]. 2014 [cit. 2023-04-19]. Dostupné z: <http://www.mas-dolnobrezansko.cz/assets/File.ashx?id_org=500102&id_dokumenty=1377>.

¹¹⁰ MAS Dolnobřežansko. *Strategie komunitně vedeného místního rozvoje MAS Dolnobřežansko na období 2021–2027*. [online]. 2021. [cit. 2023-09-27]. Dostupné z: <http://www.mas-dolnobrezansko.cz/assets/File.ashx?id_org=500102&id_dokumenty=2362>.

6. Analýza dokumentů

Primárním zdrojem analyzovaných dokumentů byly webové stránky subjektů jednotlivých sektorů ve výzkumném vzorku. Jak popsáno, ten sestával ze 150 OOS, 37 subjektů státního sektoru a 155 firem. Analyzováno tedy bylo celkem 342 webových stránek. Všechny zkoumané subjekty mají své sídlo ve vymezeném regionu, tedy na území jedenácti dotčených obcí.

Dalším zdrojem informací byly dostupné výroční zprávy za rok 2022, zveřejněné buď na samotných webových stránkách nebo ve veřejných rejstřících. Analyzováno bylo celkem 35 výročních zpráv. Ty sloužily k doplnění informací nalezených na webových stránkách.

Co se týká kvality analyzovaných dokumentů, zdroje s nejvyšší informační hodnotou, a kvalitní rovněž svým provedením, měly subjekty státního sektoru, ať již příspěvkových organizací nebo obcí. Oproti tomu množství webových stránek komerčních společností bylo pouze statických nebo mělo podobu jednoduchého formuláře bez možnosti prokliků a zobrazující jen kontaktní údaje o firmě. Překvapivým zjištěním byla kvalita zdrojů u organizací občanského sektoru, jež firemní mnohdy převyšovala, a to především u volnočasových center zaměřených na rodiny, děti a mládež a dále u sportovních oddílů. Zde bylo možné vysledovat paralelu ke specifickým a demografické struktuře regionu.

Užití více perspektiv a zdrojů dat se ukázalo jako přínosné, neboť ne všechny subjekty konkrétní mezisektorovou spoluprací komunikovaly. To byl případ především firem, kdy jen u 3 z nich byla komunikována spolupráce odpovídající typologii s konkrétní dolnobřežanskou OOS. Z dokumentů OOS ovšem byly zjištěny aktivity spolupráce i s dalšími firmami z regionu, jež je ovšem ve svých komunikačních kanálech nijak nezmiňovaly.

Některé ze zkoumaných firem měly na svých webech zpracované CSR programy, ty ale primárně akcentovaly udržitelné podnikání v souvislosti s životním prostředím či etické aspekty zodpovědného vztahu ke svým zaměstnancům, případně dalším stakeholderům, ale spolupráce s OOS součástí obvykle nebyla, a pokud ano, tak se známějšími OOS sídlícími mimo region. Rovněž množství výročních zpráv firem se omezovalo jen na základní informace o společnosti, jejích vztazích, účetní závěrku, případně zprávu auditora a další náležitosti. Zajímavostí pak byla skutečnost, že ani partnerské firmy místní akční skupiny, ve formě obecně prospěšné společnosti, toto nijak neuváděly.

Určité formy spolupráce, odpovídající zvoleným typologiím, byly nalezeny u všech tří sektorů, a to jak mezi subjekty v rámci regionu Dolnobřežansko, tak mimo něj – nejčastěji se subjekty v Praze. Do výsledků byly zahrnuty jen formy vzájemné spolupráce realizované subjekty v regionu.

Identifikované činnosti vypovídající o vztahu a formách spolupráce byly v průběhu analýzy klasifikovány dle zvolených typologií, tedy do 7 definovaných kategorií dle sektorů, a evidovány do tabulky vždy k příslušným OOS. Získaná data jsou shrnuta dle četnosti forem spolupráce v následující tabulce č. 8. V příloze č. 1 je poté tabulka s detailním rozložením dle OOS.

Tab. 8 Počet forem spolupráce dle analýzy dokumentů

Sektory	Vztahy a formy spolupráce	Celkem činností
OOS - stát	Nezávislý poskytovatel služeb	70
	Společná koordinace služeb	37
	Poskytování dotovaných služeb	61
	Dodávání outsourcovaných služeb	0
	Strategická konkurence	1
	Partnerství	20
	Advokacie / Lobbying	6
Celkem		195
OOS - firma	Filantropické aktivity firmy	14
	Firemní nadace	0
	Dohody o užití loga a názvu	1
	Sponzoring	27
	Propagace spojená s obchodním účelem/sdílený marketing	1
	Propagace společného zájmu	2
	Strategická spolupráce	4
Celkem		49

Zdroj: vlastní zpracování

Analýzou dokumentů bylo zjištěno celkem 244 různých činností, jež odpovídaly některé z forem spolupráce OOS s dalšími sektory. Co se týká forem spolupráce s firmami, tak 49 zjištěných aktivit je rozloženo mezi 37 organizací občanské společnosti, kdy u ostatních 113 organizací žádná spolupráce s firmou identifikována nebyla.

Vztahy a formy spolupráce OOS a státu z hlediska prezentovaných četností je třeba dále vysvětlit. Jak zmíněno v konceptuálním rámci práce, ne všechny vztahy dle typologie Feiocka a Andrewa lze považovat za založené na bázi spolupráce. Nebyl-li v analyzovaných dokumentech obou sektorů k dané organizaci občanské společnosti nalezen žádný

jednoznačný vztah zakládající určitou formu spolupráce, byl, v souladu s jejich typologií, daný vztah klasifikován jako nezávislý poskytovatel služby. Obdobné se uplatnilo i v případě strategické konkurence, byť lze obecně uvažovat, že i vzájemní konkurenti v jistých situacích spolupracovat mohou a běžně jistě i spolupracují. Zde, kromě absence známek spolupráce, byly ještě zohledněny parametry jako poskytování stejné činnosti a právní forma subjektu, konkrétně u školské právnické osoby. Nicméně s ohledem na porozumění a popis stavu mezisektorové spolupráce v regionu se i tyto typy vztahů mezi sektory jeví jako relevantní.

Nejvíce zastoupenou kategorií vůči státu je tedy nezávislý poskytovatel služeb, kdy u 70 ze zkoumaných OOS nebyla zjištěna žádná forma spolupráce se státním sektorem. Četnosti ostatních aktivit, celkem 125 včetně 1 strategické konkurence, jsou tedy rozloženy mezi 80 organizací občanské společnosti.

Podíváme-li se na vztahy založené na spolupráci, je, dle očekávání, převažující formou spolupráce poskytování dotovaných služeb, kdy v tomto případě především obce prostřednictvím dotací přispívají na provozní či drobné investiční akce OOS. Takové OOS byly zjištěny jak mezi sportovními oddíly, některými soukromými školkami a školami, tak i komunitními a volnočasovými centry. Obce ve svých materiálech některé z OOS také propagují, čímž jim nejen věnují určitý reklamní prostor, a tím upozorňují na jejich poslání a cíle, ale rovněž je podporují kreditem své oficiální autority v lokalitě.

Významně jsou zastoupeny i formy společné koordinace služeb a partnerství. Prvně jmenovaná se v místních podmínkách regionu opírá hlavně o společnou realizaci široké plejády akcí společenského života v obcích regionu a dále příkladně o realizaci workshopů pro děti ve školkách a školách od OOS zaměřujících se na oblast ekologie. Partnerství v regionu je poté nejsilněji reprezentováno členstvím v místní akční skupině, jež slouží jako platforma vzájemné diskuze, spolupráce mezi sektory a významný nositel koncepčních rozvojových aktivit regionu. Dále je vyjádřeno spoluprací na hlubší úrovni mezi obcemi a některými sportovními oddíly a organizacemi poskytujícími sociální služby obyvatelům, ať již seniorům, tak mladým rodinám s dětmi. Kromě partnerské báze místní akční skupiny je v Dolnobřežansku další silný a specifický aktér mezisektorové spolupráce v právní formě zapsaného ústavu, jež splňuje charakteristiku partnerství dle typologie. Je jím vědeckotechnologický a výzkumný cluster, v němž se rovněž realizuje komplexní spolupráce mezi sektory, který také přispívá k definování rozvojových strategií a směru, jímž se chce region ubírat.

Kategorie advokacie / lobbingu nebyla v žádném nalezeném případě zaznamenána jako samostatná aktivita, nýbrž vždy se vyskytující společně s jinou formou spolupráce. Resp. zjištěna jako samotná byla v případě jednoho spolku, který svou činnost soustředí výhradně na advokační aktivity spojené s podporou NP Šumava, tuto činnost však nekoná vůči subjektům státního sektoru v regionu. Z toho důvodu byl spolek zařazen do kategorie nezávislého poskytovatele služeb. U ostatních se jedná o zmíněné ekologicky orientované organizace, komunitní sousedské spolky či sdružení rodičů při školách a školách.

V této fázi výzkumu nebyla zjištěna žádná forma smluvně outsourcované služby od dolnobřežanské OOS. Resp. obce smluvně objednávají sociální služby, resp. terénní pečovatelské služby, od zapsaného ústavu, který dříve sídlil ve Vestci, nicméně ten na jaře 2023 sídlo změnil a do výsledků již tedy nebyl zahrnut, stejně jako další organizace se sídlem v Praze.

Naopak při analýze byla zaznamenána forma spolupráce, kterou bylo dle typologie obtížné zařadit. A to situaci, kdy organizace občanské společnosti nebyla v pozici příjemce, nýbrž dárce vůči subjektu státního sektoru.

Ve spolupráci mezi organizacemi občanské společnosti a firmami je pak v Dolnobřežansku ve více než polovině případů zastoupen sponzoring, a to většinou u sportovních oddílů a klubů, které jsou v regionu tradičně velice populární. Jak již předasláno, informace o sponzoringu byly komunikovány ve zdrojích souvisejících s OOS. Firmy v regionu svůj sponzoring místních OOS nezmiňovaly. Pokud byla u nějaké společnosti informace o sponzoringu dohledána, týkala se organizací mimo Dolnobřežansko. Stejně tak i velká část sportovních klubů, jakož i dalších organizací, byla kromě místních firem sponzorována i firmami mimo region, a to především z Prahy. Obdobná situace se opakovala i v případě firemní filantropie, jež byla druhou nejčastější formou spolupráce. Ze zdrojů týkajících se OOS bylo zjištěno, že probíhala nejvíce prostřednictvím finančních prostředků či darování výrobků, příkladně dřevěných hraček či občerstvení při akcích pořádaných OOS. Jiné projevy firemní filantropie nalezeny nebyly. Stejně tak nebyla zjištěna podpora organizace skrze firemní nadaci nebo nadační fond. Opět, i v případě této formy spolupráce, byly OOS podporovány prostřednictvím nadací a fondů nadnárodních firem sídlících v Praze, jako v případě regionálně významné organizace pořádající volnočasové, zábavné, vzdělávací a jiné akce pro seniory.

Méně časté formy spolupráce byly propagace společného zájmu, jako spojení ekologické organizace a e-shopu zaměřeného na prodej fair-trade a bio potravin. A dále jen

jednotky zaznamenaných případů dohody o užití loga a sdíleného marketingu, kdy v jednom případě jednatel gastronomické firmy v regionu stál u založení obecně prospěšné společnosti na podporu mladých lidí v tíživé sociální situaci, která dostává 1 Kč z každé u firmy utracené tisícikoruny.

Na základě analýzy dokumentů byla vytvořena představa o užívaných formách mezisektorové spolupráce dle zvolených typologií. Tyto výsledky byly následně porovnány s výsledky dotazníkového šetření.

7. Dotazníkové šetření

7.1. Východiska dotazníkového šetření

Po analýze dokumentů bylo přistoupeno ke tvorbě dotazníků a realizaci šetření. Jeho účelem bylo jednak doplnit předcházející část výzkumu s ohledem na užívané formy mezisektorové spolupráce dle typologií, a dále získat odpovědi na další výzkumné otázky, a to – jaké motivy vedou subjekty k volbě konkrétní formy spolupráce? A dále – jak je realizováno řízení navázané spolupráce mezi subjekty?

Dotazování bylo provedeno s představiteli subjektů všech tří sektorů. Záměrem bylo získat vždy oboustranný pohled na jeden vztah spolupráce s možností vzájemného porovnání. A to jak s ohledem na motivy ke spolupráci, ve smyslu sledovaného prospěchu či očekávaného přínosu, tak ke zjištění perspektivy obou aktérů vztahu o poměru vlivu při rozhodování, resp. řízení spolupráce.

Dotazníky byly zaslány, dle výzkumného vzorku, celkem na 342 subjektů, resp. jejich představitelům, kde se podařilo zjistit konkrétní osoby. Jednalo se o 150 organizací občanské společnosti, 37 subjektů státního sektoru a 155 firem. Ze 3 e-mailových adres OOS se zasláný e-mail s odkazem na dotazník a průvodním dopisem vrátil jako nedoručitelný a jiný kontakt se nepodařilo na jejich webových stránkách dohledat, zbývajících 147 tak bylo považováno za doručené. Z e-mailových adres subjektů státního a tržního sektoru se žádný e-mail jako nedoručený nevrátil.

Kvůli nízké návratnosti dotazníků,¹¹¹ byly po dvou týdnech od zaslání prvního e-mailu dotazované osoby, resp. subjekty, opětovně obeslány s prosbou o vyplnění dotazníku, poté se návratnost zvýšila na konečných:

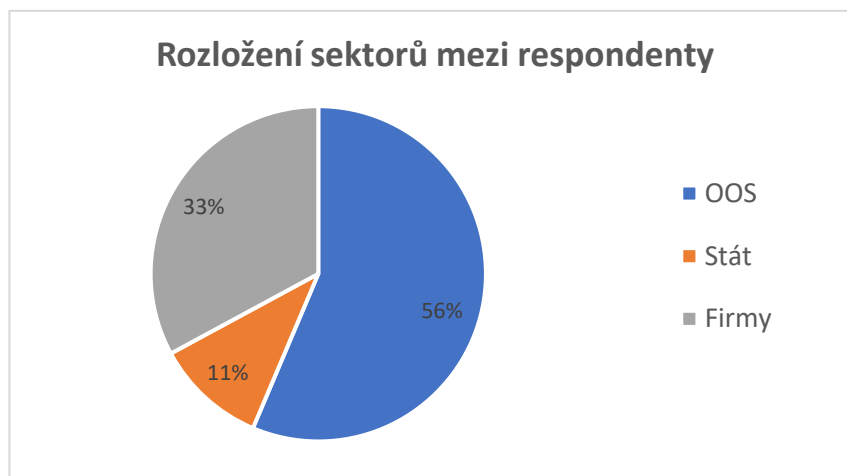
- 84 ze 147 u OOS (57%)
- 16 ze 37 u státního sektoru (43%)
- 47 ze 155 u firem (30%)

Poměrné rozložení respondentů dle jednotlivých sektorů je znázorněno v grafu č. 3 níže. Především u tržního sektoru návratnost dotazníků není nijak vysoká, nicméně i tento

¹¹¹ OOS 51, stát 9, firmy 14 dotazníků.

výsledek určitým způsobem dokresluje výpověď o stavu mezisektorové spolupráce v regionu a jisté doplnění k perspektivě OOS.

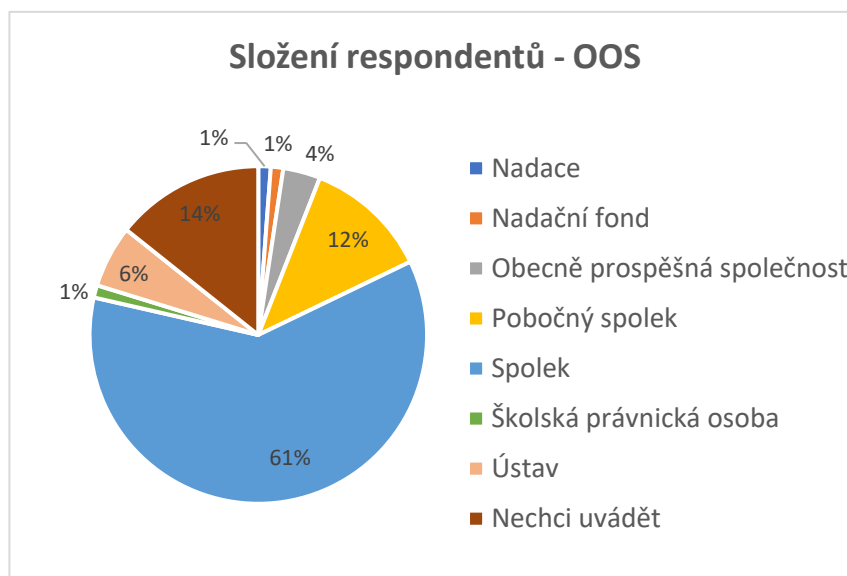
Graf 3 Rozložení sektorů mezi respondenty



Zdroj: vlastní zpracování

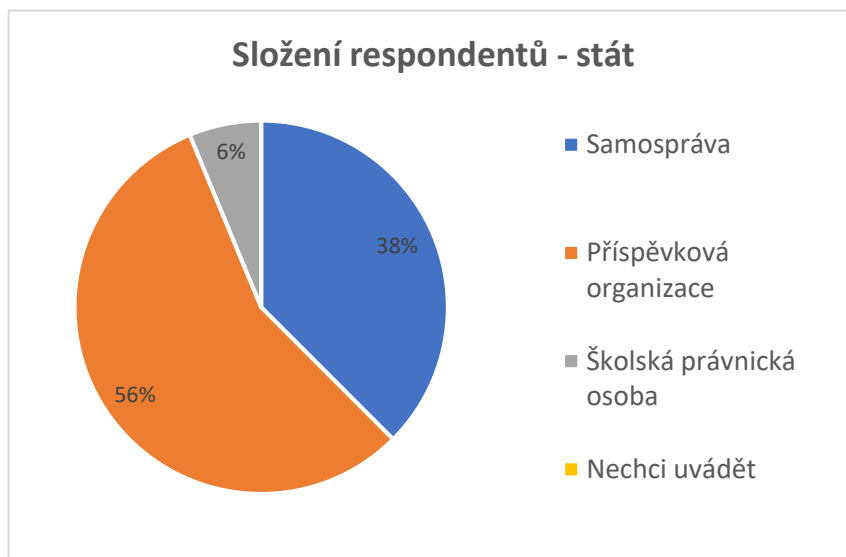
Grafy č. 4, 5 a 6 zobrazují strukturu respondentů v jednotlivých sektorech dle jejich právní formy na základě otázky č. 1 v dotaznících. Z OOS představovaly nejpočetnější skupinu respondentů spolky, přičemž v odpovědích byly zastoupeny všechny v konceptuálním rámci definované právní formy. U státního sektoru převládly příspěvkové organizace, kdy i v tomto sektoru byly v odpovědích zastoupeny všechny uvažované právní formy. Tržní sektor byl nejpočetněji zastoupen společnostmi s ručením omezeným a z dalších právních forem odpovídaly již jen akciové společnosti.

Graf 4 Struktura respondentů OOS dle právní formy



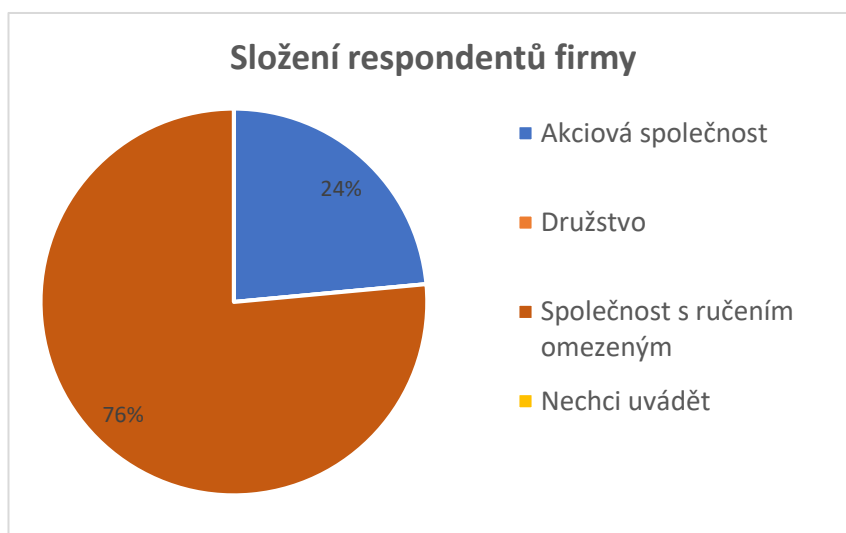
Zdroj: vlastní zpracování

Graf 5 Struktura respondentů státu dle právní formy



Zdroj: vlastní zpracování

Graf 6 Struktura respondentů firem dle právní formy



Zdroj: vlastní zpracování

7.2. Výsledky dotazníkového šetření vztahů a spolupráce OOS – stát

Otázka č. 2:

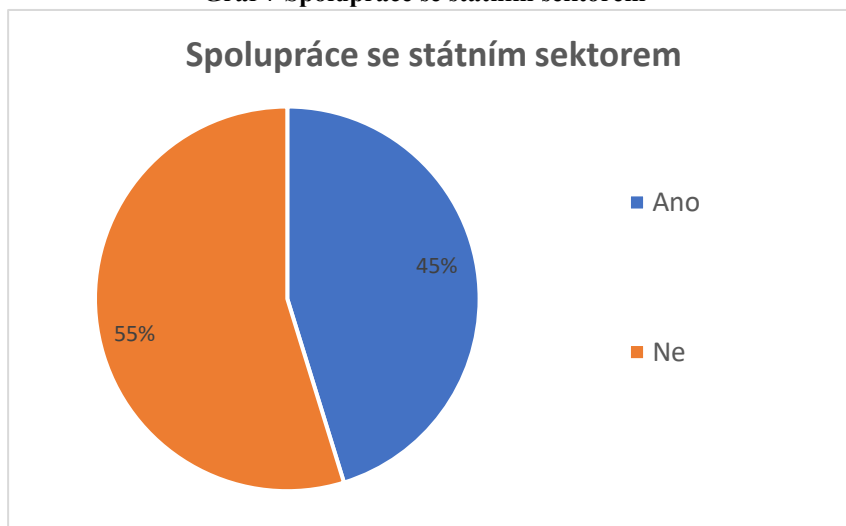
- **Spolupracuje jakkoliv Vaše organizace s veřejnou správou v rámci regionu Dolnobřežansko?**
- **Spolupracuje jakkoliv Váš subjekt s organizacemi občanské společnosti v rámci regionu Dolnobřežansko?**

Otázka byla uzavřená s prostou možností výběru Ano/Ne, účelem bylo zjistit základní informaci, zda subjekty navzájem spolupracují. Dle odpovědi respondenti buď pokračovali na další část dotazníku zjišťující formy spolupráce (odpověď ano) nebo další část dotazníku přeskočili a dostali se k otázce s otevřenou odpovědí zjišťující důvody, proč se státním, resp. občanským sektorem nespolupracují (odpověď ne). Účelem bylo jednak zaručení relevance otázek, a dále získání informací od aktérů k doplnění popisu stavu mezisektorové spolupráce v regionu.

Perspektiva OOS

46 respondentů zvolilo možnost, že nijak nespolupracují se subjekty státního sektoru, tedy ani s obcemi, příspěvkovými organizacemi či školskými právníckými osobami zřízenými obcí. 38 respondentů pak určitou formou spolupracuje. Z grafu č. 7 vyplývá procentuální rozložení odpovědí, jež v tomto případě představuje opačný poměr než zjištěný z analýzy dokumentů (53% Ano, 47% Ne). Nicméně vzhledem k oscilaci odpovědí v intervalu do 10% rozdílu a s přihlédnutím k návratnosti dotazníků lze uvažovat poměrně vyrovnaný podíl přibližující se polovině.

Graf 7 Spolupráce se státním sektorem



Zdroj: vlastní zpracování

Perspektiva státu

Subjekty státu ve 100% odpověděly, že s OOS spolupracují. Zde je možné poukázat na specifika daného regionu venkovského charakteru a více v obecné rovině na zjištěný

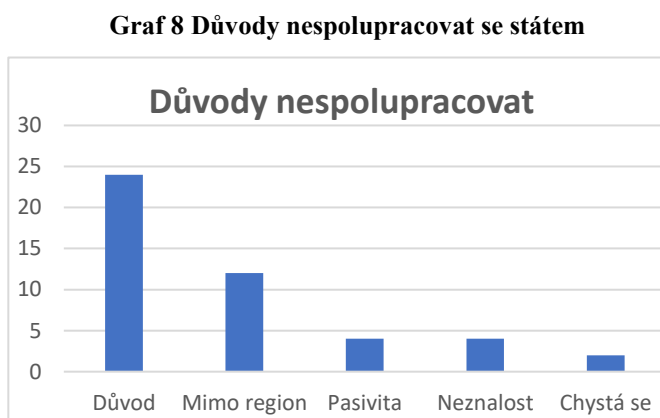
deklarovaný zájem samospráv i příspěvkových organizací podporovat spolkový život občanů na místní úrovni.

Relevantní je na tomto místě vyhodnotit otázky č. 7, 8, 9 zjišťující u 46 respondentů OOS důvody, proč nespolupracují, či zda toto plánují do budoucna.

Otázka č. 7: Z jakého důvodu nespolupracujete s veřejnou správou v regionu Dolnobřežansko?

Tato otevřená otázka byla definována atributem povinné odpovědi, tedy byly získány odpovědi od všech 46 respondentů, přičemž žádná nevykazovala znaky zjevně úmyslného znehodnocení ze strany respondenta. Odpovědi byly poměrně krátké, proto nebylo obtížné je kategorizovat do následujících:

- **Není důvod**
- **Aktivity mimo region**
- **Pasivní přístup**
- **Neví jak**
- **Chystá se**



Zdroj: vlastní zpracování

Jak patrně z grafu č. 8, nejvíce zastoupeným důvodem OOS, proč nespolupracovat se subjekty státu byl ten, že je k tomu nevede žádný důvod. Buď v tom nespátřují přínosy pro svou organizaci nebo uváděly výkon natolik specifické činnosti, ve které spolupráce se státem není zapotřebí. Dalším významným důvodem byl fakt, že OOS má v regionu pouze sídlo, ale své aktivity realizuje na území hl. města Prahy. Objevily se i důvody, že se spoluprací nikdo neoslovil vyjádřené př. „*nikdy mi nikdo nenabídl žádnou dotaci...*“.

V perspektivě zvolené typologie, lze, po odečtu 12ti OOS aktivně činných mimo region, zbylých 36 klasifikovat jako nezávislého poskytovatele služeb. Procentuálně vyjádřeno se jedná o 43% respondentů, což je v souladu s klasifikací v předešlé části výzkumu (cca. 46%).

Otázka č. 8 a č. 9: Plánujete v budoucnu spolupracovat s veřejnou správou v regionu Dolnobřežansko? Pokud ano, prosím popište, jakou formou?

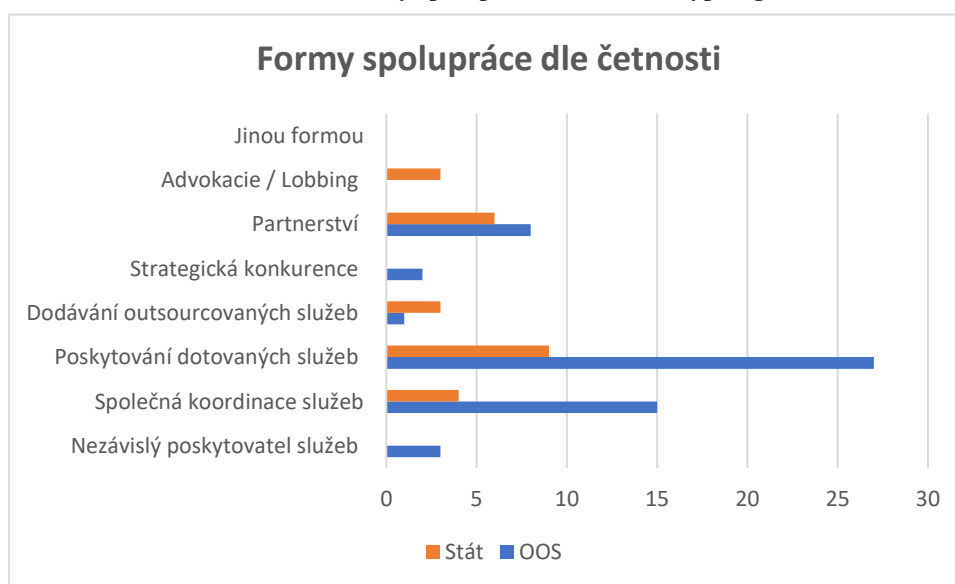
10 ze 46 respondentů uvažuje v budoucnu o navázání spolupráce se státním sektorem. Zatímco polovina z nich ještě nevěděla, jakou formu by zvolili, 4 respondenti zkusí požádat o finanční dotaci a jeden v teoretické rovině odpověděl, že „pokud začneme organizovat aktivity v regionu, určitě se budeme snažit navázat spolupráci se školami s cílem dostat naše aktivity mezi mladé lidi v regionu (zprostředkováváme neformálně vzdělávací aktivity pro mládež) a zajistit jim patřičnou vizibilitu.“

Otázka č. 3: Jak byste charakterizovali svůj vztah či formu spolupráce s veřejnou správou / s organizacemi občanské společnosti?

Perspektiva OOS

V této otázce měli respondenti na výběr vztahy a formy spolupráce dle typologie Feiocka a Andrewa, kdy bylo možné zvolit více odpovědí. Současně byla přidána možnost odpovědi na jinou formu spolupráce s volným odpovědním polem, kde by respondent uvedl detail. Všech 38 spolupracujících respondentů zvolilo alespoň jednu možnou formu spolupráce. Graf č. 9 pak znázorňuje četnosti vybraných forem, kdy jednoznačně převažují státem dotované služby, resp. takový výraz spolupráce, kdy stát poskytuje OOS finanční dotaci či jinou nefinanční podporu. Dále je výrazněji zastoupena forma společné koordinace služeb. Naopak žádný z respondentů nezvolil Advokacii a další 3 subjekty se i v rámci forem spolupráce identifikovaly jako nezávislý poskytovatel služeb.

Graf 9 Formy spolupráce dle zvolené typologie



Zdroj: vlastní zpracování

Perspektiva státu

Je v grafu č. 9 vynesena v oranžové barvě. Stát identifikuje totožné 3 formy spolupráce, a to poskytování dotovaných služeb, společnou koordinaci služeb a partnerství, nicméně posledně jmenované je oproti OOS na druhé pozici. Vysvětlením může být jednak odlišné subjektivní pojetí definice spolupráce či koordinace služeb a partnerství, a zároveň je třeba vzít v úvahu, že mezi respondenty státních subjektů bylo jen 6 obcí z 11, jež dotazník vyplnily, přičemž hlavními nositeli dotační činnosti jsou z uvažovaných subjektů právě obce, nepočítáme-li místní akční skupinu, jež mimo jiné administruje dotace z evropských fondů, nicméně ve formě obecně prospěšné společnosti je řazena mezi samotné OOS.

Poměrným zastoupením četností a pořadím tří nejčastěji užívaných forem spolupráce dle zvolené typologie pak dotazování z perspektivy OOS de facto odpovídá výsledkům analýzy dokumentů (dotované služby 71-76%, společná koordinace služeb 37-46%, partnerství 21-25%), a dále jí doplňuje, když identifikuje o 1 případ strategické konkurence navíc a zároveň oba sektory zmiňují i formu outsourcované služby v regionu, která z analýzy dokumentů ovšem nevyplynula.

Jaké motivy vedou subjekty k volbě konkrétní formy spolupráce?

Otázka č. 4: Co bylo motivací pro výběr dané formy spolupráce s veřejnou správou / organizací občanské společnosti?

Na druhou výzkumnou otázku práce se v dotazníku zaměřovala otázka č. 4. Jejím účelem bylo objasnit s jakou motivací vstupují subjekty do jednotlivých forem spolupráce, jaké od ní očekávají přínosy či jaký tím sledují prospěch. Subjekty obou sektorů mohly u jednotlivých forem volit z možností:

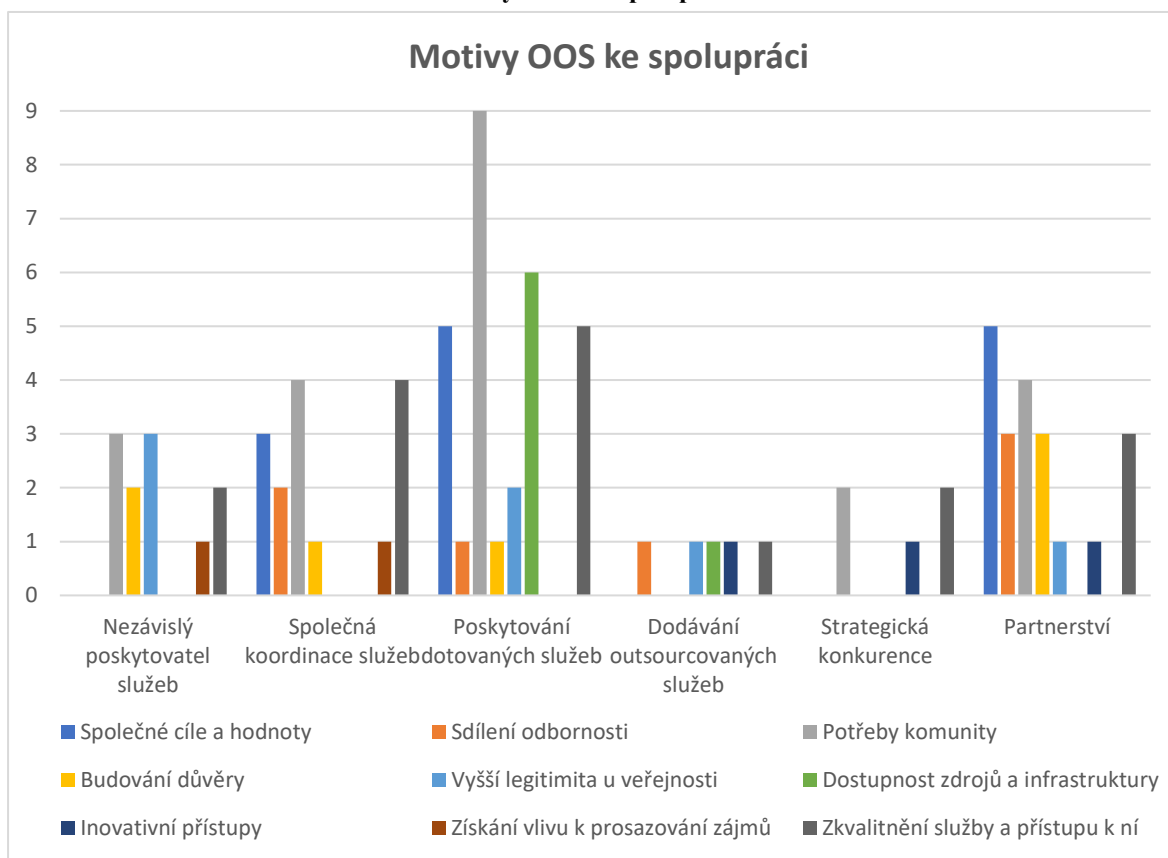
- Společné cíle a hodnoty
- Sdílení odbornosti
- Potřeby komunity
- Budování důvěry
- Vyšší legitimita u veřejnosti
- Dostupnost zdrojů a infrastruktury
- Inovativní přístupy
- Získání vlivu k prosazování zájmů
- Zkvalitnění služby a přístupu k ní

Perspektiva OOS

Každý z respondentů označil alespoň jednu možnost. Z grafu č. 10 je možné dovodit, že OOS, ať volí jakoukoliv konkrétní formu spolupráce, akcentují především motiv potřeby komunity, kdy tento byl zvolen ve 22 případech a předčil i motiv přístupu ke zdrojům ve formě spolupráce u dotovaných služeb. Lze tak tvrdit, že respondenti nesledují primárně zlepšení finančních možností organizace v návaznosti na vyšší možnosti dosahování svého poslání, resp. cílů. Druhý nejčastější motiv či sledovaný prospěch byl zkvalitnění služby. To může být i vyjádřením souvisejícím se značným množstvím servisních OOS v Dolnobřežansku. Přístup ke zdrojům pak byl identifikován coby motiv se stejnou celkovou četností jako sdílení odbornosti a budování důvěry a legitimacy.

Advokacie ani jiné formy nebyly zvoleny, a tedy ani zahrnuty do grafu.

Graf 10 Motivy OOS ke spolupráci se státem



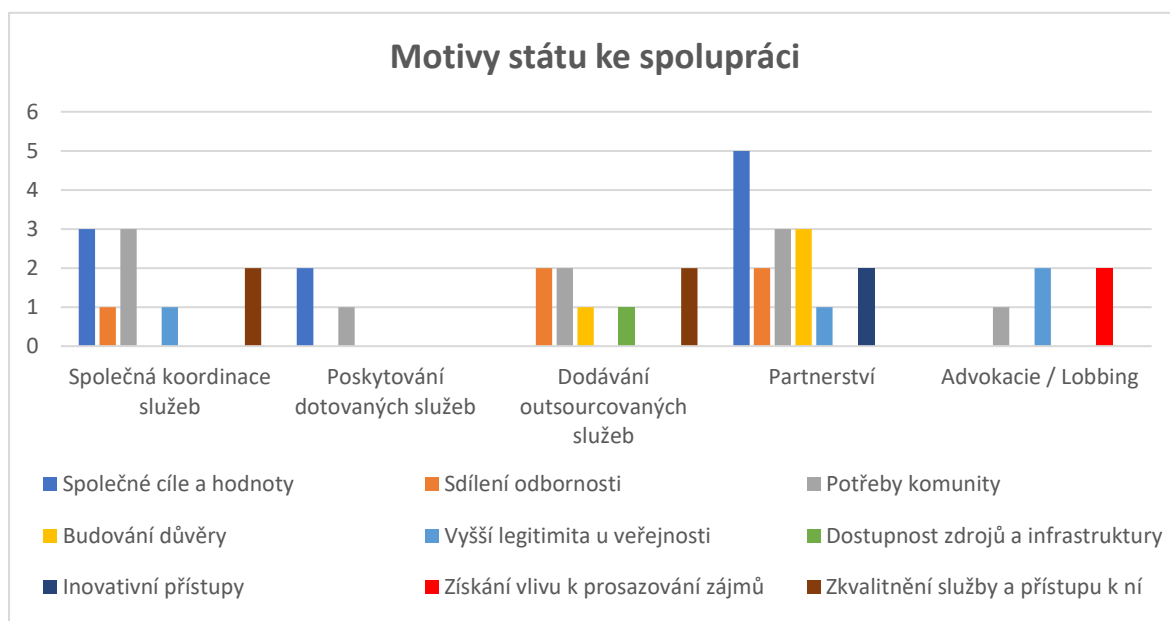
Zdroj: vlastní zpracování

Perspektiva státu

Na základě respondentů lze tvrdit, že subjekty státního sektoru v regionu spoluprací s OOS sledují primárně cíle OOS, neboť motivy s nejvyššími četnostmi pro ně jsou shodně

společné cíle a hodnoty, a potřeby komunity, jak zobrazuje graf č. 11. Naopak nejméně motivující pro navázání spolupráce je dostupnost zdrojů a poněkud překvapivě i využití inovativních přístupů. I v tomto případě je možné vysvětlení ve struktuře respondentů, většinově založené příspěvkovými organizacemi. S ohledem na inovace pak, lze předpokládat, využívají vlastních kapacit podpořených finančními zdroji z rozpočtů svých zřizovatelů. Formy nezávislého poskytovatele služeb ani strategické konkurence nebyly ze strany subjektů státního sektoru identifikovány, a tedy ani zaneseny do grafu.

Graf 11 Motivy státu ke spolupráci s OOS



Zdroj: vlastní zpracování

Jak je realizováno řízení navázané spolupráce mezi subjekty?

Otázka č. 5: Kdo spolupráci inicioval, byla Vaše organizace / Váš subjekt oslovena veřejnou správou / organizací občanské společnosti nebo jste Vy oslovili jí?

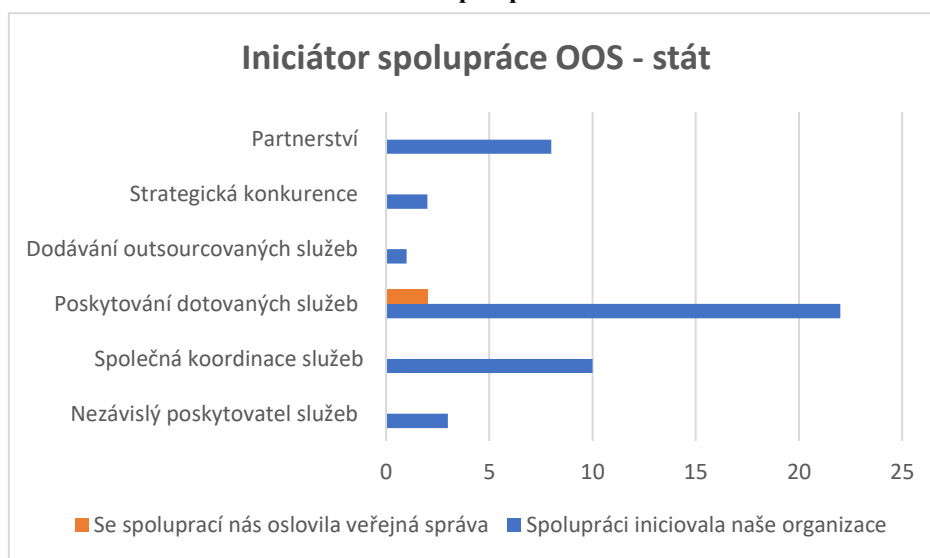
Otázka č. 6: Kdo má hlavní rozhodovací pravomoc v rámci probíhající spolupráce?

Odpověď na třetí výzkumnou otázku práce byly v dotazníku zjišťovány prostřednictvím otázek č. 5 a č. 6. Skrze zjištění, kdo dal ke spolupráci prvotní impuls a kdo má vyšší pravomoc při vykonávání rozhodovacího procesu je odvoditelný poměr vlivu ve vztahu spolupráce.

Perspektiva OOS

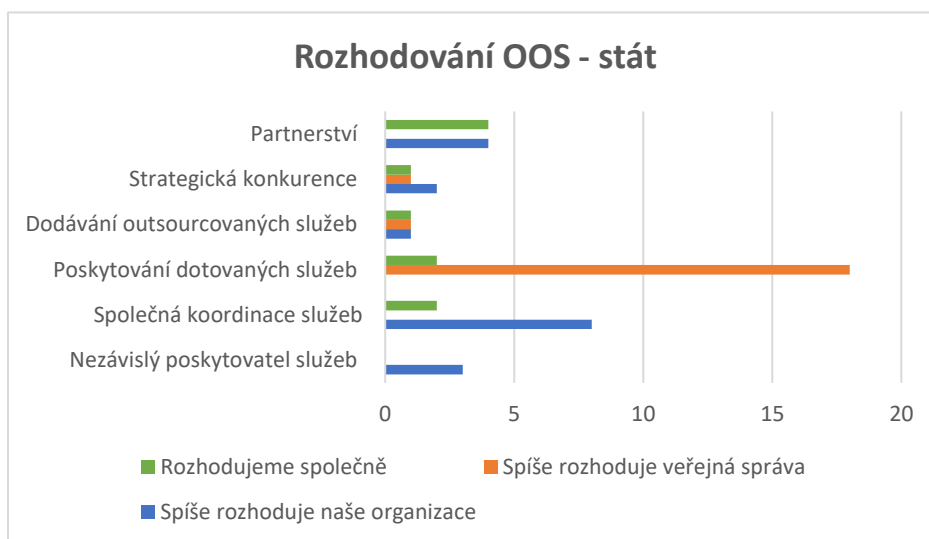
Respondenti z řad OOS se zcela jednoznačně určili za iniciátory spolupráce, a to ve 46 jejích případech z celkového počtu 48. Je třeba přihlídnout k faktu, že se ve 22 případech dotované spolupráce velice pravděpodobně jednalo o předložení žádosti o dotaci. Nicméně vzhledem k popsané teoretické typologii a této konkrétní formě spolupráce lze i žádost o dotaci považovat za legitimní impuls k dané formě spolupráce. Iniciátorem jsou OOS i ve formách společné koordinace služeb či partnerství. Jen ve 2 případech oslovil OOS s nabídkou spolupráce subjekt státního sektoru, jak je patrné v grafu č. 12. Identický počet odpovědí byl zaznamenán u otázky zjišťující, kdo je ve vztahu spíše rozhodující stranou. V případě dotované služby respondenti přirozeně označili za rozhodovatele stát, i když ve 2 případech dotované služby rozhodovali společně. Více rozhodovacích pravomocí si OOS rovněž nárokují při společné koordinaci činností a partnerství, kdy rozhoduje buď sama OOS nebo se státem společně, jak zobrazuje graf č. 13.

Graf 12 Iniciátor spolupráce OOS - stát



Zdroj: vlastní zpracování

Graf 13 Rozhodování OOS - stát



Zdroj: vlastní zpracování

Perspektiva státu

S ohledem na zahájení spolupráce, výše popsané subjekty státu v provedeném dotazování jednoznačně potvrdily. Sice popsaly jen 22 případů spolupráce oproti 46 případům popsaných OOS, nicméně pouze v jediném případě, u formy partnerství, daly prvotní impuls ke spolupráce ony. Naopak při rozhodování o dotovaných službách rozhodovaly ve všech případech subjekty státu, zatímco ve všech případech partnerství rozhodovali společně.

Z popsaného lze usuzovat na vysokou aktivitu OOS v Dolnobřežansku, co se týká oslovování státního sektoru o spolupráci, a to nejen při podávání žádostí o dotace. Rovněž jsou aktivnější při řízení spolupráce.

7.3. Výsledky dotazníkového šetření vztahů a spolupráce OOS - firmy

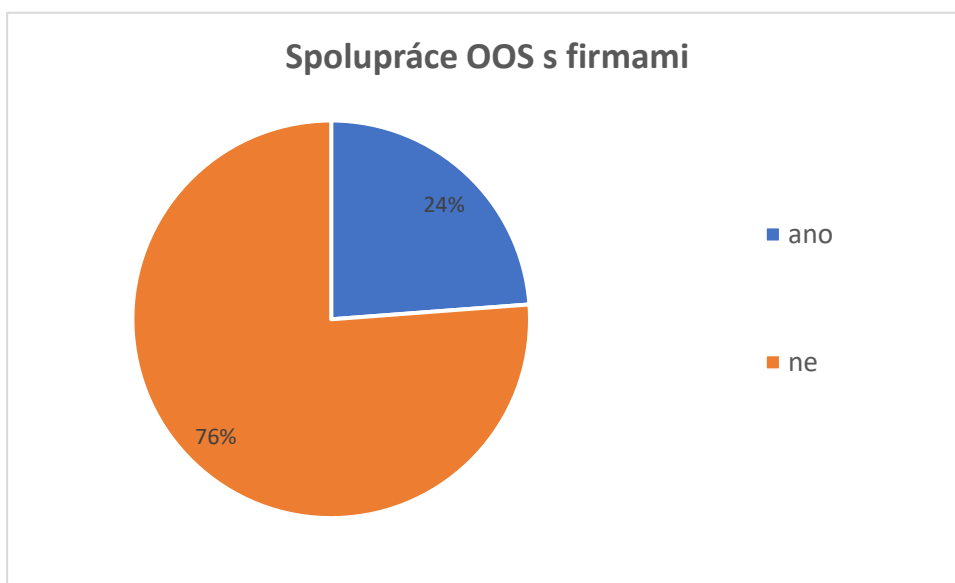
Otázka č. 10, resp. Otázka č. 2:

- Spolupracuje jakkoliv Vaše organizace se soukromými firmami v rámci regionu Dolnobřežansko?
- Spolupracuje jakkoliv Vaše firma s organizacemi občanské společnosti v rámci regionu Dolnobřežansko?

Perspektiva OOS

Stejně jako v předešlém případě, i zde otázka cílila na zjištění, resp. doplnění první výzkumné fáze, a to, zda se mezisektorová spolupráce mezi OOS a firmami v regionu odehrává. 64 respondentů ze strany OOS nijak s firmami nespolupracuje. Určitou formu spolupráce uvedlo 20 respondentů, jak je procentuálně vyjádřeno v grafu č. 14. Toto poměrově odpovídá procentuálnímu výsledku z první fáze výzkumu (25%).

Graf 14 Spolupráce OOS s firmami

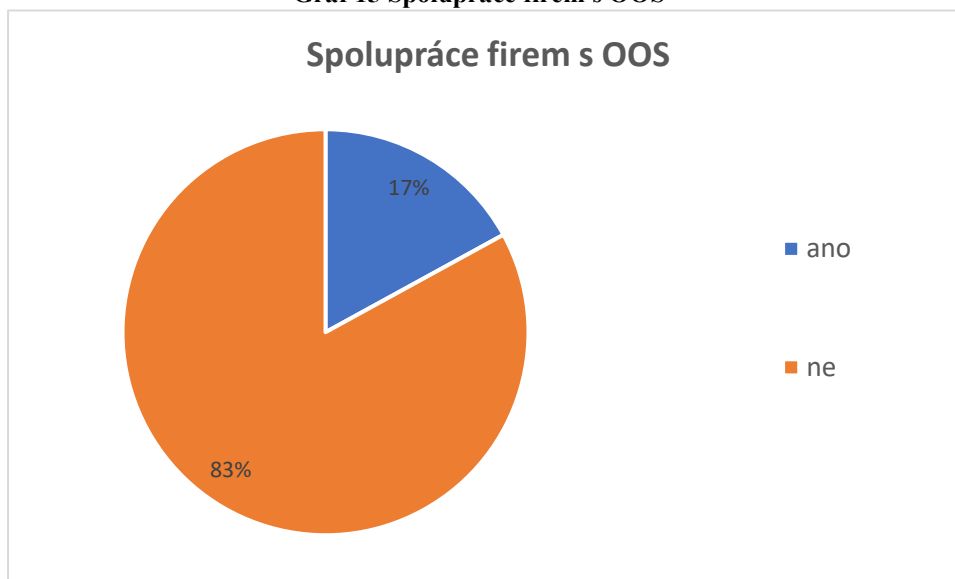


Zdroj: vlastní zpracování

Perspektiva firem

Ze 47 firem, jež dotazník vyplnily, s OOS v regionu spolupracuje 8 společností, což představuje 17% respondentů, jak patrně z grafu č. 15.

Graf 15 Spolupráce firem s OOS



Zdroj: vlastní zpracování

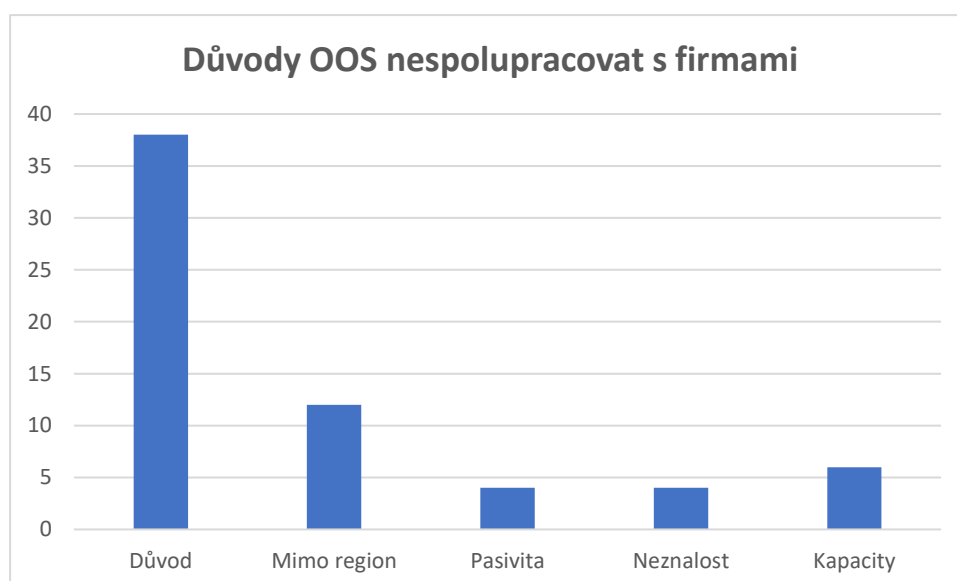
I zde tak budou vyhodnoceny otázky týkající se důvodů, proč subjekty nespolupracují či ohledně jejich budoucích plánů v tomto ohledu.

Perspektiva OOS

Otázka č. 15: Z jakého důvodu nespolupracujete se soukromými firmami v regionu Dolnobřežansko?

Jako v předešlém případě, i zde byly odpovědi vesměs v obdobných kategoriích. Nejčastěji uváděnou bylo, že ke spolupráci se soukromými firmami není důvod, tuto odpověď zvolilo 38 OOS, nicméně v této odpovědi se objevil nový rozměr, a to sice preference spolupráce s obcemi a školami, př. „v současné době nevyhledáváme spolupráci s firmami v regionu, spíše spolupracujeme s veřejným a neziskovým sektorem“, dalších 12 OOS i v tomto případě zopakovalo, že působí mimo region, a tedy navazovat spolupráci s firmami by zde nemělo smysl. Nově vytvořenou kategorii pak představovaly 4 OOS, které uvedly, že na to již nemají personální či časové kapacity. Rozložení důvodů je v následujícím grafu č. 15.

Graf 16 Důvody OOS nespolutpracovat s firmami



Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 16 a č. 17: Plánujete v budoucnu spolupracovat se soukromou firmou v regionu Dolnobřežansko? Pokud ano, prosím popište, jakou formou.

Ze 64 OOS zde odpovědělo kladně pouze 5 OOS. 3 odpověděly neurčitě, že by se nějaké formě spolupráce, příkladně sponzoringu, nebránily. 2 OOS by poté chtěly firmám zajišťovat kulturní program na jejich eventech, př. za zboží zdarma.

Perspektiva firem

Otázka č. 8: Z jakého důvodu nespolutpracujete s organizacemi občanské společnosti v regionu Dolnobřežansko?

I firmy popisovaly, konkrétně 4, že je s nabídkou spolupráce nikdo z organizací neoslovil, jako př. „já je ani neznám, nevím, co dělají, nikdo mě z nich nekontaktoval a já to sám dělat nepotřebuju“. Obdobně jako řada OOS, 15 firem uvedlo, že má v regionu formální sídlo, ale podnikatelské aktivity realizují mimo něj, a to většinou v Praze. Celkem 7 firem se dalo klasifikovat do skupiny sdělující, že podnikají v jiném segmentu a ve spolupráci tak nevidí budoucnost. Zbylé se nedaly kvalitně zařadit, protože odpovědi sestávaly ze slov jako „ne“, „nic“, nebo byly úmyslně znehodnoceny, př. jen vyplněním tečky.

Otázka č. 9 a č. 10: Plánujete v budoucnu spolupracovat s organizací občanské společnosti v regionu Dolnobřežansko? Pokud ano, prosím popište, jakou formou?

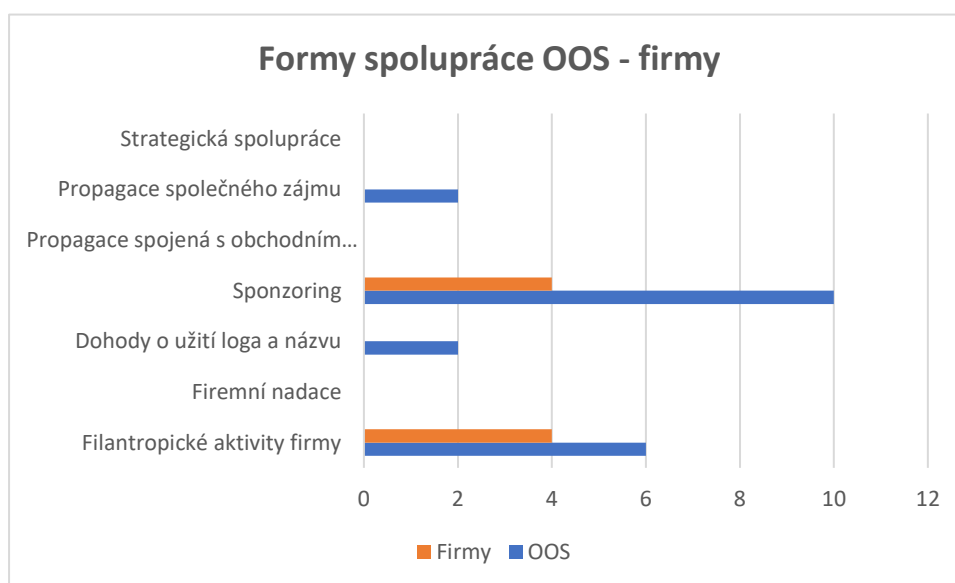
Z 39 společností jich 37 neplánuje žádnou budoucí spolupráci, když zvolili zamítavou odpověď. Představitelé 1 firmy uvedli, že neví a další, že by se chtěli dozvědět více o možnostech zapojení.

Otázka č. 11, resp. Otázka č. 3: Jakou formou s firmami / s organizacemi občanské společnosti spolupracujete?

Perspektiva OOS

V této otázce respondenti volili formu spolupráce dle typologie Wymera a Samu. I zde bylo možné zvolit více odpovědí. Dle očekávání z předešlé analýzy dokumentů, byl zvolen jako nejčastější způsob spolupráce firemní sponzoring, konkrétně u 10 OOS a dále podpora formou firemních filantropických aktivit v 6 případech, jak je vidět v grafu č. 16. Šetření potvrdilo i předpoklad, že v regionu neprobíhá podpora organizace občanského sektoru prostřednictvím firemní nadace lokální společnosti. Žádná z OOS nicméně neoznačila formu své spolupráce ani jako strategickou.

Graf 17 Formy spolupráce OOS – firmy dle zvolené typologie



Zdroj: vlastní zpracování

Perspektiva firem

V grafu č. 16 výše je znázorněno oranžovou barvou. Respondenti z řad firem se shodně rozdělili na formu sponzoringu a filantropických aktivit. Jiné formy se nevyskytly. Zde je ovšem rovněž třeba přihlídnout jak k celkově nízké návratnosti dotazníků od firem, tak relativně nízkému počtu spolupracujících firem ze skupiny respondentů. Tato ilustrativní zobrazení není možné zobecňovat ani v rámci uvažovaného regionu.

Jaké motivy vedou subjekty k volbě konkrétní formy spolupráce?

K odpovědím na druhou výzkumnou otázku se v této části šetření zaměřovaly otázky č. 12, resp. č. 4.

Co bylo motivací pro výběr dané formy spolupráce s firmou / s organizací občanské společnosti?

Kategorie očekávaného prospěchu byly převzaty přímo z typologie Wymer a Samu, jak již popsáno v předchozích částech. Pro OOS to byly:

- Financování
- Jiné firemní zdroje
- Publicita
- Podpora provozních činností

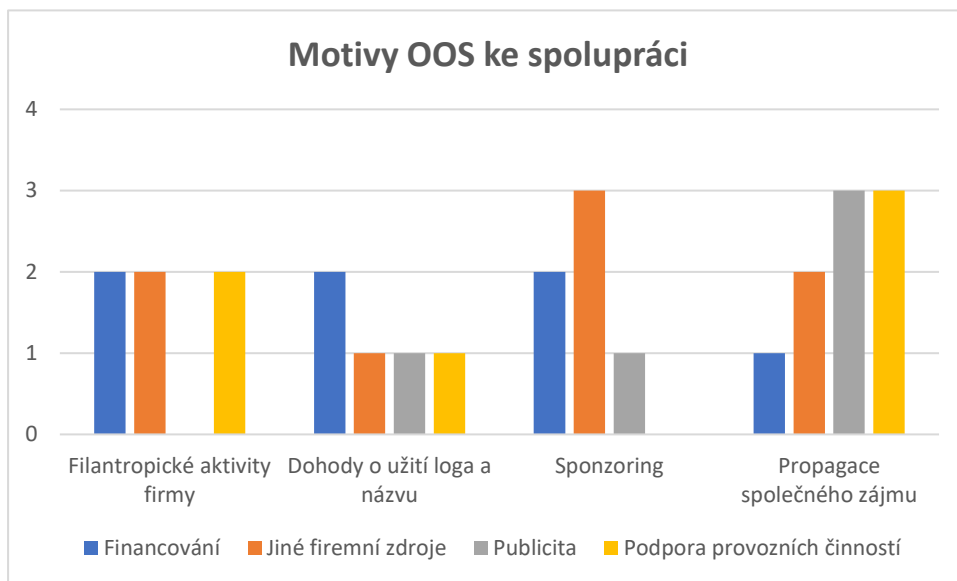
A pro firmy pak:

- Podpora poslání neziskové organizace
- Vztah s cílovou skupinou
- Publicita
- Rozvoj lidských zdrojů
- Zvýšení prodeje

Perspektiva OOS

Wymer a Samu z pohledu organizace občanského sektoru, resp. neziskového subjektu, uvádí jako hlavní motiv u většiny forem spolupráce získání zdrojů financování a zvýšení publicity. V případě respondentů toto bylo potvrzeno jen částečně. Příkladně u sponzoringu, jež je nejčastěji zastoupenou formou spolupráce, považují za svůj prospěch přístup k dalším firemním zdrojům před samotným financováním, jak vidět v grafu č. 17..

Graf 18 Motivy OOS ke spolupráci



Zdroj: vlastní zpracování

Perspektiva firem

Graf 19 Motivy firem ke spolupráci



Zdroj: vlastní zpracování

Naopak, dle grafu č. 18, v motivech firem bylo možné najít shodu se zvolenou typologií. Filantropickými aktivitami firmy převážně sledovaly podporu cíle OOS a zároveň zvýšení své publicity. U sponzoringu poté rovněž zvýšení publicity a prodejů, jakož i možnost podílet se na podpoře dobré věci.

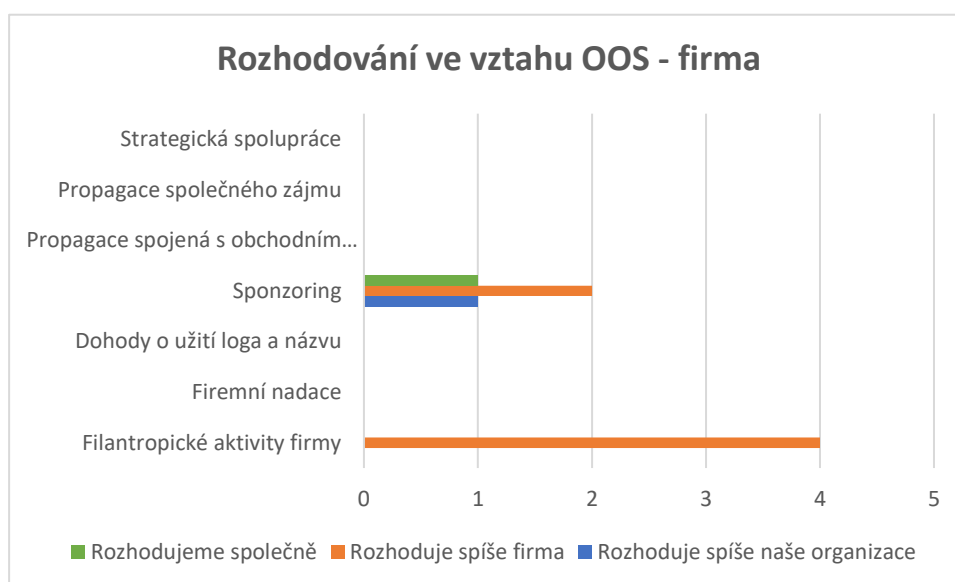
Jak je realizováno řízení navázané spolupráce mezi subjekty?

Otázky č. 13 a č. 14, resp. č. 5 a č. 6 z dotazníků opět zjišťovaly odpovědi na třetí výzkumnou otázku, tedy na způsob řízení spolupráce z hlediska poměru vlivu.

Perspektiva OOS

Jak je patrné z grafu č. 19, i z pohledu OOS si firmy ponechávají velkou část rozhodovacích pravomocí u firemní filantropie, což odpovídá typologii dle Wymera a Samu. U ostatních forem spolupráce je však její řízení, co se týká poměru vlivu, v regionu spíše vyrovnané.

Graf 20 Rozhodování ve vztahu OOS - firma

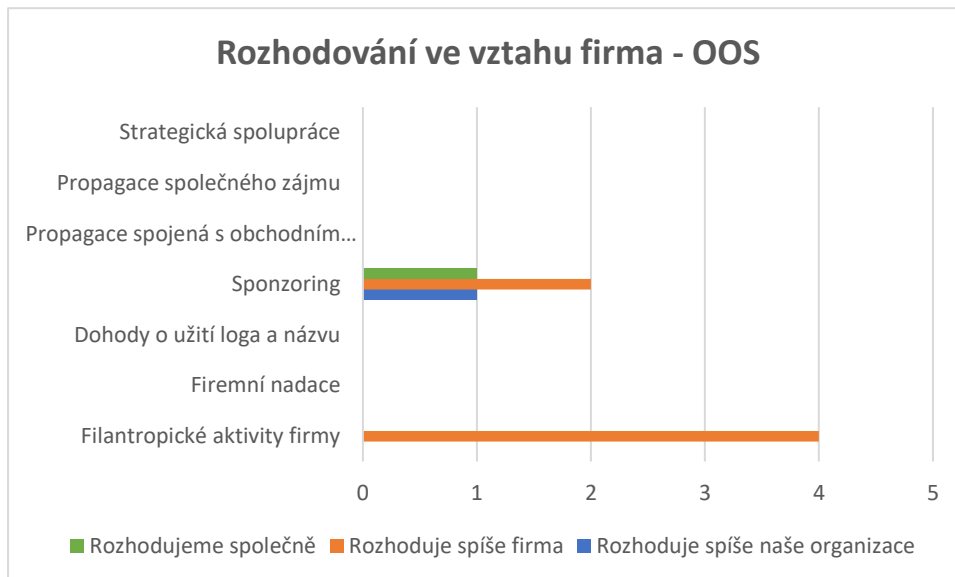


Zdroj: vlastní zpracování

Perspektiva firem

Stejně tak firmy se definují jako ti, jež mají vztah spolupráce spíše ve svých rukách, a to především při firemní filantropii, bez ohledu na to, kdo spolupráci inicioval, protože v uvedených případech byl impuls ke spolupráci téměř vyrovnaný.

Graf 21 Rozhodování ve vztahu firma - OOS



Zdroj: vlastní zpracování

8. Závěr

Cílem diplomové práce bylo popsat současný stav spolupráce organizací občanské společnosti s dalšími sektory v suburbánním regionu Dolnobřežansko z hlediska jejích forem, jež byly definovány zvolenými teoretickými typologiemi. Formy spolupráce byly následně zkoumány na základě dvou charakteristik, a to motivů, se kterými subjekty jednotlivé formy spolupráce volí a řízení vzájemného vztahu. Subjekty všech tří sektorů, tedy občanského, státního a tržního, jež tvořily výzkumný vzorek dle definovaných kritérií, byly zkoumány dvěma na sebe navazujícími metodami.

Výchozí metodou byla analýza dokumentů zaměřená na dostupné webové stránky a výroční zprávy subjektů za poslední rok 2022. Tato podala rámcový přehled o aktivitách jednotlivých subjektů v rámci mezisektorové spolupráce a zároveň tak zčásti odpověděla na první výzkumnou otázku, a to sice – jaké formy spolupráce z hlediska zvolených typologií jsou subjekty využívány?

Takto získaná data byla následně zpracována do tabulky, jež zobrazuje jednotlivé formy spolupráce u organizací občanského sektoru v regionu. Ve vztahu OOS a státu coby spolupracujících těles, se jako nejčastěji užívaná forma spolupráce ukázala dotovaná služba. Tedy vztah, kdy stát přispívá OOS finančně i nefinančně. Zároveň se ukázalo že, v rámci zkoumaného vzorku, v regionu působí značné množství subjektů na státu nezávislých. Naopak se analýzou dokumentů nepodařilo identifikovat formu spolupráce, kdy OOS vystupuje v roli smluvně outsourcovaného dodavatele služeb. Tato byla následně doplněna druhou metodou, dotazníkovým šetřením. Významným zastoupením z hlediska forem spolupráce bylo i partnerství, jež je v regionu vyjádřeno několika podobami. Jednak řešené území obsluhuje místní akční skupina, coby prostor mezisektorové spolupráce a dále vědecko-technický cluster STAR region, který jednotlivé sektory na bázi strategického partnerství propojuje.

Ve vztahu OOS k subjektům tržního sektoru převládala spolupráce ve formě sponzoringu a filantropických firemních aktivit. Naopak nebyla zjištěna spolupráce vyjádřená podporou OOS prostřednictvím firemní nadace. Rovněž formy jako sdílený marketing či dohody o užití loga a názvu organizace byly nalezeny jen v řádu jednotek.

Celkem tak s využitím analýzy dokumentů bylo zjištěno 173 aktivit naplňující znaky spolupráce dle jednotlivých forem. Převážná většina z nich, konkrétně 124, byla realizována

ve vztahu OOS se subjekty státního sektoru. Ve vztahu OOS s firmami bylo aktivit 49 aktivit.

Pro doplnění a možné zpřesnění dat bylo v další fázi výzkumu realizováno dotazníkové šetření se subjekty tří sektorů v regionu, jež si kladlo za cíl doplnit předcházející výzkum s ohledem na formy spolupráce v regionu a zodpovědět další dvě výzkumné otázky, a to jaké motivy vedou subjekty k volbě konkrétní formy spolupráce? A dále, jak je realizováno řízení navázané spolupráce mezi subjekty?

Dotazníkem bylo osloveno celkem 342 subjektů, z čehož 150 OOS, 37 subjektů státního sektoru a 155 firem. Návratnost dotazníku byla nejvyšší u OOS, kde činila 57%, u sektoru státního poté 43%. Nejnižší návratnost dotazníků byla u firem, kde činila 30%. Dotazník pomohl identifikovat a doplnit analýzou dokumentů nezjištěnou formu spolupráce, a to smluvního dodavatele outsourcovaných služeb ve vztahu OOS se státním sektorem. Převažujícím motivem, které mají OOS na mysli v navazování spolupráce se státním sektorem jsou potřeby komunity, následovaný motivem zkvalitnění služby a až následně zajištěním přístupu ke zdrojům. V souladu s tím i státní sektor sleduje potřeby komunity a sdílené cíle a hodnoty s OOS. S ohledem na řízení spolupráce bylo zkoumáno, kdo tuto inicioval a kdo má v jaké její formě rozhodující slovo při rozhodování. Organizace občanského sektoru se ve vztahu spolupráce označili za jednoznačné iniciátory spolupráce, kdy k ní dali prvotní impuls ve 46 případech ze 48. Dominantní stranou při rozhodování ve vztahu, resp. jeho řízení jsou rovněž OOS s výjimkou formy dotovaných služeb, kdy rozhoduje primárně státní sektor.

Naopak ani dotazníkové šetření nepomohlo s identifikací formy spolupráce skrze firemní nadaci, ta tak v Dolnobřežansku nebyla zjištěna. Ve vztahu k firmám pak OOS nejvíce motivuje přístup k dalším firemním zdrojům jiným než finančním. Firmy jsou motivovány primárně přispíváním k neziskové kauze, zvyšováním své publicity i prodejů, a to především ve formě firemní filantropie a sponzoringu, jež byly dvěma nejčastějšími formami spolupráce.

Vzhledem k nízké návratnosti dotazníků u některých skupin respondentů a účelovým výběrem výzkumného vzorku nemohou být tyto závěry zobecnitelné. Lze uvažovat jen určitou míru analytické zobecnitelnosti, a to na regiony s obdobnými charakteristikami. Zde se pak nabízí možnost další práce s tématem v podobě možných komparativních výzkumů.

Doporučením pro funkční místní akční skupinu by pak bylo pořádání workshopů a poskytování více odborných konzultací jednotlivým OOS v lokalitě, neboť jak vyplynulo i z dotazníkového šetření, některé ze subjektů nemají znalost, jak by mohly oslovovat ostatní sektory ke spolupráci.

9. Seznam použité literatury

AUSTIN, James E. Marketing's Role in Cross-Sector Collaboration. In WYMER, W. Walter a Sridhar SAMU. *Nonprofit and Business Sector Collaboration. Social Enterprises, Cause-Related Marketing, Sponsorships, and Other Corporate - Nonprofit Dealings*. Binghamton: The Hawort Press Inc., 2003, 23-39. ISBN 0-7890-1993-0.

AUSTIN, James E. *Meeting the Collaboration Challenge: Developing Strategic Alliances Between Nonprofit Organizations and Business*. San Francisco: Jossey-Bass, 2002. 68 s. ISBN: 0-7879-6231-7.

BENDELL, Jem. *Evolving Partnerships: A Guide to Working with Business for Greater Social Change*. Sheffield: Greenleaf Publishing Limited, 2010. 150 s. ISBN-13: 9781907643170.

BRYSON, John, Barbara C. CROSBY a Mellissa MIDDLETON STONE. 2006. „The Design and Implementation of Cross-Sector Collaborations: Propositions from the Literature“. *Public Administration Review*, 66 (1): 44-55.

BURCIN, Boris a kol. *Prognóza demografického vývoje spádového území obce Dolní Břežany na období 2012–2030: Východiska, předpoklady a základní výsledky prognózy*. Praha: URRlab, 2013.

COSTON, Jennifer M. 1998. „A model and typology of government-NGO relationships“. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 27 (3): 358-382.

DISMAN, Miroslav. *Jak se vyrábí sociologická znalost: Příručka pro uživatele*. Praha: REGLETA, 2002. 375 s. ISBN 80-246-0139-7.

DEVEROVÁ, Lenka. Právo pro organizace občanské společnosti. In SKOVAJSA, Marek a kol. *Občanský sektor: organizovaná občanská společnost v České republice*. Praha: Portál, 2010, 166–213. ISBN 978-80-7367-681-0.

DOHNALOVÁ, Marie. Financování organizované občanské společnosti v České republice. In SKOVAJSA, Marek a kol. *Občanský sektor: organizovaná občanská společnost v České republice*. Praha: Portál, 2010, 144–165. ISBN 978-80-7367-681-0.

DOHNALOVÁ, Marie, Lenka DEVEROVÁ, Kateřina LEGNEROVÁ a Tereza POSPÍŠILOVÁ. *Lidské zdroje v sociálních podnicích*. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2015. 188 s. ISBN 978-80-7552-060-9.

EDWARDS, Michael. *The Oxford Handbook of Civil Society*. New York: Oxford University Press, 2011. 532 s. ISBN 978-0-19-539857-1.

FEIOCK, Richard C. a Simon A. ANDREW. 2007. „Introduction: Understanding the Relationships Between Nonprofit Organizations and Local Governments“. *International Journal of Public Administration*, 29 (10-11): 759–767.

FORRER, John, James Edwin KEE a Eric BOYER. *Governing Cross-Sector Collaboration*. San Francisco: Jossey-Bass, 2014. 371 s. ISBN 978-1-118-75969-1.

GAZELY, Beth and Jeffery L. BRUDNEY. 2007. „The Purpose (and Perils) of Government–Nonprofit Partnership“. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 36 (3): 389–415.

HENDL, Jan. *Kvalitativní výzkum: Základní metody a aplikace*. Praha: Portál, 2005. 408 s. ISBN 80-7367-040-2.

HENDRYCH, Dušan a kol. Politické instituce: stát, jeho uspořádání a role. In POTŮČEK a kol., *Veřejná politika*. Praha: Sociologické nakladatelství, 2006, 121-132. ISBN 80-86429-50-4.

HSIU-FANG, Hsieh a Sarah E. SHANNON. 2005. „Three Approaches to Qualitative Content Analysis“. *Qualitative Health Research*, 15(9): 1277-1288.

CHRASTINA, Jan. *Případová studie: metoda kvalitativní výzkumné strategie a designování výzkumu*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci, 2019. 289 s. ISBN 978-80-244-5373-6.

JØRGENSEN, Mette. 2006. „Evaluating cross-sector partnerships“. *Working paper presented at the conference 'Public-private partnerships in the post WSSD context'*. Copenhagen: Copenhagen Business School.

KUNZ, Vilém. *Společenská odpovědnost firem*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2012. 208 s. ISBN 978-80-247-7703-0.

LANG, Sabine. *NGOs, Civil Society, and the Public Sphere*. New York: Cambridge University Press, 2013. 273 s. ISBN 978-1-107-02499-1.

LEGNEROVÁ, Kateřina a Marie DOHNALOVÁ. *Společensky odpovědné podnikání*. Praha: Wolters Kluwer, 2018. 78 s. ISBN 978-80-7598-055-7.

MCLOUGHLIN, Claire. 2011. „FACTORS AFFECTING STATE–NON-GOVERNMENTAL ORGANISATION RELATIONS IN SERVICE PROVISION: KEY THEMES FROM THE LITERATURE“. *Public Admin. Dev.*, 31: 240–251.

MUHIČ DIZDAREVIČ, Selma. Občanský sektor, trh a stát z pohledu vybraných teorií. In SKOVAJSA, Marek a kol. *Občanský sektor: organizovaná občanská společnost v České republice*. Praha: Portál, 2010, 90-112. ISBN 978-80-7367-681-0.

MÜLLER, Karel. *Češi a občanská společnost: Pojem, problémy, východiska*. Praha: TRITON, 2002. 251 s. ISBN 80-7254-232-X.

NAJAM, Adil. 2000. „The Four-C’s of Third Sector – Government Relations: Cooperation, Confrontation, Complementarity, and Co-optation“. *NONPROFIT MANAGEMENT & LEADERSHIP*, 10 (4): 375-396.

PESTOFF, Victor A. 1992. „Third sector and co-operative services – An alternative to privatization“. *Journal of Consumer Policy*, 15: 21-45.

POTŮČEK, Martin. *Nejen trh: role trhu, státu a občanského sektoru v proměnách české společnosti*. Praha: Slon, 1997. 188 s. ISBN 80-85850-26-5.

POTŮČEK, Martin a kol. *Veřejná politika*. Praha: Slon, 2006. 396 s. ISBN 80-86429-50-4.

POSPÍŠIL, Miroslav et al. *Neziskové organizace a jejich funkce v demokratické společnosti*. Brno: Společnost pro studium neziskového sektoru. 2009. 32 s. ISBN 978-80-904150-3-4.

POSPÍŠILOVÁ, Tereza. Česká občanská společnost – data, fakta a měření. In SKOVAJSA, Marek a kol. *Občanský sektor: organizovaná občanská společnost v České republice*. Praha: Portál, 2010, 113–143. ISBN 978-80-7367-681-0.

PRUDZIENICA, Maja a Urszula MARKOWSKA-PRZYBYLA. 2017. „Partnership, Cross-sector Partnerships and Cooperation as Manifestations of Social Capital“. *Czech Journal of Social Sciences, Business and Economics*, 6 (4): 19-30.

REKTOŘÍK, Jaroslav a kol. *Organizace neziskového sektoru: Základy ekonomiky, teorie a řízení*. Praha: EKOPRESS, s.r.o., 2007. 187 s. ISBN 978-80-86929-25-5.

RYMSZA, Marek a Annette ZIMMER. 2004. „Embeddedness of Nonprofit Organizations: Government-Nonprofit Relationships“. In ZIMMER, Annette a Eckhard Priller. *Future of Civil Society. Making Central European Nonprofit Organizations Work*. Opladen: VS Verlag. Str. 169-197.

SALAMON, M. Lester a Helmut K. ANHEIER. *Defining the nonprofit sector: A cross-national analysis*. Manchester: Manchester University Press, 1997. 527 s. ISBN 0-7190-4901-6.

SELSKY, W. John and Barbara PARKER. 2005. „Cross-sector partnerships to address social issues: challenges to theory and practice“. *Journal of Management*, 31 (6): 849-873.

SKAGERLIND H. Helena, Moa WESTMAN a Henrik BERGLUND. 2015. „Corporate Social Responsibility through Cross-sector Partnerships: Implications for Civil Society, the State, and the Corporate Sector in India“. *Business and Society Review*, 120 (2): 245–275.

SKOVAJSA, Marek. a kol. *Občanský sektor: organizovaná občanská společnost v České republice*. Praha: Portál, 2010. 376 s. ISBN 978-80-7367-681-0.

SMITH, R. Steven a Kirsten A. GRØNBJERG. Scope and Theory of Government-Nonprofit Relations. In POWELL W. Walter a Richard STEINBERG. *THE NONPROFIT SECTOR: A Research Handbook*. New Haven & London: Yale University Press, 2006, 221-242. ISBN-13: 978-0-300-10903-0.

ŠPALEK, Jiří, Laura FONÁDOVÁ a Markéta MATULOVÁ. Veřejná politika ve vztahu k neziskovým organizacím jako výzkumný problém. In ŠPALEK, Jiří, Vladimír HYÁNEK, Laura FONÁDOVÁ a kol. *Na penězích záleží: české neziskové organizace v 21. století*. Brno: Masarykova univerzita, 2017, 31–35. ISBN 978-80-210-8430-8.

ŠVARÍČEK, Roman, Klára ŠEĐOVÁ a kol. *Kvalitativní výzkum v pedagogických vědách*. Praha: Portál, 2007. 384 s. ISBN 978-80-7367-313-0.

TENNYSON, Ros. *The partnering toolbook: An essential guide to cross-sector partnering*. The Partnering Initiative (IBLF), 2011. 60 s. ISBN 978-1-899159-17-8.

WEISBROD, A. Burton. *The Nonprofit Economy*. Cambridge: Harvard University Press, 1988. 251 s. ISBN 0-674-62625-7.

WYMER, W. Walter a Sridhar SAMU. *Nonprofit and Business Sector Collaboration. Social Enterprises, Cause-Related Marketing, Sponsorships, and Other Corporate - Nonprofit Dealings*. Binghamton: The Hawort Press Inc., 2003. 208 s. ISBN 0-7890-1992-2.

YOUNG, Dennis. 2000. „Alternative Models of Government-Nonprofit Sector Relations: Theoretical and International Perspectives“. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 29 (1): 149-172.

Internetové zdroje:

ABOUASSI, Khaldoun et al. *Relations Between Nongovernmental Organizations and Local Governments in Developing Countries*. [online]. 2017 [cit. 2023-08-30]. Dostupné z <https://www.american.edu/spa/news/upload/final-ngo-report_8-28-18.pdf>.

BURIÁNEK, Jiří. *Sociologická encyklopedie*. Praha: Sociologický ústav AV ČR, v.v.i. [online]. 2018 [cit. 2023-11-02]. Dostupné z: <https://encyklopedie.soc.cas.cz/w/Anal%C3%BDza_dokument%C5%AF>.

ČSÚ. [online]. 2023. [cit. 2023-09-10]. Dostupné z: <<https://www.czso.cz>>.

ČSÚ. *SATELITNÍ ÚČET NEZISKOVÝCH INSTITUCÍ*. Praha: Český statistický úřad. [online]. 2023. [cit. 2023-10-20]. Dostupné z: <https://apl.czso.cz/nufile/jkr45gfa/SUNI_2021.pdf>.

EGER, Jakub. *Integrovaný projekt rozvoje svazku obcí Dolnobřežansko*. [online]. 2005 [cit. 2023-09-30]. Dostupné z: <https://web.archive.org/web/20131102013044/http://dolnobrezansko.org/strategie/strategicky_plan.pdf>.

FRIČ, Pavol. *Dílčí studie pro Konceptci politiky vlády vůči nestátním neziskovým organizacím do roku 2020 na téma: „Občanská společnost a definice NNO, vývoj, stav a trendy.“*. [online]. 2015. [cit. 2023-5-13]. Dostupné z: <https://vlada.gov.cz/assets/ppov/rnno/dokumenty/studie_fric_pro_web.pdf>.

HOLLOWAY, Richard. *Assessing Civil Society – Handbook for the use of the Civil Society Index*. [online]. 2001 [cit. 2023-04-30]. Dostupné z: <<http://civicus.org/view/media/IndexHandbook.pdf>>.

HYÁNEK, Vladimír, Vilém PAŘIL a Jakub PEJCAL. *Studie: Vymezení občanského sektoru a nestátních neziskových organizací v rámci národního hospodářství (socioekonomický význam)*. Brno. [online]. 2020. [cit. 2023-5-11]. Dostupné z: <https://vlada.gov.cz/assets/ppov/rnno/dokumenty/Studie_Socioekonom_vyznam_NNO.pdf>.

KARA, Helen. *Third sector partnerships and capability building: What the evidence tells us*. Birmingham: Third Sector Research Centre. [online]. 2014 [cit. 2023-04-19]. Dostupné z: <<https://www.birmingham.ac.uk/documents/college-social-sciences/social-policy/tsrc/working-papers/working-paper-126.pdf>>.

MAS Dolnobřežansko. *STRATEGIE KOMUNITNĚ VEDENÉHO MÍSTNÍHO ROZVOJE MAS DOLNOBŘEŽANSKO 2014 – 2020*. [online]. 2014 [cit. 2023-04-19]. Dostupné z: <http://www.mas-dolnobrezansko.cz/assets/File.ashx?id_org=500102&id_dokumenty=1377>.

MAS Dolnobřežansko. *Strategie komunitně vedeného místního rozvoje MAS Dolnobřežansko na období 2021–2027*. [online]. 2021. [cit. 2023-09-27]. Dostupné z: <http://www.mas-dolnobrezansko.cz/assets/File.ashx?id_org=500102&id_dokumenty=2362>.

MAS Dolnobřežansko. *Oficiální stránky místní akční skupiny*. [online]. 2023 [cit. 2023-09-26]. Dostupné z: <<http://www.mas-dolnobrezansko.cz/>>.

MŠMT. *ŠKOLSKÁ PRÁVNICKÁ OSOBA ZŘÍZENÁ DOBROVOLNÝM SVAZKEM OBCÍ: Metodický návod pro obecní samosprávy, dobrovolné svazky obcí a ředitele jimi zřizovaných škol a školských zařízení*. Praha. [online]. 2009. [cit. 2023-7-12]. Dostupné z:

<<https://www.msmt.cz/ministerstvo/skolska-pravnicka-osoba-zrizena-dobrovolnym-svazkem-obci>>.

OSN. *Handbook on Non-profit Institutions in the System of National Accounts*. New York: United Nations. [online]. 2003. [cit. 2023-04-30]. Dostupné z: <https://unstats.un.org/unsd/publication/seriesf/seriesf_91e.pdf>.

Úřad vlády ČR. *Strategie spolupráce veřejné správy s nestátními neziskovými organizacemi na léta 2021 až 2030*. [online]. 2021. [cit. 2023-5-11]. Dostupné z: <<https://vlada.gov.cz/assets/ppov/rnno/dokumenty/BROZURA-FINAL-S-PRILOHAMI.pdf>>.

Další zdroje:

Zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník.

Zákon č. 90/2012 Sb., o obchodních společnostech a družstvech (zákon o obchodních korporacích).

Zákon č. 248/1995 Sb., o obecně prospěšných společnostech

Zákon č. 3/2002 Sb., o církvích a náboženských společnostech ve znění zákona č. 495/2005 Sb., upravující právní postavení evidovaných právnických osob

Zákon č. 561/2004 Sb., školský zákon

10. Další seznamy

Seznam obrázků:

Obr. 1 Trojúhelník blahobytu dle Pestoffa

Obr. 2 Funkce neziskových organizací jako přispěvatelů do společenských subsystémů

Obr. 3 „Čtyři K“ jako vztahy NNO – státu

Obr. 4 Veřejná a institucionální advokacie

Obr. 5 Region Dolnobřežansko

Seznam tabulek:

Tab. 1 Typologie neziskových organizací v ČR

Tab. 2 Motivace OOS a firem ke spolupráci

Tab. 3 Rizika pro spolupracující OOS a firmy

Tab. 4 Výběr výzkumného vzorku

Tab. 5 Obyvatelstvo dle pohlaví a věku

Tab. 6 Vzdělanostní struktura

Tab. 7 Hospodářství a nezaměstnanost

Tab. 8 Počet forem spolupráce dle analýzy dokumentů

Seznam grafů:

Graf 1 Odvozená typologie vztahů mezi OOS a firmou

Graf 2 Vývoj počtu obyvatel v regionu

Graf 3 Rozložení sektorů mezi respondenty

Graf 4 Struktura respondentů OOS dle právní formy

Graf 5 Struktura respondentů státu dle právní formy

Graf 6 Struktura respondentů firem dle právní formy

Graf 7 Spolupráce se státním sektorem

Graf 8 Důvody nespolupracovat se státem

Graf 9 Formy spolupráce dle zvolené typologie

Graf 10 Motivy OOS ke spolupráci se státem

Graf 11 Motivy státu ke spolupráci s OOS

Graf 12 Iniciátor spolupráce OOS – stát

Graf 13 Rozhodování OOS – stát

Graf 14 Spolupráce OOS s firmami

Graf 15 Spolupráce firem s OO

Graf 16 Důvody OOS nespolupracovat s firmami

Graf 17 Formy spolupráce OOS – firmy dle zvolené typologie

Graf 18 Motivy OOS ke spolupráci

Graf 19 Motivy firem ke spolupráci

Graf 20 Rozhodování ve vztahu OOS – firma

Graf 21 Rozhodování ve vztahu firma – OOS

Seznam příloh:

Příloha č. 1 Výsledky analýzy dokumentů

Příloha č. 2 Dotazník pro OOS

Příloha č. 3 Dotazník pro subjekty státního sektoru

Příloha č. 4 Dotazník pro firmy

Přílohy

Příloha č. 1 Výsledky analýzy dokumentů

OOS - stát							OOS	OOS - firma						
Nezávislý poskytovatel služeb	Společná koordinace služeb	Poskytování dotovaných služeb	Dodávání outsourcingových služeb	Strategická konkurence	Partnerství	Advokacie / Lobbying		Filantropické aktivity firmy	Firmní nadace	Dohody o užití loga a názvu	Sponzoring	Propagace spojená s obchodním účelem /sdílený marketing	Propagace společného zájmu	Strategická spolupráce
*							Military Game z.s.							
*							Spolek S3 Collection Motorsport							
*							BUNKRÁK z.s.							
*							Modell Club Central Bohemia, z. s.							
*							Racing Club 2008 v AČR							
	*					*	<i>anonymizováno</i>							
	*					*	Sdružení rodičů a přátel při MŠ Březová-Oleško z. s.	*						
		*			*		STAR Research & Innovation Cluster, z. ú.	*		*		*	*	
	*	*					SH ČMS - Sbor dobrovolných hasičů Dolní Břežany	*						
		*					SH ČMS - Sbor dobrovolných hasičů Lhota							
*							Lesní mateřská škola da Vinci z. s.							
				*			Střední škola, základní škola a mateřská škola da Vinci							
*							Nadační fond Lenky Sušeňové						*	
	*	*			*		Základní umělecká škola Harmony, o.p.s.	*		*				
*							Nadační fond da Vinci							
*							Nadační fond Naděje pro Ninu							
*							Divadelní spolek Gen D							
		*					Sportuj a získáš, z. s.							
*							Jezdecký klub Harfa, z.s.	*						
	*	*			*		SK Olympie Dolní Břežany z.s.			*				
*							Maximus z.s.							
	*	*			*		Centrum Břežánek, z. ú.	*		*			*	
*							FEDERACE KLUBŮ HISTORICKÝCH MOTOCYKLŮ ČESKÉ REPUBLIKY							
*							Nadační fond Irský vlkodav	*		*				
		*					SCRIPTORIUM, spolek pro nekomerční vydávání odborné literatury							
					*		„SENIN o.s.“ - partnerství s obcí - viz web							
	*	*					Slow Food Youth Network Prague, z.s.							
*							Spolek přátel GHOSTBUSTERS							
*							Škola da Vinci z.s.							
*							Šumava 21							
	*	*					Život je věda, z.ú.							
*							DĚLEJ CO TĚ BAVÍ, z.s.							
		*					DOLNOBŘEŽANSKÁ BĚLICE, z.s.			*				
*							Exces super bike klub v AČR							
		*			*		MAS Dolnobřežansko o.p.s.			*			*	
*							PlayWisely ČR z.s.							
	*				*		Spolek rodičů při ZŠ Dolní Břežany							
	*	*					VIGVAM, z.ú.							
	*	*					SH ČMS - Sbor dobrovolných hasičů Osnice							
*							Child's way, z.ú.							
		*					Dobráci.cz o.p.s.							
		*					Majsan gym z.s.							
	*	*					TJ Sokol Jesenice, z.s.			*				
		*					Florbal Jesenice, z.s.			*				
*							Jezdecký klub Rangers, z.s.							
*							Jezdecký klub Vaněček, z.s.							
	*						ProEvent Makers, z.s.							
	*	*			*		SK Slavia Jesenice z.s.			*				
*							YC PanCzech, z.s.			*				
*							Spolek plavání a sportu Jesenice, z.s.							
*							Jezdecký klub Kocanda,z.s.							
*							Jezdecky-skokovy-klub.cz, z.s.							

OOS - stát							OOS	OOS - firma						
Nezávislý poskytovatel služeb	Společná koordinace služeb	Poskytování dotovaných služeb	Dodávání outsourcingových služeb	Strategická konkurence	Partnerství	Advokacie / Lobbying		Filantropické aktivity firmy	Firční nadace	Dohody o užití loga a názvu	Sponzorring	Propagace spojená s obchodním účelem	Propagace společného zájmu	Strategická spolupráce
*							Tenisový klub Neridé, z. s.							
		*					Atletika Jesenice, z.s.							
		*					<i>anonymizováno</i>							
*							WT KUNGFU, z.s.							
*							Česká transpersonální společnost, z.s.							
*							Český magický svaz, z.s.							
*							Dětský spolek REGÁČI z.s.							
					*	*	Jesenice - náš domov, z. s.							
	*						Krok vpřed, z. s.	*						
		*			*		MC Pohádka Jesenice u Prahy z.s.	*						
		*					Mezigenerační centrum Jesenice - klub, z.s.							
*							Micron z.s.							
*							Montanika z.s.							
		*					Nohejbalový klub Osnice, z.s.							
	*						Okrašlovací spolek Zdiměřice							
		*					Přátelé vyšeňovické tvrze, z.s.							
		*					Rybníkářský spolek Zdiměřice							
		*					Směšený pěvecký sbor JESENKA, z.s.							
*							Spolek Jsmeonline						*	
*							Spolek 2 CV Club							
	*						Asociace rodičů a přátel zdravotně postižených dětí v ČR, z.s. Klub RoAD							
		*					JAKA, z.s.						*	
*							Active moms & kids, z.s.							
*							Jednou stopou Českem, z.s.							
		*					Prostě srdcem z.s.							
	*						TS Hazard z.s.							
*							Český institut osamělosti, z.ú.							
*							Naděje pro Lexi z.s.							
		*			*		SH ČMS - Sbor dobrovolných hasičů Libeň	*						
		*					Sportovní klub Libeň, z.s.							
*							Ultimo z.s.							
	*						Vesello, z. s.							
		*					Youth Progress, z.s.							
*							Zp-team, z.s.							
		*					SH ČMS - Sbor dobrovolných hasičů Ohrobec							
	*	*					KC ČTYŘLÍSTEK, z.ú.							
*		*			*		Spolek rodičů ZŠ Ohrobec							
		*			*		TJ Okrouhlo, z.s.					*		
*							Celica Club Czech Republic, z.s.							
*							Dílna Okrouhlo							
	*	*					SH ČMS - Sbor dobrovolných hasičů Psáry							
		*					FES Academy z. s.							
*							Maří Cestovatelé z. s.							
		*					HOP Dolní Jirčany z.s.							
		*					Sportovní klub Rapid Psáry, z.s.					*		
	*	*					SK Českoslovan Dolní Jirčany z.s.							
		*					SK Floorball Academy z.s.							
*							Český institut všeobecného zdraví, z.s.							
*							Institut pro rodinu a mezilidské vztahy, z.ú.							
					*		Rodinné centrum Dolní Jirčany, z. s.							
*							TOYSAURUS, z.s.							
*							Spolek zelená, z.s.							
*							KARTCROSSKLUB v AČR							
		*					Důstojně Z.S.							
	*	*					SH ČMS - Sbor dobrovolných hasičů Vestec							
*							Viet Golf Club, z.s.					*		
					*		Tělovýchovná jednota Viktoria Vestec, z.s.					*		
	*	*					FK Optimum Sport VESTEC					*		
*							"ALLGOR zapsaný spolek."							
	*	*					Asociace dobrovolných záchranářů ČR z.s.							
	*	*					PES NEJVĚRNĚJŠÍ PŘÍTEL, z.s.							
		*					RODINNÉ CENTRUM BARÁČEK z.s.							

OOS - stát							OOS	OOS - firma					
Nezávislý poskyvatel služeb	Společná koordinace služeb	Poskytování dotovaných služeb	Dodávání outsourcovaných služeb	Strategická konkurence	Partnerství	Advokacie / Lobbying		Filantropické aktivity firmy	Firemní nadace	Dohody o užití loga a názvu	Sponzorring	Propagace spojená s obchodním účelem	Propagace společného zájmu
*							University of Manchester Czech and Slovak Society z.s.						
*							I. Vestecká sportovní z.s.						
*							Spolek PearFaction						
*							Český kynologický svaz ZKO Vestec - 693						
*							ETELA o.p.s.	*			*	*	
*							SÍLA RODINY, z.s.						
	*	*					SH ČMS - Sbor dobrovolných hasičů Skochovice						
	*	*					ŽÍT SPOLU-Vrané, z.ú.	*					
		*	*				SK Vrané nad Vltavou, z.s.				*		
		*					Okresní fotbalový svaz Praha - západ						
		*	*			*	Tělocvičná jednota Sokol Vrané nad Vltavou I.				*		
*							BNP Penguins z.s.						
*							Ju-Jitsu Praha, z. s.						
*							Nadace pozemního vojska AČR						
	*						Společnost Ozvěna, z.s.						
		*					Junák - český skaut, středisko Vltava Vrané nad Vltavou, z. s.						
		*			*		Stará škola, z.s.				*		
		*			*		ZO ČSOP 11/11 Zvoneček				*		*
*							Národní centrum sociálních studií, o.p.s.						
*							Divadelní spolek Uni-Drámo, z. s.				*		
	*	*			*		SK Sokol Zlatníky, z.s.	*			*		
*							Jezdecký klub Zlatníky, z.s.						
*							Česká padelová federace z.s.				*		
*							Artus Thor z.s.						
*							NADAČNÍ FOND POMOZTE PSŮM						
	*	*				*	Patriot 21 z.s.						
	*	*					Sousedé pod Kamínkem, z. s.						
	*						Spolek včelařů Zlatníky						
		*			*		Sokol Zvole, z.s.	*			*		
	*				*		SK ELI Dolní Břežany z.s.						
		*			*		SK ZVOLE, z.s.				*		
*							HMC Club, z.s.						
*							ATOM 5204 DRÁČATA Zvole u Prahy						
*							Jezdecký spolek Astrid, z.s.						
		*					" Lesní mateřská škola skřítky Pohádky, z.s."						
	*				*		SK meteor libeř						

Příloha č. 2 Dotazník pro OOS

I. Základní informace

Tato část dotazníku zjišťuje základní údaje o Vaší organizaci pro následnou analýzu dat.

- 1) Vyberte z nabídky právní formu Vaší organizace:

II. Vztahy a spolupráce se státem

Tato část dotazníku zjišťuje, zda a jakou formou spolupracujete s veřejnou správou (zde konkrétně se samosprávou – **obcemi a dále příspěvkovými organizacemi**) sídlícími v regionu **Dolnobřežansko** (Březová-Oleško, Dolní Břežany, Jesenice, Libeň, Ohrobec, Okrouhlo, Psáry, Vestec, Vrané nad Vltavou, Zlatníky-Hodkovice, Zvole).

- 2) Spolupracuje jakkoliv Vaše organizace s veřejnou správou v rámci regionu Dolnobřežansko? (vyberte jednu z možností)

- a. Ano
b. Ne (= postup na **Extra I.**)

- 3) Jak byste charakterizovali svůj vztah či formu spolupráce s veřejnou správou? (označit můžete více možností)

- **Nezávislý poskytovatel služeb** (bez přímých vazeb)
- **Společná koordinace služeb**
- **Poskytování dotovaných služeb** (veřejná správa přispívá na provoz organizace finančně či nefinančně)
- **Dodávání outsourcovaných služeb** (veřejná správa si smluvně najímá organizaci pro realizaci služeb)
- **Strategická konkurence** (organizace konkuruje poskytováním stejné služby jako samospráva či příspěvková organizace z důvodu její nedostatečné kvality)
- **Partnerství** (realizace společných projektů – př. rozvojové, sociální ...)
- **Advokacie / Lobbying** (organizované prosazování daného zájmu u samosprávy či příspěvkové organizace)
- **Jinou formou (prosím uveďte):**

- 4) Co bylo motivací pro výběr dané formy spolupráce s veřejnou správou? (označit můžete více možností u forem spolupráce, které se Vás týkají)

	Společné cíle a hodnoty	Sdílení odbornosti	Potřeby komunity	Budování důvěry	Vyšší legitimita u veřejnosti	Dostupnost zdrojů a infrastruktury	Inovativní přístupy	Získání vlivu k prosazování zájmů	Zkvalitnění služby a přístupu k ní
Nezávislý poskytovatel služeb									
Společná koordinace služeb									
Poskytování dotovaných služeb									
Dodávání outsourcovaných služeb									
Strategická konkurence									

Partnerství									
Advokacie / Lobbying									

Jiné: (uveďte) _____

- 5) Kdo spolupráci inicioval, byla Vaše organizace oslovena veřejnou správou nebo jste Vy oslovili jí? **(vyberte jednu z možností u forem spolupráce, které se Vás týkají)**

	Spolupráci iniciovala naše organizace	Se spoluprací nás oslovila veřejná správa
Nezávislý poskytovatel služeb		
Společná koordinace služeb		
Poskytování dotovaných služeb		
Dodávání outsourcovaných služeb		
Strategická konkurence		
Partnerství		
Advokacie / Lobbying		

- 6) Kdo má hlavní rozhodovací pravomoc v rámci probíhající spolupráce? **(označit můžete více možností u forem spolupráce, které se Vás týkají)**

	Spíše rozhoduje naše organizace	Spíše rozhoduje veřejná správa	Rozhodujeme společně
Nezávislý poskytovatel služeb			
Společná koordinace služeb			
Poskytování dotovaných služeb			
Dodávání outsourcovaných služeb			
Strategická konkurence			
Partnerství			
Advokacie / Lobbying			

(Postup na III. Vztahy a spolupráce s komerčními firmami)

Extra I.

- 7) Z jakého důvodu nespolupracujete s veřejnou správou v regionu Dolnobřežansko? **(Prosím uveďte)**
- 8) Plánujete v budoucnu spolupracovat s veřejnou správou v regionu Dolnobřežansko? **(vyberte jednu z možností)**
- Ano
 - Ne **(=postup na III. Vztahy a spolupráce s komerčními firmami)**
- 9) Pokud ano, prosím popište jakou formou?

III. Vztahy a spolupráce s komerčními firmami

Tato část dotazníku zjišťuje, zda a jakou formou spolupracujete s komerčními firmami (s.r.o., a.s., družstvo aj.) sídlícími v regionu **Dolnobřežansko** (Březová-Oleško, Dolní Břežany, Jesenice, Libeň, Ohrobec, Okrouhlo, Psáry, Vestec, Vrané nad Vltavou, Zlatníky-Hodkovice, Zvole).

10) Spolupracuje jakkoliv Vaše organizace se soukromými firmami v rámci regionu Dolnobřežansko? (vyberte jednu z možností)

- a. Ano
- b. Ne (= postup na **Extra II.**)

11) Jakou formou s firmami spolupracujete? (označit můžete více možností)

- **Filantropické aktivity firmy** (finanční či nefinanční dárcovství, př. odborné poradenství, pronájem prostor, poskytnutí reklamních ploch, využití dobrovolnické práce jejich zaměstnanců ...)
- **Firemní nadace** (finanční podpora z firemních nadací a nadačních fondů)
- **Dohody o užití loga a názvu** (firmy platí Vaší organizaci za možnost využít Váš název a logo)
- **Sponzoring** (firmy Vám platí za možnost, že jejich značka může být spojena s Vaší organizací)
- **Propagace spojená s obchodním účelem/sdílený marketing** (finanční či nefinanční podpora od firmy dle výnosnosti jejich produktů či služeb, firma propaguje účel Vaší organizace)
- **Propagace společného zájmu** (společná činnost a propagace s firmou k podpoře určitého cíle)
- **Strategická spolupráce**
- **Jinou formou (prosím uveďte):**

12) Co bylo motivací pro výběr dané formy spolupráce s firmou? (označit můžete více možností u forem spolupráce, které se Vás týkají)

	Financování	Jiné firemní zdroje	Publicita	Podpora provozních činností
Filantropické aktivity firmy				
Firemní nadace				
Dohody o užití loga a názvu				
Sponzoring				
Propagace spojená s obchodním účelem/sdílený marketing				
Propagace společného zájmu				
Strategická spolupráce				

Jiné: (uveďte) _____

13) Kdo spolupráci inicioval, byla Vaše organizace oslovena firmou nebo jste Vy oslovili firmu? (vyberte jednu z možností u forem spolupráce, které se Vás týkají)

	Spolupráci iniciovala naše organizace	Se spoluprací nás oslovila firma
Filantropické aktivity firmy		

Firemní nadace		
Dohody o užití loga a názvu		
Sponzoring		
Propagace spojená s obchodním účelem/sdílený marketing		
Propagace společného zájmu		
Strategická spolupráce		

14) Kdo má hlavní rozhodovací pravomoc v rámci probíhající spolupráce? (označit můžete více možností u forem spolupráce, které se Vás týkají)

	Spíše rozhoduje naše organizace	Spíše rozhoduje firma	Rozhodujeme společně
Filantropické aktivity firmy			
Firemní nadace			
Dohody o užití loga a názvu			
Sponzoring			
Propagace spojená s obchodním účelem/sdílený marketing			
Propagace společného zájmu			
Strategická spolupráce			

(Postup na IV. Závěr)

Extra II.

- 15) Z jakého důvodu nespolupracujete se soukromými firmami v regionu Dolnobřežansko? (Prosím uveďte)
- 16) Plánujete v budoucnu spolupracovat se soukromou firmou v regionu Dolnobřežansko? (vyberte jednu z možností)
- Ano
 - Ne (= postup na IV. Závěr)
- 17) Pokud ano, prosím popište jakou formou.

IV. Závěr

- 18) Chcete-li něco doplnit ke vztahům a spolupráci s veřejnou správou, prosím uveďte:
- 19) Chcete-li něco doplnit ke vztahům a spolupráci se soukromými firmami, prosím uveďte:

Velice Vám děkuji za Vás čas, který jste věnoval/a vyplnění dotazníku. Nyní prosím dotazník odešlete.

Příloha č. 3 Dotazník pro subjekty státního sektoru

I. Základní informace

Tato část dotazníku zjišťuje základní údaje o Vašem subjektu pro následnou analýzu dat.

- 1) Vyberte z nabídky právní podstatu Vašeho subjektu:

II. Vztahy a spolupráce s organizacemi občanské společnosti

Tato část dotazníku zjišťuje, zda a jakou formou spolupracujete s organizacemi občanské společnosti, resp. nestátními neziskovými organizacemi (**spolky, pobočné spolky, ústavy, obecně prospěšné společnosti, nadace, nadační fondy, školské právnické osoby**) sídlícími v regionu **Dolnobřežansko** (Březová-Oleško, Dolní Břežany, Jesenice, Libeř, Ohrobec, Okrouhlo, Psáry, Vestec, Vrané nad Vltavou, Zlatníky-Hodkovice, Zvole).

- 2) Spolupracuje jakkoliv Váš subjekt s organizacemi občanské společnosti v rámci regionu Dolnobřežansko? (vyberte jednu z možností)

- a. Ano
b. Ne (= **postup na Extra**)

- 3) Jak byste charakterizovali svůj vztah či formu spolupráce s organizacemi občanské společnosti? (označit můžete více možností)

- **Nezávislý poskytovatel služeb** (bez přímých vazeb)
- **Společná koordinace služeb**
- **Poskytování dotovaných služeb** (veřejná správa přispívá na provoz organizace finančně či nefinančně)
- **Dodávání outsourcovaných služeb** (veřejná správa si smluvně najímá organizaci pro realizaci služeb)
- **Strategická konkurence** (organizace konkuruje poskytováním stejné služby jako samospráva či příspěvková organizace z důvodu její nedostatečné kvality)
- **Partnerství** (realizace společných projektů – př. rozvojové, sociální ...)
- **Advokacie / Lobbying** (organizované prosazování daného zájmu u samosprávy či příspěvkové organizace)
- **Jinou formou (prosím uveďte):**

- 4) Co bylo motivací pro výběr dané formy spolupráce s organizací občanské společnosti? (označit můžete více možností u forem spolupráce, které se Vás týkají)

	Společné cíle a hodnoty	Sdílení odbornosti	Potřeby komunity	Budování důvěry	Vyšší legitimita u veřejnosti	Dostupnost zdrojů a infrastruktury	Inovativní přístupy	Získání vlivu k prosazování zájmů	Zkvalitnění služby a přístupu k ní
Nezávislý poskytovatel služeb									
Společná koordinace služeb									
Poskytování dotovaných služeb									
Dodávání outsourcovaných služeb									
Strategická konkurence									
Partnerství									

Advokacie / Lobbying									
----------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--

Jiné: (uveďte) _____

- 5) Kdo spolupráci inicioval, byl Váš subjekt osloven organizací občanské společnosti nebo jste Vy oslovili jí? **(vyberte jednu z možností u forem spolupráce, které se Vás týkají)**

	Spolupráci iniciovala náš subjekt	Se spoluprací nás oslovila organizace
Nezávislý poskytovatel služeb		
Společná koordinace služeb		
Poskytování dotovaných služeb		
Dodávání outsourcovaných služeb		
Strategická konkurence		
Partnerství		
Advokacie / Lobbying		

- 6) Kdo má hlavní rozhodovací pravomoc v rámci probíhající spolupráce? **(označit můžete více možností u forem spolupráce, které se Vás týkají)**

	Spíše rozhoduje náš subjekt	Spíše rozhoduje organizace	Rozhodujeme společně
Nezávislý poskytovatel služeb			
Společná koordinace služeb			
Poskytování dotovaných služeb			
Dodávání outsourcovaných služeb			
Strategická konkurence			
Partnerství			
Advokacie / Lobbying			

(Postup na III. Závěr)

Extra

- 7) Z jakého důvodu nespolupracujete s organizacemi občanské společnosti v regionu Dolnobřežansko? **(Prosím uveďte)**
- 8) Plánujete v budoucnu spolupracovat s organizací občanské společnosti v regionu Dolnobřežansko? **(vyberte jednu z možností)**
- Ano
 - Ne **(=postup na otázku III. Závěr)**
- 9) Pokud ano, prosím popište jakou formou?

III. Závěr

- 10) Chcete-li něco doplnit ke vztahům a spolupráci s organizacemi občanské společnosti, prosím uveďte:

Velice Vám děkuji za Váš čas, který jste věnoval/a vyplnění dotazníku. Nyní prosím dotazník odešlete.

Příloha č. 4 Dotazník pro firmy

I. Základní informace

Tato část dotazníku zjišťuje základní údaje o Vaší společnosti pro následnou analýzu dat.

- 1) Vyberte z nabídky právní formu Vaší společnosti:

II. Vztahy a spolupráce s organizacemi občanské společnosti

Tato část dotazníku zjišťuje, zda a jakou formou spolupracujete s organizacemi občanské společnosti, resp. nestátními neziskovými organizacemi (**spolky, pobočné spolky, ústavy, obecně prospěšné společnosti, nadace, nadační fondy, školské právnické osoby**) sídlícími v regionu **Dolnobřežansko** (Březová-Oleško, Dolní Břežany, Jesenice, Libeň, Ohrobec, Okrouhlo, Psáry, Vestec, Vrané nad Vltavou, Zlatníky-Hodkovice, Zvole).

- 2) Spolupracuje jakkoliv Vaše firma s organizacemi občanské společnosti v rámci regionu Dolnobřežansko? (vyberte jednu z možností)

- a. Ano
b. Ne (=postup na **Extra**)

- 3) Jakou formou s organizacemi občanské společnosti spolupracujete? (označit můžete více možností)

- **Filantropické aktivity firmy** (finanční či nefinanční dárcovství, př. odborné poradenství, pronájem prostor, poskytnutí reklamních ploch, využití dobrovolnické práce Vašich zaměstnanců ...)
- **Firemní nadace** (finanční podpora z firemních nadací a nadačních fondů)
- **Dohody o užití loga a názvu** (platíte organizaci za možnost využití jejího názvu a loga)
- **Sponzoring** (platíte organizaci za možnost, že Vaše značka může být spojena s jejich organizací)
- **Propagace spojená s obchodním účelem/sdílený marketing** (finanční či nefinanční podpora organizace dle výnosnosti Vašeho produktu či služby, zároveň propagujete účel dané organizace)
- **Propagace společného zájmu** (společná činnost a propagace k podpoře určitého cíle organizace)
- **Strategická spolupráce**
- **Jinou formou (prosím uveďte):**

- 4) Co bylo motivací pro výběr dané formy spolupráce s organizací občanské společnosti (označit můžete více možností u forem spolupráce, které se Vás týkají)

	Podpora poslání neziskové organizace	Vztah s cílovou skupinou	Publicita	Rozvoj lidských zdrojů	Zvýšení prodeje
Filantropické aktivity firmy					
Firemní nadace					
Dohody o užití loga a názvu					
Sponzoring					
Propagace spojená s obchodním účelem/sdílený marketing					
Propagace společného zájmu					

Strategická spolupráce					
------------------------	--	--	--	--	--

Jiné: (uved'te) _____

- 5) Kdo spolupráci inicioval, byla Vaše firma oslovena organizací občanské společnosti nebo jste Vy oslovili jí? **(vyberte jednu z možností u forem spolupráce, které se Vás týkají)**

	Spolupráci iniciovala naše společnost	Se spoluprací nás oslovila organizace
Filantropické aktivity firmy		
Firemní nadace		
Dohody o užití loga a názvu		
Sponzoring		
Propagace spojená s obchodním účelem/sdílený marketing		
Propagace společného zájmu		
Strategická spolupráce		

- 6) Kdo má hlavní rozhodovací pravomoc v rámci probíhající spolupráce? **(označit můžete více možností u forem spolupráce, které se Vás týkají)**

	Spíše rozhoduje naše společnost	Spíše rozhoduje organizace	Rozhodujeme společně
Filantropické aktivity firmy			
Firemní nadace			
Dohody o užití loga a názvu			
Sponzoring			
Propagace spojená s obchodním účelem/sdílený marketing			
Propagace společného zájmu			
Strategická spolupráce			

(Postup na III. Závěr)

Extra

- 7) Z jakého důvodu nespolupracujete s organizacemi občanské společnosti v regionu Dolnobřežansko? **(Prosím uveďte)**
- 8) Plánujete v budoucnu spolupracovat s organizací občanské společnosti v regionu Dolnobřežansko? **(vyberte jednu z možností)**
- Ano
 - Ne **(=postup na III. Závěr)**
- 9) Pokud ano, prosím popište jakou formou?

III. Závěr

- 10) Chcete-li něco doplnit ke vztahům a spolupráci s organizacemi občanské společnosti, prosím uveďte:

Velice Vám děkuji za Váš čas, který jste věnoval/a vyplnění dotazníku. Nyní prosím dotazník odešlete.