

**NADACE ROZVOJE OBČANSKÉ SPOLEČNOSTI**

**POSTAVENÍ, PROBLÉMY  
A POTENCÁL ROZVOJE  
OBČANSKÉ SPOLEČNOSTI**

Interpretace dat z hloubkových rozhovorů

**Září 2017**

*Kvalitativní výzkum, hloubkové rozhovory s odborníky zabývajícími se problematikou neziskového sektoru, je jedním z šetření uskutečněných Nadací rozvoje občanské společnosti v současné době v České republice. Jeho hlavním cílem bylo získat odborná stanoviska a postřehy k problematice občanské společnosti a NNO, jež bude možné v následujících krocích využít pro koncepci zpracování podpory českých nestátních neziskových organizací.*

*Celkově bylo uskutečněno deset hloubkových rozhovorů. Výběr respondentů pro hloubkové rozhovory byl veden snahou zmapovat oblast neziskového sektoru co nejdůvěrněji a dát prostor různým zkušenostem jednotlivých účastníků šetření. Z toho důvodu byli mezi dotazovanými jak lidé působící na různých pozicích veřejného života, tak i zástupci neziskového sektoru.*

## **Obsah**

1. Obecná východiska současné situace NNO .....	4
2. Vnější prostředí fungování NNO .....	6
3. Problémy NNO.....	8
4. Potenciál ke změně.....	14

## 1. Obecná východiska současné situace NNO

Pro neziskový sektor, potažmo pro činnost NNO je klíčová existence funkční občanské společnosti. Dává prostor pro aktivity a účast občanů na ovlivňování podmínek, ve kterých žijí, a vytváří pocit sounáležitosti ve společnosti. Vymezení pojmu občanská společnost je složité, existuje mnoho různých definic od širokého pojetí občanské společnosti jako prostoru mezi státem a firemním sektorem až po úzké vnímání občanské společnosti coby souhrnu nestátních neziskových organizací.

Komplikovanost chápání občanské společnosti se projevuje i v názorech vybraných expertů. Značná část z nich se této otázce buď přímo vyhýbá, nebo pouze konstatuje, že vztah občanské společnosti a neziskového sektoru je příliš složitý a nelze jej jednoznačně zodpovědět. Konkrétnější odpovědi jsou v menšině a směřují především k nedostatkům fungování současné občanské společnosti. Jedním z hlavních problémů je nezakotvenost a malá strukturovanost občanské společnosti, která brání schopnosti formulovat a vyjádřit její potřeby. Občanská společnost je roztržštěná do různých zájmových skupin a postrádá snahu o spojování. V důsledku rozvoje sociálních sítí se smazává rozdíl mezi soukromým a veřejným, což také vede ke ztrátě vztahu občanské společnosti k sobě samé. K problémům občanské společnosti patří rovněž špatně postavená, respektive neexistující výchova k občanství, jakou má například ve výzkumu zmiňovaná Amerika nebo Německo. Jiný zmíněný názor chápe občanskou společnost jako místo subsidiarity, prostor pro aktivity na úrovni regionů a obcí (příklad skandinávských zemí nebo Holandska) a hlavní problém spatřuje v nedostatečném propojování činností jednotlivých subjektů v rámci regionů.

Celkově lze říci, že pokud se odpovědi odborníků otázky občanské společnosti nevyhýbají, pak ji vidí spíše v intencích úzkého pojetí definujícího občanskou společnost coby souhrn nevládních neziskových organizací. Vnímání občanské společnosti v širší rovině sounáležitosti lidí, která překračuje jejich skupinové zájmy, je zcela ojedinělé. Jde o abstraktní vidění občanské společnosti jako něčeho, k čemu se může člověk přihlásit jako občan (nikoliv jako spotřebitel nebo jako soukromá osoba) a může se tam s vědomím, že ostatní to považují za užitečné a důležité pro celek, realizovat. Toto pojetí je ovšem spojeno s určitou skepsí, že vědomí užitečnosti práce pro celek, přispívání k dobru celku, v současné společnosti rozpadlé na zájmové skupiny není.

Jestliže hovoříme o určitých rozpacích a nejasnostech v chápání občanské společnosti na straně odborné veřejnosti, pak u laické veřejnosti je již situace téměř žalostná a v jistém smyslu alarmující. Oslovení odborníci se jednomyslně shodují na tom, že obecná míra

informovanosti běžné veřejnosti o otázkách občanské společnosti je na velmi nízké úrovni. Pro populaci jako celek je občanská společnost těžko uchopitelné téma a znalosti běžných lidí jsou jen velmi mlhavé, případně mylné (např. spojování s charitou). Neinformovanost, neznalost základních prvků občanské společnosti je alarmující zejména ze dvou důvodů. Za prvé snižuje aktivitu lidí a jejich ochotu podílet se na ovlivňování podmínek, v nichž žijí. Malá motivace k vlastní angažovanosti je o to závažnější, že stále přetrvává v povědomí veřejnosti přesvědčení o státu, který nakonec vše vyřeší. Druhým důvodem je otevírání prostoru pro nedůvěřivé nebo nepříznivé postoje vůči nestátním neziskovým organizacím. Neinformovanost veřejnosti je vhodným podhoubím pro vytváření a přijímání zjednodušených, často negativních soudů až výpadů vůči neziskovým organizacím.

## 2. Vnější prostředí fungování NNO

Podle expertních stanovisek existují tři základní okruhy subjektů, které se podílejí na vytváření prostoru pro činnost neziskových organizací – stát, média a veřejnost.

Názory na **stát a jeho politiku** nejsou jednotné. Na jedné straně přiznává část odborníků, že pohled na občanskou společnost a neziskový sektor se mění k lepšímu. NNO přestávají být vnímány jako nežádoucí, konkurenční činitelé.

*„Politici prostě postupem času začali chápat, že ta občanská společnost není nepřítel, ale že to může být partner a že v leccěms může být i nápomocná. Ať už tím, že nastavíte etické zrcadlo nebo že poskytuje expertízu určitého druhu nebo zkušenosti, které oni sami nemají.“*

V rámci pozitivních hodnocení role státní politiky jsou zmiňovány některé konkrétní kroky a opatření – Rada vlády pro NNO, ministerský dotační program ze zdrojů EU *Budování kapacit a profesionalizace NNO* (je považován za velkorysý a metodicky dobře připravený) a dokument *Státní politika vůči NNO*.

Vedle příznivých hodnocení se ve stanoviscích odborníků objevují s přibližně stejnou četností opačné soudy, vyjadřující přesvědčení, že pro některé politiky jsou NNO stále nevítaným segmentem společnosti. Projevem toho je nevhodné zasahování státu do činností NNO a malá vůle k jejich podpoře. V reálné podobě to znamená především přetrvávající problém systému financování NNO a nadměrnou byrokracii.

Na rozdíl od nejednoznačného pohledu na stát a jeho politiku jsou názory na **vliv médií** v zásadě shodné. Média jsou přehlcená a svojí prioritní orientací na kontroverzní témata podporují špatný obraz neziskového sektoru. Je ovšem třeba poznamenat, že ruku v ruce s těmito negativními názory na působení médií jsou prezentovány i pochybnosti o způsobilosti NNO prosadit se v médiích. Příčinou je nedostatek finančních zdrojů potřebných k sebeprezentaci v médiích a zejména pak nevyhovující PR (neschopnost přetavit informace o působení NNO do poutavé formy, např. v podobě přitažlivých příběhů). Přiznání nedostatků na obou stranách (u médií i u neziskových organizací) se projevuje napříč celou skupinou dotazovaných. Pouze v jednom případě se objevuje názor, že problémový vliv médií není způsoben nezájmem ze strany médií, ale neschopností NNO komunikovat a věci vysvětlit.

Charakteristickým rysem postojů **veřejnosti** k působení NNO je podle oslovených expertů určitá lhostejnost, často nejistota přecházející mnohdy od nedůvěry až k odmítání, případně zjevné zášti. Nejedná se sice o univerzální charakteristiku postojů platnou pro veškerou veřejnost, ale ve stanoviscích odborníků je zmiňovaná velmi často jako problém. Lze

předpokládat, že komplikované postoje veřejnosti k činnostem NNO jsou primárně zapříčiněny neinformovaností a neznalostí lidí a posíleny vlivem médií.

Shrneme-li působení zmiňovaných hlavních aktérů, pak můžeme soudit, že vnější prostředí není fungování neziskového sektoru zcela nakloněné. Pro NNO to s sebou nepochybně nese komplikace při budování potřebného prostoru pro vlastní aktivity.

### 3. Problémy NNO

Škála překážek, s nimiž se nestátní neziskové organizace potkávají, je podle vyjádření expertů poměrně široká. Zahrnuje několik rozmanitých oblastí, počínaje financováním a konče systémem vzdělávání.

**Zajišťování finančních prostředků** je spornou otázkou jak v rovině státní politiky, tak i v rovině samotných NNO. Na úrovni státní politiky je zmiňován především způsob přidělování dotací. Problém podle odborníků netkví primárně v nedostatku financí, ale v jejich špatném rozdělování a malé flexibilitě v rámci dotačních programů státu. Nepružnost dotací je hodnocena negativně nejen proto, že ne vždy reaguje na podporu projektů aktuálně potřebných. Podle oslovených odborníků svazuje také organizacím ruce, nepodporuje jejich rozvoj. V této souvislosti zazněl v diskusi například námět na nahrazení stávajícího systému dotací formou neúčelových dotací tak, aby bylo možné rozvíjet organizaci, nikoli čerpat finance pouze na daný projekt. Za překážku je rovněž považovaná krátkodobost období, na které jsou dotace přidělovány. Jednorozční cyklus udržuje organizace v nejistotě. Zaručenější dotace (ne pouze na jeden rok) by také napomohly k vyrovnání prostředí mezi NNO a příspěvkovými organizacemi.

Další pochybnosti budí pragmatismus a apriorní účelovost v současné době hojně aplikovaného grantového systému. Samostatnou otázkou je, do jaké míry odpovídají výzvy grantů realitě a požadavkům, kterými je třeba se zabývat. Snaha získat grant vyžaduje přizpůsobit se vypsáním parametrům, což mnohdy znamená taktizovat a částečně, nejednou zcela, rezignovat na vlastní záměry a plány.

*„Lidi nepíšou granty o tom, že by chtěli něco vymyslet, ale přemýšlejí, co mají šanci získat.“* Snaha finančně zajistit aktivity z grantů zároveň narušuje možnost dlouhodobého koncepčního řízení organizace.

Největším problémem na straně NNO, na němž se bez výjimek všichni shodují, je jejich závislost na veřejných rozpočtech a absence vícezdrojového financování. Hlavní příčinou je podle odborníků nedostatečné zapojení institutu dárcovství do financování činností jednotlivých NNO. Dárcovství vnímané jako přirozený podíl na veřejném životě se prosazuje jen zvolna (ne výjimečně je stále spojované s charitou) a pro NNO je problém získávat jak individuální, tak firemní podporovatele, zejména pak dlouhodobé. A přestože se věci přece jenom mění k lepšímu, na situaci v nestátních neziskových organizacích to není příliš znát. Potenciál dárcovství je ze strany NNO využíván, jak v objemu získaných prostředků, tak i v podílu participujících osob, stále velmi omezeně. Na základě odhadu některých odborníků



zhruba v rozsahu 15 %, což v porovnání se západními evropskými státy představuje jen minimální míru.

V pozitivní účinek většího objemu prostředků získaných prostřednictvím dárců (významnější nezávislost na veřejných zdrojích a s ní spojená větší flexibilita v hospodaření i ve vlastních aktivitách organizace, snížení rivality mezi jednotlivými organizacemi v boji o podporu) věří naprostá většina odborníků. Naděje, že by se další vývoj mohl tímto směrem ubírat, existují. Pochybnosti o šancích na intenzivnější rozvoj soukromého dárcovství zazněly v průběhu rozhovorů jenom jednou.

*„Přibývá donátorů, kteří mají pocit, že si tím darem něco kupují, že tam visí ve vzduchu nějaký dluh, který může představovat nějakou protislužbu.“*

Vedle překážek spojených se získáváním finančních zdrojů se NNO potkávají i s problémy **v oblasti legislativy**. Potřebné legislativní normy buď úplně chybí, nebo přicházejí pozdě, případně se jejich uvádění protahuje.

Jedna z postrádaných legislativních norem se vztahuje k získávání dárců. Podle sledovaného šetření by měl stát projevovat větší podporu dárcovství a na legislativní úrovni pracovat na motivačním daňovém systému a lepším systémem pobídek se záměrem aktivovat co nejširší škálu potenciálních dárců, speciálně pak dárců ze střední podnikatelské sféry.

*„Ale tady jde hlavně o tu střední vrstvu lidí, kteří jsou na tom ekonomicky dobře. Aby to opravdu fungovalo to financování, tak musí opravdu vzejít z té domácí podnikatelské sféry s tím, že ty lidi k tomu mají nějaký vztah.“*

Kritice podrobují oslovení odborníci legislativu také proto, že některé normy nejsou dostatečně zabezpečené před zneužíváním, přesněji řečeno, jejich využití se v praxi obrací proti principům občanské společnosti. Příkladem je zřizování NNO, kdy sdružení si může založit v podstatě kdokoli, i pro prosazování konkrétního zájmu úzké skupiny lidí. To způsobuje určitou nevyváženost mezi veřejným zájmem a nepochybně kalkulovaným zájmem daného okruhu osob. Vzpomeneme-li ne příliš pozitivního vnímání neziskového sektoru, může tento stav k takovému obrazu také přispívat.

K negativním soudům o legislativě je třeba poznamenat, že vedle kritiky připouštějí někteří odborníci, že pro potřebná legislativní opatření chybí dostatek důvěryhodných dat, která by mapovala skutečný stav věcí v neziskovém sektoru. V této souvislosti zazněl v průběhu rozhovorů požadavek na zřízení systému spolehlivých indikátorů monitorování stavu jednotlivých subjektů neziskového sektoru s podporou státu.

Řadu nestátních neziskových organizací tíží i ustavičně narůstající **množství požadovaných administrativních úkonů**, kontrol, výkaznictví a přiznání. Souhrnně řečeno, *„prostá byrokratická reprodukce v podmínkách stále se zesložitujících byrokratických procedur“* je pro NNO enormní problém, který ve svých důsledcích demotivuje a brzdí aktivitu lidí

s vážným zaujetím pro věc. Nutnost věnovat značnou část vlastní kapacity na udržení chodu byrokracie je zvláště zatěžující pro malé organizace a organizace z menších komunit. Podle odborníků v této věci nijak významně nepomáhá ani postupující digitalizace a odbourávání papírové agendy.

Do přehledu problémů náleží taktéž již zmiňované **působení médií** a jeho vliv na veřejné mínění. Jak bylo řečeno, média celkovému obrazu neziskového sektoru nepomáhají. Soustředěním na vybraná témata (častokrát kontroverzní) opomíjejí řadu potřebných a pro společnost užitečných činností NNO. Vliv médií na veřejnost je obecně nepominutelný a média účelovým výběrem a akcentací kontroverzních témat napomáhají zkreslenému vnímání NNO, ovšem snadněji směrem k negativním soudům.

Obdobnou roli „deformátora“ veřejného mínění hrají i někteří **politici a vrcholní představitelé státu**. Výpady proti určitým typům nestátních neziskových organizací, spolu s neochotou připustit užitečnost práce neziskového sektoru, přispívají k pocitu nedůvěry a významnou měrou komplikují podmínky pro fungování NNO. Část odborníků se domnívá, že vytváření takové nálady ve společnosti je přímo součástí politické strategie určitých osob.

V dosavadním výčtu se zatím objevovaly obtíže vyvolané vnějšími okolnostmi. Oslovení experti uvádějí ovšem i problémy uvnitř neziskového sektoru. Za jeden z důležitých považují **roztříštěnost neziskového sektoru** bez výraznější vůle ke spolupráci. Nutno podotknout, že užší spolupráce mezi jednotlivými NNO je sice považovaná za velice žádoucí, zároveň jsou ale mezi odborníky patrné jisté pochybnosti, zda NNO jsou schopné v dohledném horizontu na stávajícím stavu něco vlastními silami změnit. Už jenom proto, že v současné době vystupují jednotlivé organizace vůči sobě jako rivalové v boji o zajištění finančních prostředků.

S problémem spolupráce souvisí i **téma střešních organizací na národní a nadnárodní úrovni**. I tady platí totéž jako v případě spolupráce jednotlivých organizací. Zastřešení NNO je pokládáno za důležité, na národní úrovni především pro komunikaci potřeb a názorů, pro jednání se státem apod. Na úrovni přesahující hranice státu z toho důvodu, že umožní čerpání financí, získání know-how, nová partnerství, zvyšování odbornosti a poskytne příležitost pro další růst manažerů NNO. Společně s tím vystupují opět skeptické názory, zda je při příznačné rozdrobenosti neziskového sektoru reálné, aby vznikaly integrační projekty, a to i v rámci podobně orientovaných organizací. Na mezinárodní úrovni k tomu přistupuje ještě přetíženost pracovníků organizací, nedostatek kapacit pro práci navíc a obava o nedostatek prostředků na placení členských příspěvků (nemožnost využít k tomu účelu dotace).

Jako zásadní problém NNO vidí odborníci **profesionální úroveň vlastních pracovníků organizací**. Přestože se podle expertů situace v tomto ohledu zlepšuje, profesionální rozvoj pracovníků NNO má stále značné rezervy.

Posilování personálních kapacit NNO by se mělo zaměřit zejména na management organizací. NNO by měly mít jasno v tom, jaké jsou jejich cíle, poslání, činnosti a jak k nim dospět. Kvalitní manažery je ovšem třeba příslušným způsobem zaplatit. Při převládající závislosti hospodaření většiny NNO na dotacích se ze shánění prostředků na odměňování kvalitních manažerů stává otázka, na kterou NNO neznají odpověď.

*„V tuto chvíli se nejvíce obávám, že bohužel ten tlak na tu efektivitu je tak silný, že vlastně ty organizace, když to půjde tímto systémem, tak v podstatě nebude mít kdo řídit. Nebude možné zaplatit manažerské pozice, protože náklady na úhradu výkonu manažerských pozic budou patřit do neuznatelných nákladů při žádání o veřejné dotace. A tohle myslím, že je něco, co bychom měli říct, že v zájmu celé společnosti je tohle něco, co poškozuje klienty, poškozuje zaměstnance neziskovek“.*

*„...mělo by to být nastaveno tak, že od nějakého počtu zaměstnanců, nebo nějaké velikosti, nebo nějakého rozpočtu není možné, aby sice organizace dostala projekt, ale aby v tom projektu nebyly vynaloženy finance na úhradu některé z těch manažerských pozic. Jestli chceme mít profesionálně fungující organizace, tak je jasné, že je musejí řídit profesionálové a ti profesionálové ale potom musejí mít kompetence a i vhodné podmínky.“*

Jinou bariérou, dopadající tentokrát i na vnímání nestátních neziskových organizací mezi veřejností, je celková **nečitelnost neziskového sektoru**. Neziskový sektor je příliš členitý a nestrukturovaný a běžný občan se v něm těžko orientuje. A nejenom běžný občan. Vyznat se dobře v množství neziskových organizací, rozpoznat kvalitu jejich práce je mnohdy obtížné i pro samotné pracovníky neziskovek. Dozajista to není klíčový důvod malé vůle ke spolupráci a integraci NNO, nicméně jistá překážka to je. Ve spojitosti s tím vyvstává potřeba vytvoření jakýchsi standardů transparentnosti nebo standardů kvalitního fungování a informování o činnosti jednotlivých NNO. V této souvislosti je připomínaná soutěž *Neziskovka roku* Nadace rozvoje občanské společnosti a *Známka kvality* Fóra dárců jako příklad aktivit, které o nastavení základních standardů usilují.

Sporný je podle části expertů rovněž **sklon k apolitičnosti** NNO. Podle jejich názorů je taková tendence výrazem jisté nevyzrálosti a absence vědomí, že prosadit své cíle lze v některých oblastech jen politicky.

Ne přímo problémem, ale věcí, která stojí za pozornost, jsou **rozdíly mezi organizacemi ve městech a na venkově**. Každý z obou typů organizací má svá specifika, ale také nejednotné šance. Je rozdíl ve fungování organizací působících ve městech a malých obcích. Městské NNO pracují v jiném společenském klimatu než venkovské NNO, mají jednodušší

přístup do nadregionálních médií s větší šancí oslovit širší okruh veřejnosti (to ovšem automaticky neznamená, že sebe prezentaci v médiích lépe ovládají), mnohdy snadněji řeší problémy s nezbytnou administrací, výběrem manažerů atd. Venkovské NNO mají oproti tomu výhodu lepší znalosti prostředí, ve kterém se pohybují, což může napomáhat přesnějším cílení aktivit na potřebné oblasti a usnadňovat navazování kontaktů na různých úrovních (potenciální dárci, lokální politici). Přesto nebo právě proto tyto rozdíly považují někteří odborníci za nutné venkovské NNO více podpořit a porozumět jejich postavení.

Poslední, nikoliv však nevýznamný problém se týká sféry **vzdělávání**. Prakticky žádný z oslovených expertů nepochybuje o tom, že kultivace společnosti a vzdělávání je nezbytnou podmínkou aktivace lidí, potažmo rozvoje občanské společnosti. Potřeba vzdělávání má několik rovin. Z pohledu veřejnosti je za klíčovou považovaná poměrně obecně a široce definovaná výchova k občanství. Budování a posilování společenského vědomí a vazeb na okolí, zvyšování pocitu sounáležitosti a odpovědnosti za podmínky, v nichž lidé žijí, změna pohledu na dárcovství, to je stručný přehled předmětů výchovy k občanství.

Méně obecné a obsáhlé jsou požadavky na mediální vzdělávání veřejnosti. Jedná se především o získávání schopnosti ověřovat si zprávy a sdělení médií a rozeznávat znaky pravdivé informace.

Je nepochybné, že oba uvedené typy výchovy a její předměty spolu souvisí a mohou účinně působit jen ve vzájemné provázanosti. To je hlavní důvod pro to, aby vzdělávání nemělo formu osvětové kampaně, byť dlouhodobé, ale stalo se nedílnou součástí školské soustavy, a to na všech stupních, mateřské školy z toho nevyjímají. Pokud se zejména s výchovou k občanství nezačne v dětském věku a témata nejsou dostatečně zažitá, pak podle odborníků se v době dospívání přijímání občanské výchovy oddaluje (pod vlivem tendencí k různým pózám a zlehčování).

Specifickou věcí je edukace státních úředníků a zejména politiků, protože především ti mají možnost promlouvat k veřejnosti a ovlivňovat její vnímání nestátních neziskových organizací. Vzdělávání politiků přirozeně žádná školská soustava ani osvětová kampaň nenaplní. Je to hlavně záležitost celkové kultivace společnosti a společenských elit a to, jak známo, je dlouhodobá záležitost. Jistou nadějí na urychlení by mohl skýtat bližší přímý kontakt politiků s prostředím NNO, seznámení s jejich činnostmi a problémy. K tomu je ovšem třeba zájem a vůle a to je v současnosti právě u politiků projevujících negativní postoje k neziskovému sektoru jen velmi málo reálné.

Bližší kontakt s atmosférou nestátních neziskových organizací by mohl pomoci při edukaci státních úředníků. V jejich případě by přicházela v úvahu i krátká informační kampaň, která by je seznámila se základními principy fungování NNO a poskytla informace o cílech, realizovaných aktivitách a nejčastějších problémových situacích v NNO. V zásadě stejné

postupy (přímý kontakt s prostředím NNO a krátká informační kampaň) by mohly být využity při edukaci médií.

Je otázkou, zda vzdělávání státních úředníků a zástupců médií může být účinné nebo alespoň možné. Podobně jako u politiků závisí velmi silně na vůli a snaze změnit postoje a chování. A to budí značné pochybnosti.

## 4. Potenciál ke změně

Uvedené okruhy problémů, přesněji řečeno jejich řešení, v sobě skrývají jistý potenciál obratu k lepším podmínkám v NNO. Pociťuje jej velká většina oslovených expertů domnívajících se, že řešení, ideálně odstranění těchto bariér, dává šanci na udržení, případně rozvoj nestátních neziskových organizací.

Výpovědi odborníků v průběhu rozhovorů potvrzují, že neexistuje jedna cesta ke zlepšení aktuální situace, ale že potřebných kroků je relativně hodně a často se vzájemně podmiňují. Nejčastěji uváděné směřují do dvou oblastí – společenské klima a financování nestátních neziskových organizací.

Je příznačné, že jedna z největších rolí je přisuzovaná **společenskému klimatu**. Proměny názorů a postojů politiků a veřejnosti a vzdělávání médií spolu úzce souvisejí a jsou pro možnost prosazení většiny dílčích kroků klíčové. Náměty odborníků se v konkrétní podobě týkají školního vzdělávání a informování veřejnosti, kultivace politického prostředí (edukace politiků) a médií a společenské diskuse k ožehavým tématům práce NNO.

Stejný význam pro změnu podmínek práce NNO má podle odborníků **zajištění finančních zdrojů**. Požadavky jsou téměř jednoznačné – snížení primární závislosti na dotacích, zvýšení váhy vícezdrojového financování a k tomu příslušející rozvoj institutu dárcovství. Méně často zmiňovaná je již potřeba změn systému dotací (účelové dotace a poskytování dotací na delší časové období).

Třetí okruh námětů se orientuje na **zkvalitnění vnitřního prostředí samotných organizací** a zvýšení úrovně jejich práce. Konkrétně se jedná o navýšení profesionalizace činností (zejména manažerů), zavedení nebo zintenzívnění týmového stylu práce, posílení schopností sebereprezentace v médiích a komunikace směrem k veřejnosti.

Na **problém roztržitosti neziskového sektoru** reaguje další skupina podniků. Nedostatek vůle ke spojování koriguje zdůrazňováním nutnosti posílení partnerství a spolupráce na různých úrovních – schopnost navazovat partnerství v komunitě, propojování jednotlivých NNO v rámci regionu a spolupráce napříč jednotlivými segmenty společnosti (komerční, nekomerční, individuální atd.).

V úvahách odborníků o možnostech změn stávající situace NNO lze nalézt i jiné dílčí návrhy, které souvisejí s nápravou neuchopitelnosti a **nečitelnosti neziskového sektoru** (vytvoření standardů transparence a kvalitního fungování NNO a systému indikátorů monitorujících stav

jednotlivých subjektů neziskového sektoru) a **sporných témat orientace nestátních neziskových organizací** (podpora nepopulárních témat a cílových skupin).

Výše zmiňované náměty byly zaznamenány v debatě o možnostech posilování pozice nestátních neziskových organizací v průběhu hloubkových rozhovorů. Nejedná se tedy o přímé návrhy na konkrétní opatření, ale spíše o podklady k další diskusi na toto téma. Ta by měla objasnit především vzájemnou podmíněnost a realizovatelnost jednotlivých podnětů. Už nyní je ale zřejmé, že zásadnější změny v podmínkách fungování nestátních neziskových organizací nejsou jednoduchá věc realizovatelná v krátkodobé časové perspektivě. Evidentní rovněž je, že v důsledku provázanosti jednotlivých kroků není řešitelná jenom vlastními silami NNO, ale vyžaduje koncepční spolupráci napříč mnoha sektory společnosti.

Oblasti posilování pozice NNO	Počet uvedení	
Vzdělávání ve školách	7	
Kultivace politiků		
Kultivace médií		
Informovanost veřejnosti		
Diskuse k ožehavým tématům		
Vícezdrojové financování a dárcovství		6
Neúčelové dotace		
Dotace na delší časové období		
Profesionalizace NNO (manažeri)	4	
Týmový styl práce v NNO		
Sebeprezentace NNO v médiích		
Komunikace NNO směrem k veřejnosti		
Navazování partnerství v komunitě	3	
Regionální propojování NNO		
Spolupráce napříč segmenty společnosti		
Standardy transparency a kvalitního fungování NNO	2	
Indikátory k monitorování stavu subjektů neziskového sektoru		
Podpora nepopulárních témat a cílových skupin	1	

Pramen: Hloubkové rozhovory, NROS 2017, 10 respondentů